



DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELLA
COMUNICAZIONE

Anno Accademico
2024/2025

PROF. ANTONIO PRENCIPE

*Ricercatore in Economia Aziendale
Idoneo Professore ordinario in Economia aziendale
Docente di Entrepreneurship e Strategia aziendale
Università degli Studi di Teramo*

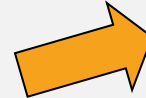
GLI STRUMENTI DELL'ANALISI STRATEGICA: L'ANALISI DEI CONCORRENTI

(CAP 4)

UNIT III - SLIDE

I LIMITI DELL'ANALISI DI SETTORE SECONDO IL MODELLO DELLE 5 FORZE

Dinamismo e paradigma
condotta-struttura-
performance

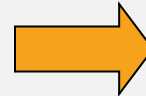


La distruzione
creatrice di
Schumpeter



L'ipercompetizione di
D'Aveni

Scarsa correlazione tra
fattori settoriali e redditività
delle imprese



Analisi per segmenti
e raggruppamenti
strategici di imprese

Forze mancanti nel modello
di Porter

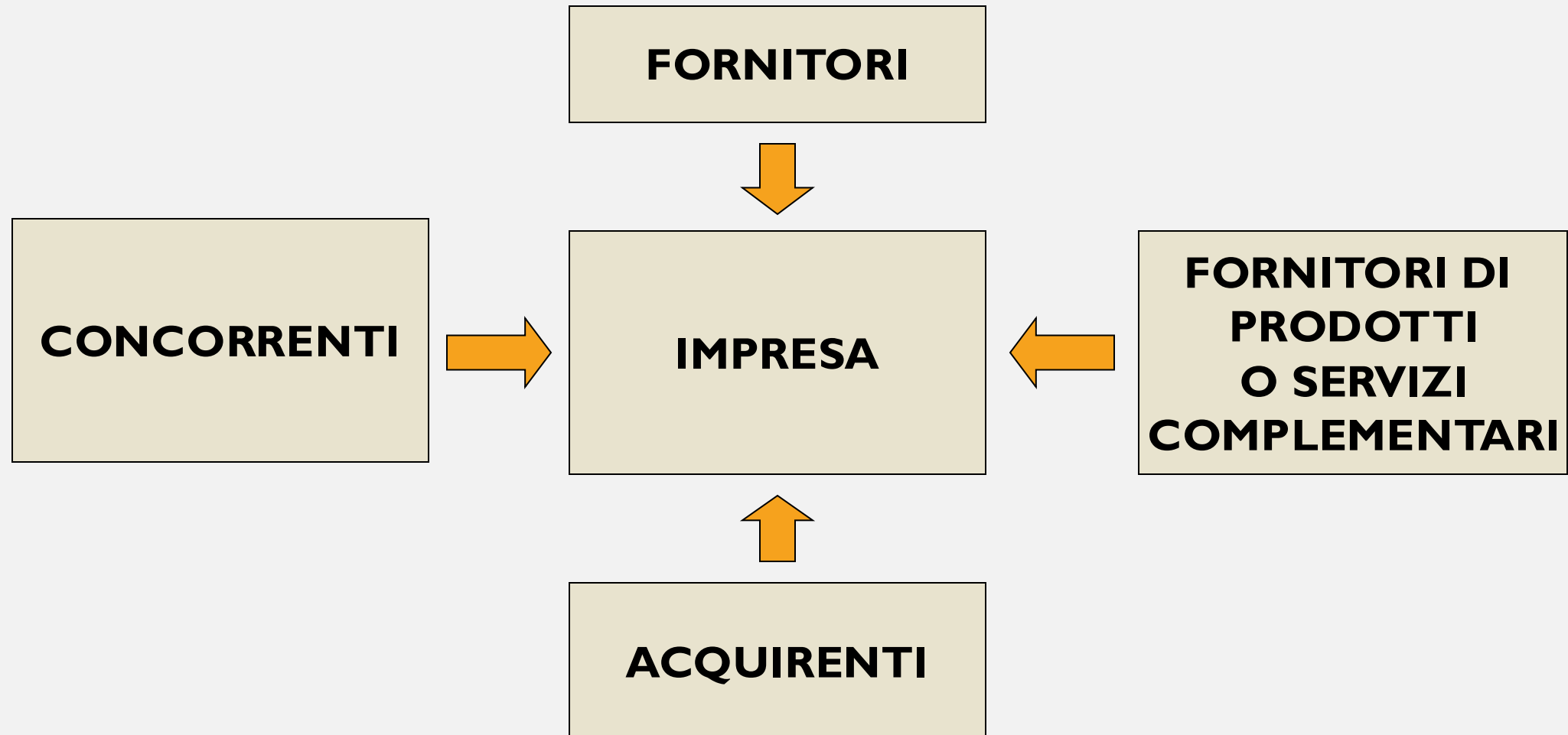


Prodotti
complementari



Regolatori

LA “RETE DEL VALORE” DI BRANDENBURGER E NALEBUFF



IL CONTRIBUTO DELLA TEORIA DEI GIOCHI PER L'ANALISI DELLE INTERAZIONI COMPETITIVE

Identificazione degli attori (giocatori)

Descrizione delle opzioni di ciascun attore

Determinazione degli esiti risultanti da ciascuna
combinazione di opzioni

Identificazione delle scelte strategiche ottimali

IL DILEMMA DEL PRIGIONIERO

Se solo uno confessa, chi ha confessato evita la pena mentre l'altro viene condannato a 7 anni di carcere

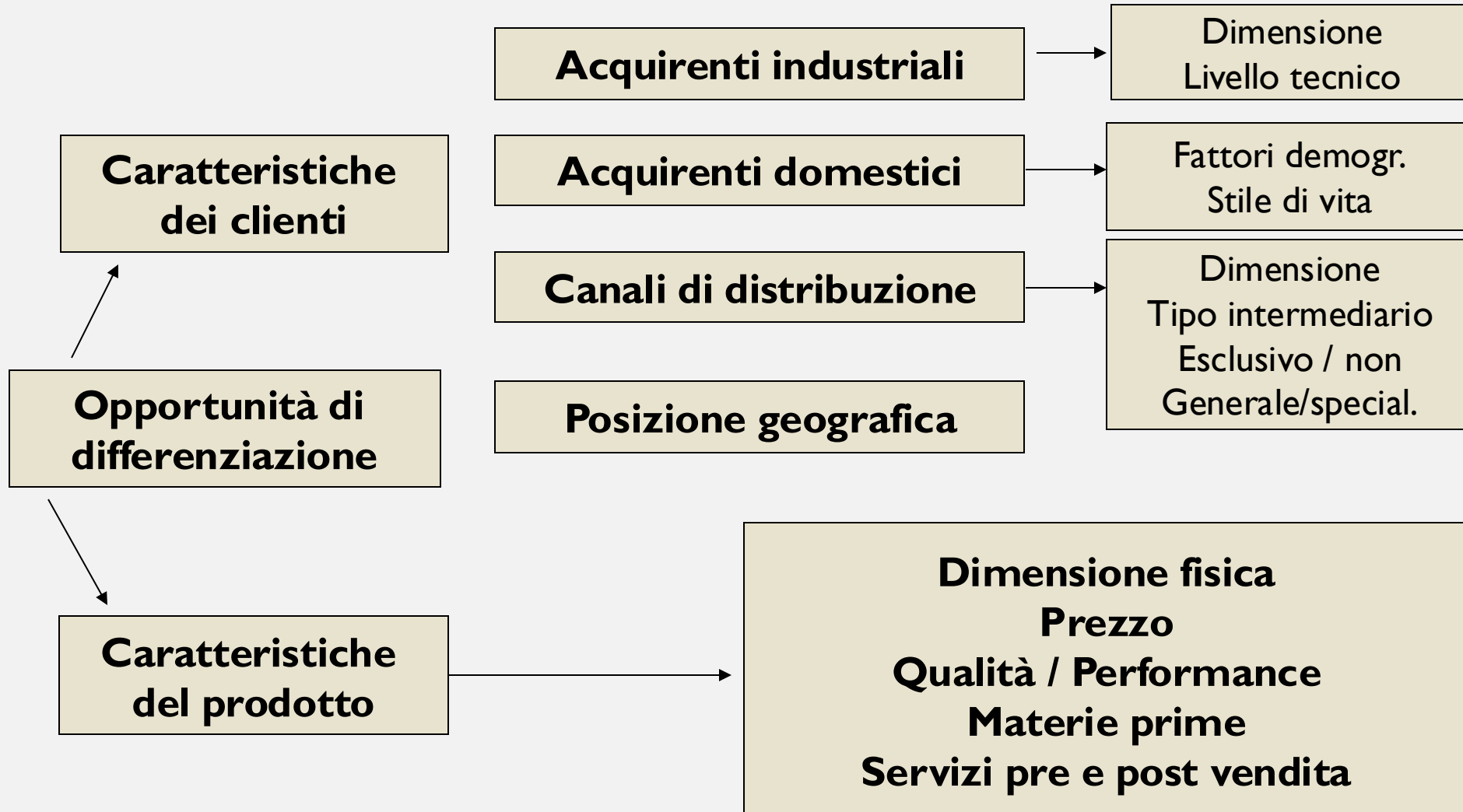
Se confessano entrambi vengono condannati a 6 anni ciascuno

