

L'ANALISI DEL MERCATO DI RIFERIMENTO

Spesso capita che innamorati della propria idea non si veda o si sottovaluti il contesto in cui si andrà ad operare: il mercato. Ciò vuol dire fare analisi approfondite sui concorrenti potenziali diretti (coloro che producono il mio stesso bene o erogano il mio stesso servizio) e indiretti (coloro che producono un bene o erogano un servizio che può facilmente sostituire il mio), e sui clienti potenziali (i loro bisogni, le loro caratteristiche, i loro processi di acquisto, etc...).

Per entrare nella mischia della competizione è fondamentale comprendere come funziona il mercato, e quali sono fattori che lo influenzano.

1 - COS'È IL MERCATO?

Il mercato è l'insieme delle persone, le imprese, gli enti, le organizzazioni che hanno dei bisogni da soddisfare e che potrebbero essere interessati ad acquistare il prodotto o il servizio che vuoi offrire. Conoscere il mercato è dunque di fondamentale importanza.

2 - QUALI SONO I FATTORI CHE INFLUENZANO LA MIA IMPRESA?

Sin dalla sua nascita, l'impresa ha a che fare con una serie di fattori che ne costituiscono "l'ambiente competitivo" e che ne determinano l'andamento.

L'analisi dell'ambiente competitivo ha lo scopo di evidenziare gli effetti che i fattori macro, nel breve periodo e nel lungo periodo, potrebbero procurare sul microambiente di riferimento e quindi sull'impresa stessa.

Caratterizzano il **Macroambiente** i fattori:

- *Economici e politici* (come la disponibilità economica della popolazione, il livello di occupazione, il costo del denaro, il sistema cooperativo);
- *Barriere all'entrata e all'uscita* (impedimenti all'entrata e all'uscita, costi medi del settore, grado di integrazione delle aziende);
- *Demografici e socio-culturali* (quali l'età, il livello di istruzione, gli stili di vita e la cultura della popolazione);
- *Normativi* (ad esempio la normativa contabile e fiscale, le agevolazioni e i finanziamenti disponibili, la disciplina sulla concorrenza);
- *Tecnologici* (come il livello di innovazione degli strumenti utilizzati);
- *Grado di internazionalizzazione* (importazioni ed esportazioni);
- *Infrastrutturali* (ad esempio il sistema dei trasporti, delle comunicazioni).

L'imprenditore, dopo aver analizzato le caratteristiche generali del settore, dovrà focalizzare la sua attenzione sul mercato e sui segmenti di mercato che ha deciso di servire. Costituiscono il **Microambiente** i seguenti fattori:

- *Consumatori*, dei quali si devono studiare le esigenze e le abitudini (la domanda);
- *Concorrenti*, ovvero le altre imprese che operano nello stesso mercato (l'offerta);
- *Fornitori*, che provvedono alle materie prime, ai semilavorati o anche ai prodotti finiti necessari all'impresa per produrre e vendere il bene o il servizio;
- *Distributori*, che collocano il bene sul mercato;
- *I prodotti sostitutivi*, prodotti che soddisfano il medesimo bisogno;
- *I potenziali entranti*, ovvero le aziende che potrebbero diventare prossimi concorrenti.

2.1 L'ANALISI DELLA DOMANDA

Nell'analisi della domanda l'imprenditore ha l'esigenza di approfondire la conoscenza dei clienti a cui indirizzare il prodotto. Le informazioni che dovrà raccogliere riguardano:

a) **Ricerca quantitativa:** Struttura e dimensione della domanda:

- Chi sono i consumatori? (identificazione delle principali tipologie di clienti: i clienti che acquistano (finali e intermedi) e i clienti utilizzatori)
- Quanti sono i consumatori? (estensione geografica del mercato)
- A quanto ammonta il mercato totale in valore? (stima quantitativa del valore di mercato: valore della spesa)
- Ci sono potenzialità di crescita? E in che misura? (prospettive di medio lungo periodo in funzione dei dati raccolti)

b) **Ricerca qualitativa:** Fasi che il consumatore attraversa nel processo d'acquisto: Insorgere del bisogno, Raccolta delle informazioni, individuando le varie alternative di acquisto, Valutazione delle alternative, sulla base di giudizi soggettivi/oggettivi, Scelta tra le alternative, sulla base di gusti, esigenze, convenienze, ecc., Valutazione post-acquisto, momento in cui il consumatore esprime giudizi di gradimento o meno

- Perché i consumatori acquistano il prodotto?
- In quali occasioni?
- Dove acquistano?
- Chi decide l'acquisto?
- Quanto è importante la componente del servizio accessorio al prodotto?

c) **Segmentazione:**

- In base a quale variabile si differenziano i clienti?
- Quanti e quali sono i tipi di clienti/consumatori?