Se nessuno confessa vengono condannati a 1 anno ciascuno

IL PROCESSO DI SEGMENTAZIONE

Se le dinamiche competitive divergono nei singoli mercati di uno stesso settore, l'analisi della concorrenza va sviluppata con riferimento agli specifici mercati di interesse. L'individuazione dei mercati (maggiormente circoscritti in termini di prodotti e aree geografiche) che costituiscono un settore avviene mediante **il processo di segmentazione.**

PROCESSO DI SEGMENTAZIONE: I FASE IDENTIFICAZIONE DEI CRITERI DI SEGMENTAZIONE (CARATTERISTICHE DEI CLIENTI E DEL PRODOTTO)



**PROCESSO DI SEGMENTAZIONE: I FASE
IDENTIFICAZIONE DEI CRITERI DI SEGMENTAZIONE
(CARATTERISTICHE DEI CLIENTI E DEL PRODOTTO)**

Identificare le variabili di segmentazione
strategicamente significative

Aggregare le variabili di segmentazione
strettamente correlate

PROCESSO DI SEGMENTAZIONE:II FASE

COSTRUZIONE DELLA “MATRICE DI SEGMENTAZIONE”

		AREE GEOGRAFICHE						
		Europa occidentale	Europa orientale	Nord America	America latina	Asia	Australia	Africa
TIPO DI AUTO	Auto di lusso							
	Berline							
	Utilitarie							
	Station wagon							
	Sportive							
	SUV							

PROCESSO DI SEGMENTAZIONE:III FASE

ANALISI DELL'ATTRATTIVITA' DEI SEGMENTI

Scelta dei segmenti

Analisi elementi strutturali del segmento

- Barriere alla mobilità
- Prodotti sostitutivi da altri segmenti

PROCESSO DI SEGMENTAZIONE:IV FASE

**IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI
CRITICI DI SUCCESSO DEL
SEGMENTO**

PROCESSO DI SEGMENTAZIONE: V FASE

SELEZIONE DEL SEGMENTO (SEGMENTI) OBIETTIVO

**Affinità tra fattori critici di
successo**

Esistenza di costi comuni

LA MATRICE DI SEGMENTAZIONE

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

*Concentrazione su
un solo segmento*

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

*Specializzazione
di prodotto*

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

*Specializzazione
di mercato*

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

*Specializzazione
selettiva*

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

*Copertura
totale*

P= Prodotto

M= Mercato

LA SEGMENTAZIONE DEL SETTORE PER GRUPPI STRATEGICI

“Un gruppo strategico è un gruppo di imprese, all'interno di un settore, che persegue scelte strategiche uguali o simili con riferimento a date dimensioni, usate come base di classificazione” (Porter).

I GRUPPI STRATEGICI

Possibili dimensioni per la classificazione dei gruppi strategici

Gamma produttiva

Area geografica

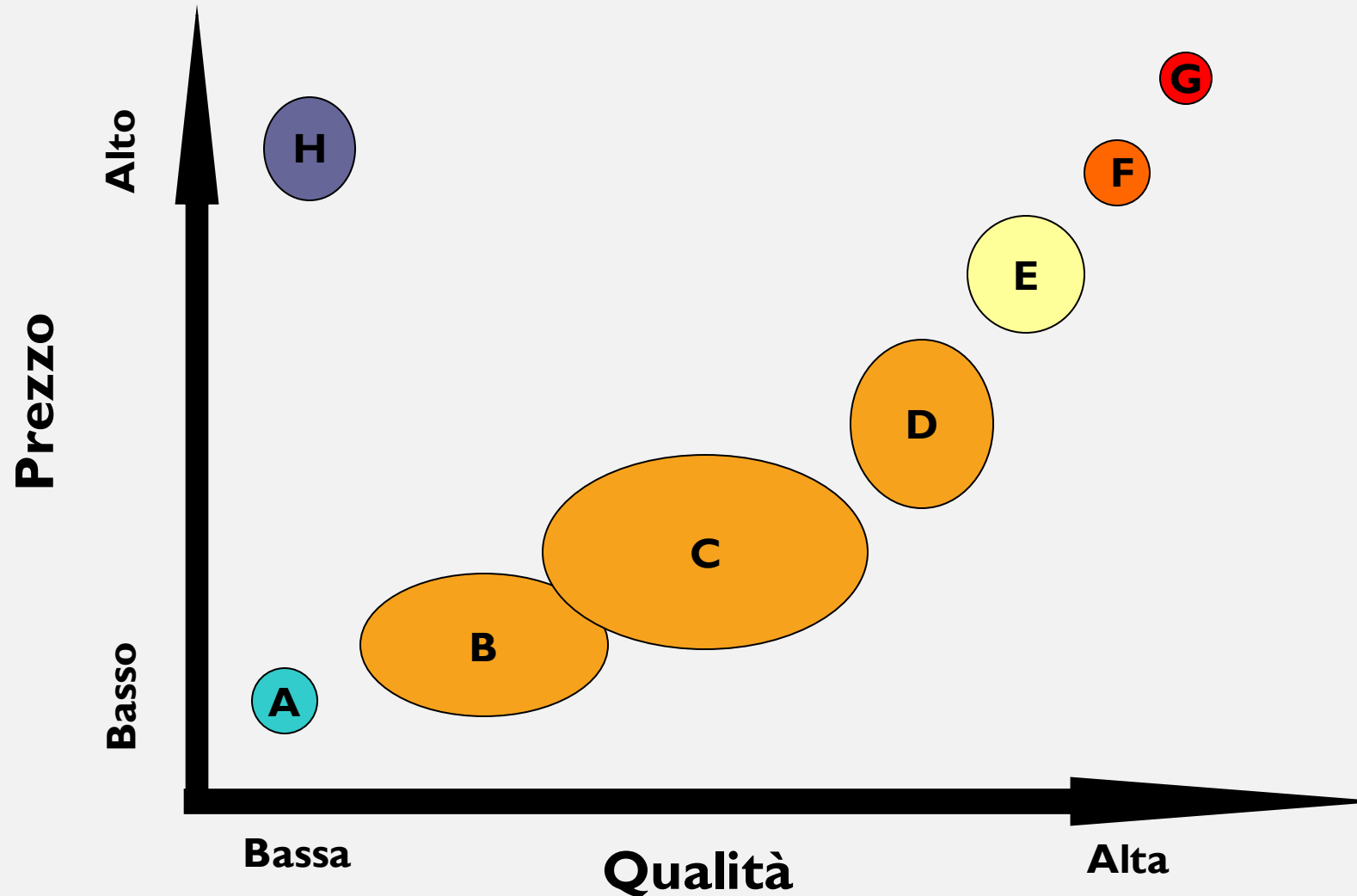
Qualità del prodotto/servizio

Canali distributivi

Livello di integrazione verticale

Tecnologia

**MAPPE DEI GRUPPI STRATEGICI
(POSSIBILE RAPPRESENTAZIONE DEL SETTORE DELLA
RISTORAZIONE
O RICETTIVO IN UNA DATA AREA GEOGRAFICA)**