Tra i criteri di segmentazione, i principali sono di tipo:

- Geografico: in base alla località, città, regione, estero, ecc.;

- Demografico: la distinzione avviene sulla base di variabili demografiche, come età (es: giochi per bambini), sesso (es: abiti), livello di reddito (es: beni di lusso), istruzione, lingua;
- Psicologico: si ricerca una connessione tra tipi di personalità (aggressivi, docili, semplici, esibizionisti,...) e immagine del prodotto. Es: marche di abbigliamento;
- Psicografico: attraverso la combinazione dei due criteri precedenti, vengono identificati degli "stili di vita", cioè dei segmenti che hanno un modo non solo di consumare, ma anche di vivere, simile;
- Vantaggi e funzioni del prodotto: ad es: una bevanda può essere fresca, digestiva, salutistica, ecc.
- Quantità consumata: si parla di forti consumatori, di consumatori abituali e di consumatori occasionali.

(descrizione delle loro caratteristiche: funzioni/scopi, fattori demografici, localizzazione geografica, capacità di spesa o reddito, variabili socioeconomiche: stili di vita e preferenze, fattori che influenzano l'acquisto, esigenze e vantaggi ricercati rispetto al tipo di offerta dell'impresa)

d) Stagionalità

- Quando acquista? Come si distribuiscono le vendite nel corso dell'anno?
- Da cosa dipende ciò?

e) Potere contrattuale dei clienti

- I clienti si dividono in gruppi di acquisto?
- Che rilevanza hanno tali gruppi?
- Quanto sono numerosi?
- Quanto costa al cliente il "cambio" del fornitore?

2.2 L'ANALISI DELL'OFFERTA

Nell'analisi dell'offerta l'imprenditore ha bisogno di conoscere l'arena competitiva del mercato, analizzarne la struttura e capirne le logiche. Egli dovrà verificare:

a) Struttura e dimensione dell'offerta

- Quali sono le aziende operanti nel mercato? (tipologia dei principali concorrenti)
- Quanto e dove vendono? (tipologia dell'offerta concorrenziale rispetto a quella dell'impresa e localizzazione)
- A quanto ammonta il fatturato medio e il numero medio degli addetti? (quali sono i prezzi che praticano)
- Qual è il tasso di natalità/mortalità delle aziende operanti nel mercato?

I nostri concorrenti sono le organizzazioni che direttamente (se sono produttori degli stessi prodotti) o indirettamente (se sono produttori di prodotti sostitutivi) cercano di soddisfare gli stessi bisogni dei clienti, manovrando le leve di marketing con l'obiettivo di conquistare le preferenze. La concorrenza è, in altre parole, la rivalità tra le imprese nella conquista delle preferenze dei consumatori. Ad esempio, un produttore di burro ha come concorrenti diretti gli altri produttori di burro, ma, come concorrenti indiretti, ha anche i produttori di margarina, olio, ecc..

b) Concentrazione

- Come è ripartito il mercato tra le aziende operanti?
- Qual è il grado di competitività del settore?
- A quanto ammonta la quota di mercato dell'azienda leader?
- E quella delle altre?
- Ci sono accordi tra le aziende?

c) Gruppi strategici

- Quante sono le imprese che adottano strategie simili?
- Con che risultati?
- Che peso hanno sul mercato (eventuali concorrenti critici)?

d) Tecnologia

- Qual è la situazione ed il grado di turbolenza tecnologica o rotture di tendenza del settore? (per es: avvento delle videocamere a scapito delle pellicole super 8)
- Quali sono gli elementi innovativi del prodotto/servizio rispetto al mercato attuale?

2.3 I FORNITORI

L'imprenditore non può prescindere dalla conoscenza del mercato di approvvigionamento.

Egli pertanto dovrà accertare:

a) Potere contrattuale dei fornitori

- Quanto è rilevante l'oggetto della fornitura?
- Quali potrebbero essere i fornitori alternativi?
- Quali altri sbocchi potrebbero avere i fornitori?
- Esistono forme di integrazione con i clienti?
- Sono riuniti in gruppi?

b) Dislocazione sul territorio

- Chi sono i fornitori (valutare l'affidabilità, la costanza dell'offerta)?
- Quanti sono?
- Come sono dislocati sul territorio?
- Sono raggiungibili facilmente?