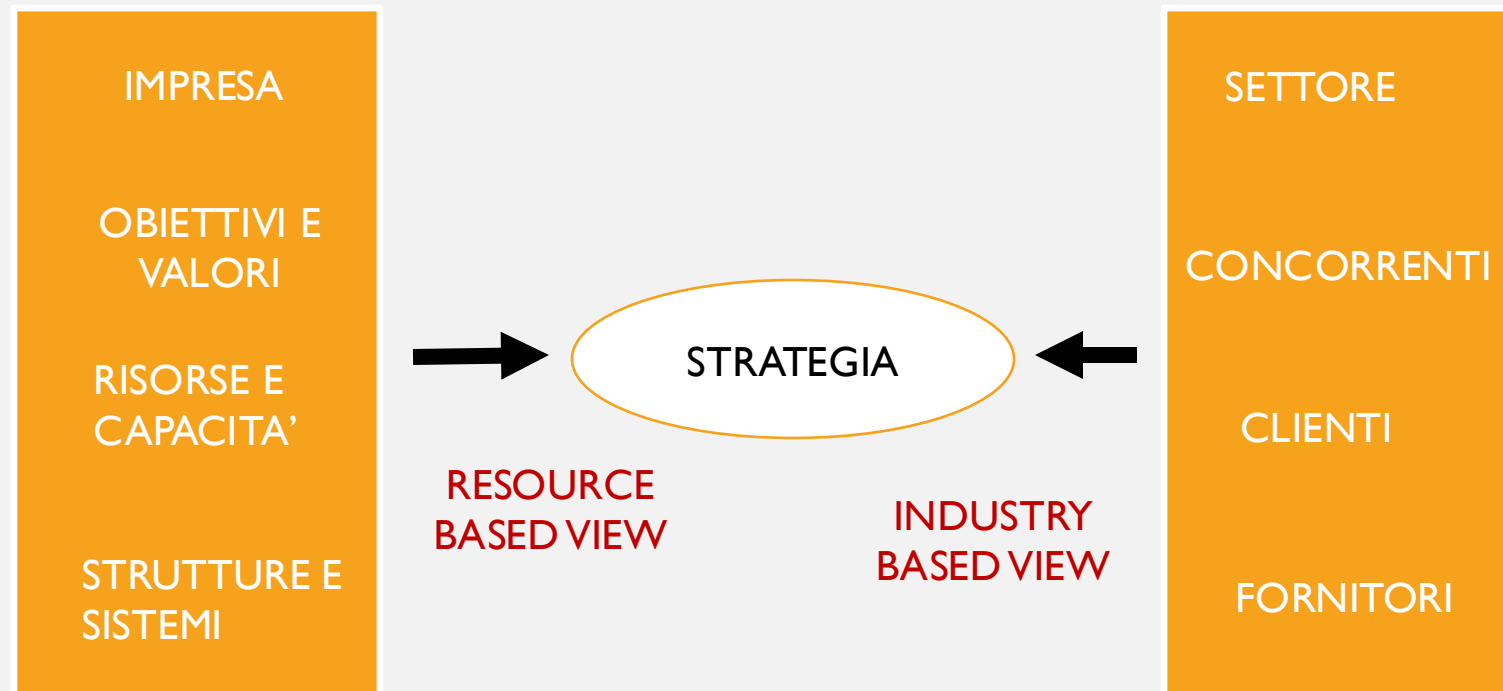


LE RISORSE E LE COMPETENZE COME BASE DELLA STRATEGIA

(CAP 5)

UNIT IV - SLIDE

APPROCCIO INDUSTRY BASED E APPROCCIO RESOURCE BASED



RIDEFINIZIONE DELL'IDENTITÀ AZIENDALE: IL RUOLO DELLA RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM

**STRATEGIA
ORIENTATA
AL MERCATO**



**QUALI SONO
I NOSTRI
CLIENTI?**

**STRATEGIA
ORIENTATA
ALLE RISORSE
E COMPETENZE**



**COSA
SAPPIAMO
FARE?**

RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM

La strategia ha il compito di **allineare le risorse e le competenze dell'impresa** con le opportunità che si sviluppino nell'ambiente esterno.