Il potere contrattuale dei fornitori assume un ruolo determinante in quanto in grado di influenzare pesantemente la redditività del settore, causando un innalzamento dei prezzi o un innalzamento del livello qualitativo dei prodotti/servizi forniti alle imprese.

2.4 I PRODOTTI SOSTITUTIVI

L'imprenditore deve fare molta attenzione nella identificazione di possibili prodotti sostitutivi.

Per prodotti sostitutivi si intendono quei beni/servizi che possono, pur non possedendo le medesime caratteristiche tecnologiche e materiali del prodotto servito in quel mercato, sostituirsi al nostro in virtù della capacità di soddisfare ugualmente il medesimo bisogno dell'acquirente.

Egli pertanto dovrà accertare la presenza di prodotti sostitutivi:

- Quali sono i prodotti sostitutivi che soddisfano il medesimo bisogno?
- Quali vantaggi apportano all'acquirente rispetto al nostro servizio (facilità d'uso, modalità d'acquisto, ecc.)?
- Quali vincoli/limiti pongono all'acquirente rispetto al nostro servizio?

2.5 I POTENZIALI ENTRANTI

L'imprenditore deve fare molta attenzione nella identificazione di possibili nuovi concorrenti.

L'attenzione dovrà essere posta in particolare nella evidenziazione di nuovi concorrenti che con la loro forza (finanziaria, tecnologica, commerciale) possono riuscire a modificare le caratteristiche del mercato servito e rendere conseguentemente inefficace la nostra strategia aziendale.

Egli pertanto dovrà accertare:

a) La possibilità di entrata nel mercato servito di nuovi concorrenti

Quali sono le imprese/gli imprenditori potenzialmente interessate ad entrare nel mercato servito?

- Quali vantaggi avrebbero ad entrare nel nostro mercato?
- Quali risorse e quali vantaggi sono in grado di sfruttare per vincere la concorrenza nel mercato servito?

b) Barriere all'entrata

- Come si pensa di superare le barriere all'entrata del settore?
- Quali sono le barriere all'uscita?
- Quali sono le barriere all'entrata nei confronti dei concorrenti potenziali?

(per esempio: necessità di realizzare elevati volumi di produzione e vendita; difficoltà di accesso ai canali distributivi; livello di sofisticazione del prodotto/servizio; bisogno di finanziamenti elevati; possibili norme che regolano l'ingresso nel settore; concorrenti potenti).

3 - IL POSIZIONAMENTO

Tenendo conto dei risultati dell'analisi di mercato, definita l'Area Strategica di Affari e segmentata la clientela, l'imprenditore può decidere il suo "posizionamento competitivo", il modo cioè in cui intende collocarsi rispetto ai suoi concorrenti. Per far ciò egli deve:

- Raggruppare le aziende che adottano strategie simili;
- Confrontare la sua azienda con i gruppi esistenti;
- Scegliere di quale gruppo far parte, oppure muoversi autonomamente con decisioni strategiche completamente nuove.

4 - ESEMPI

ESEMPIO n.1: **Analisi della concorrenza e fattori esogeni**

L'analisi della concorrenza è utile per diversi motivi:

- per avere informazioni sui prodotti offerti, simili o uguali ai nostri (qualità, prezzo, servizi connessi);
- per scoprirne i punti di forza e di debolezza;
- per scoprire le soluzioni che hanno dato gli altri a problemi simili ai nostri;
- per esaltare i nostri punti di forza o lavorare su eventuali punti di debolezza.