L'IMPATTO DELLA R-B-T SULLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE

**APPROCCIO CLASSICO
BASATO SULLA
RICERCA DEI SETTORI
REMUNERATIVI**



**IMITAZIONE DEL
POSIZIONAMENTO E
DEL COMPORTAMENTO
DEI COMPETITOR**

**APPROCCIO BASATO
SULLA R-B-T**



**DISTINZIONE DAI
CONCORRENTI E
VALORIZZAZIONE
DELLE RISORSE
E COMPETENZE**

Perché tante strategie di imitazione falliscono?

RISORSE E COMPETENZE

RISORSE: sistema degli asset aziendali

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: sistema delle capacità aziendali (è funzione delle risorse disponibili)

TRE LIVELLI DI COMPETENZE

COMPETENZE DI BASE: competenze basilari senza le quali l'impresa non potrebbe proprio operare. Non possono essere una fonte di vantaggio competitivo

CORE COMPETENCE (Hamel & Prahalad): attività svolta in maniera efficiente e rilevante ai fini strategici e competitivi. La mancanza determina uno svantaggio competitivo ma la sua presenza rappresenta un *punto di forza* che quasi mai determina un vantaggio competitivo (perché imitabile)

COMPETENZE DISTINTIVE (Selznick): competenze di tipo “core” che distinguono l'impresa dai competitor.
Rappresentano la fonte del vantaggio competitivo

LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Per individuare le competenze di un'impresa occorre partire dalla classificazione e disaggregazione delle attività



**ANALISI
FUNZIONALE**



**ANALISI DELLA
CATENA DEL VALORE**

AREE FUNZIONALI	CAPACITA'
DIREZIONE	CAPACITA' STRATEGICHE
	COORDINAMENTO
	CONTROLLO
	GESTIONE ACQUISIZIONI
	GESTIONE PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
MARKETING	RISPOSTA ALLE TENDENZE
	GESTIONE MARCHIO
	GESTIONE RAPPORTO CON LA CLIENTELA
DESIGN DEL PRODOTTO	CAPACITA' DI PROGETTAZIONE
RICERCA E SVILUPPO	RICERCA DI BASE
	SVILUPPO NUOVI PRODOTTI
PRODUZIONE	EFFICIENZA PRODUTTIVA (qualita' - quantità)
	MIGLIORAMENTO PROCESSI PRODUTTIVI
	FLESSIBILITA' PRODUTTIVA
	RAPIDITA' DI RISPOSTA
DISTRIBUZIONE	EFFICIENZA PROCESSO DISTRIBUTIVO (capillarità, rapidità, economicità)
	QUALITA' SERVIZI ALLA CLIENTELA (assistenza pre e post vendita)
SISTEMA INFORMATIVO	RISPOSTA ESIGENZE INFORMATIVE
	INTEGRAZIONE CON ALTRE PIATTAFORME (es. fornitori)

ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE



DYNAMIC CAPABILITIES (TEECE)

“capacità delle aziende di integrare, creare e riconfigurare competenze interne ed esterne per far fronte a rapidi cambiamenti dell’ambiente”

- Percepire e dar forma ad opportunità di mercato e intuire minacce
- Cogliere tali opportunità
- Mantenere la competitività attraverso il rafforzamento, la combinazione, la protezione e la riconfigurazione del patrimonio di asset tangibili e intangibili

**La competenza organizzativa è
“*path dependent*” cioè dipende dal
percorso precedentemente seguito
dall’impresa: le attuali competenze
di un’impresa sono il risultato della
sua storia, e, la sua storia
condizionerà le competenze che
potrà esercitare in futuro**