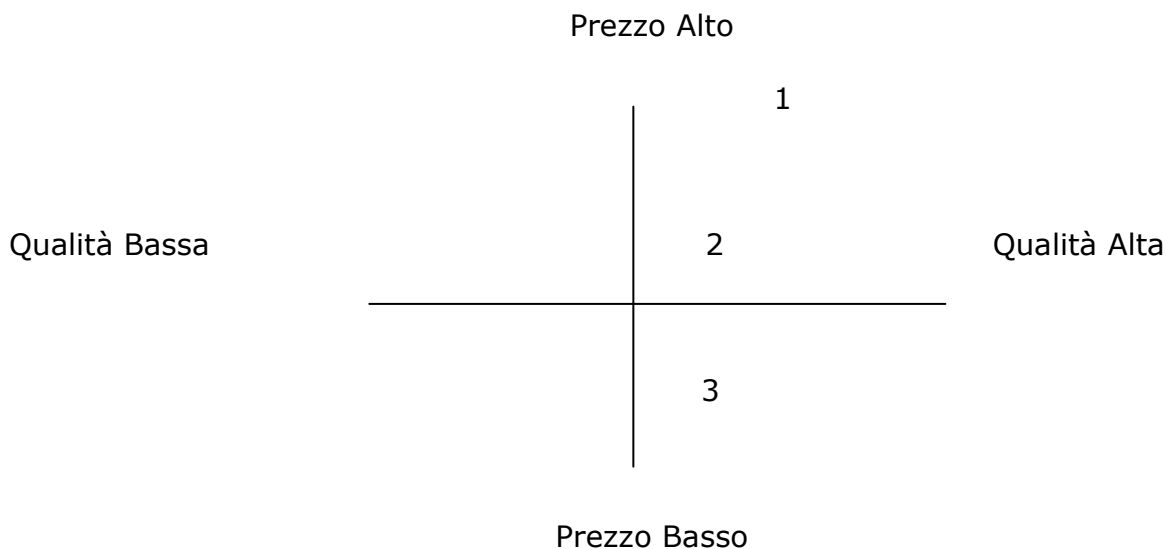
Nell'analisi della concorrenza vengono prese in considerazione le imprese che offrono prodotti uguali o sostituibili, in termini di: numero, dimensioni, caratteristiche, quote di mercato, punti di forza e debolezza, prezzi, così da essere capaci e pronti a rispondere alle loro contromosse. Nello specifico, ci confronteremo con almeno due o tre concorrenti, studiandone alcuni elementi:

	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Dimensioni in termini di fatturato			
Numero di dipendenti			
Tipo di clientela			
Prezzi e qualità del prodotto/servizio			
Localizzazione			
Promozione			

La natura, la forza, l'abilità della concorrenza sono fattori critici per le prospettive di qualsiasi impresa. Ciò è particolarmente importante nel caso delle piccole imprese neonate, che entrano in mercati dominati da organizzazioni già affermate e che hanno a disposizione risorse superiori.

Tra gli errori più comuni vi sono: la mancata considerazione della reazione al proprio progetto da parte di concorrenti esistenti e potenziali; la sopravvalutazione della propria forza di competizione e la sottovalutazione dei propri punti deboli.

A questo punto è possibile definire il posizionamento di qualità/prezzo rispetto, ad esempio, ai concorrenti 1, 2, 3 della tabella soprastante.



“Dove conviene posizionarci ?”

Sicuramente là dove la concorrenza è carente o poco competitiva, cioè non in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori. Prima cosa sarà quindi capire se è conveniente entrare o meno nel mercato.

Solo successivamente, in caso affermativo, decidere in che modo, vale a dire con quale strategia di prezzo/qualità. E' consigliabile partire in prossimità del centro, dove cioè il rapporto qualità/prezzo è medio. Solo dopo la definizione di una strategia, e con il tempo, ci si potrà muovere verso posizionamenti mirati e più vantaggiosi.

ESEMPIO n.2: **La segmentazione**

Dopo aver raccolto ed analizzato tutte le informazioni a disposizione riguardanti il settore ed il mercato da servire l'imprenditore è in grado di adottare le scelte che delineeranno in termini strategici ed operativi la propria azienda.

Parte cruciale del processo di scelta strategica è l'individuazione dei segmenti di mercato, di quei sottoinsiemi distinti di clienti, omogenei al loro interno ma disomogenei tra loro, che l'azienda individua come mercato-obiettivo da raggiungere con un particolare prodotto. Tale processo viene denominato segmentazione del mercato.

La prima cosa da fare riguarda la scelta delle variabili da utilizzare nel selezionare i diversi "tipi" di clienti; occorre cioè, tenendo ben presente la funzione d'uso del prodotto o servizio che si vuole offrire, capire quali sono quei fattori che differenziano, in una serie di aspetti, tutti i potenziali consumatori.

Il produttore di scarpe sceglierà il suo segmento considerando quelle variabili che in qualche modo possono identificare dei raggruppamenti omogenei dei suoi potenziali clienti. Tra tutte sceglierà:

- età
- reddito
- funzioni d'uso.

L'adozione di tali criteri gli consente, infatti, di creare dei segmenti quantitativamente significativi e raggiungibili, cosa che non sarebbe stata utilizzando ad esempio il colore degli occhi, l'altezza o le abitudini alimentari.

Egli può così identificare meglio il bisogno che intende soddisfare che sarà ad esempio:

- passeggiare, rilassando i piedi, con scarpe eleganti qualora voglia riferirsi alle donne, con un'età superiore ai 35 anni, di reddito medio-alto;
- fare attività sportiva, con scarpe resistentissime, colorate e alla moda, qualora invece intende rivolgersi ai ragazzi, dai 14 ai 20 anni, che seguono la moda, di reddito medio-alto.

Tra i criteri di segmentazione può essere interessante valutare i comportamenti d'acquisto ed i bisogni connessi a tali comportamenti da parte dei clienti di riferimento.

Lo studio del comportamento d'acquisto permette di approfondire la conoscenza del cliente prima, durante, dopo l'acquisto. A tal fine l'imprenditore dovrà considerare:

- quando sorge il bisogno?
- dove il consumatore acquista il prodotto?
- in che occasione?
- da chi si fa influenzare nella scelta?
- chi acquista materialmente il prodotto?

- il consumatore finale o qualcun altro lo fa per lui?

Riprendendo l'esempio del produttore di scarpe che sceglie il segmento B, egli definisce meglio il bisogno che intende soddisfare come:

"indossare calzature sportive alla moda, non solo per fare sport, ma anche per passeggio".

Il comportamento d'acquisto del suo cliente tipo, il ragazzo di 15-20 anni, con reddito medio-alto, si caratterizza principalmente per il fatto che è il consumatore finale che effettua direttamente l'acquisto e che in questo si fa influenzare dai suoi coetanei (non ci sono influenze del tipo familiare).

Sulla base dei criteri adottati, si identificano le possibili classi di consumatori che saranno poi analizzate, valutate, scelte. Per ognuna di esse si considerano i seguenti aspetti:

- descrizione del segmento
- potenzialità del segmento in termini di:
- valore e dimensioni del segmento
- vendite previste (in valore e in quantità) e quota di mercato raggiungibile
- tasso di crescita futura
- grado attuale di soddisfazione dei clienti.

L'analisi va effettuata per tutti i segmenti che il criterio scelto ha generato.

Il produttore di scarpe, sulla base della macro-segmentazione già effettuata, secondo la quale ha deciso di produrre scarpe sportive per ragazzi e in considerazione delle variabili scelte (età, reddito, funzioni d'uso), individua i seguenti segmenti:

- a) Ragazzi (14-18 anni) di reddito medio/alto, che seguono la moda ma non svolgono attività sportiva (se non saltuariamente), collegano alle scarpe esclusivamente uno status, non badano alle qualità tecniche del prodotto. Rappresentano il 20% del segmento "scarpe sportive" per un valore di circa 5 mld sull'intero mercato nazionale. Si prevedono vendite per 500 mln annui, con un obiettivo di quota di mercato pari al 15%. L'attuale grado di soddisfazione è medio-alto.

- b) Ragazzi (15-20 anni) di reddito medio/alto, che praticano attività sportiva (con regolarità, ma non in maniera massiccia) e che seguono la moda: in una scarpa sportiva cercano medie prestazioni, ma elevato contenuto estetico. Rappresentano il 50% del segmento "scarpe sportive" per un valore di circa 12 mld sull'intero mercato nazionale. Si prevedono vendite per 800 mln annui, con un obiettivo di quota di mercato pari al 10%. L'attuale grado di soddisfacimento è alto.
- c) Ragazzi di reddito medio/alto, fanatici per lo sport che praticano assiduamente, anche a livello professionistico: sono molto attenti alla qualità e alle caratteristiche tecniche del prodotto. Rappresentano il 30% del segmento "scarpe sportive" per un valore di circa 8 mld sull'intero mercato nazionale. Si prevedono vendite per 400 mln annui, con un obiettivo di quota di mercato pari al 7%. L'attuale grado di soddisfacimento è medio-alto.

CONSIGLI UTILI X IL REPERIMENTO DELLE INFORMAZIONI

- Reperire informazioni relative al territorio e all'ambiente in cui si opera
- Individuare vincoli ed opportunità esistenti sul territorio per lo sviluppo delle attività economiche
- Comparare la struttura organizzativa dell'impresa con quella di altre imprese concorrenti o della stessa dimensione