



DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE DELLA  
COMUNICAZIONE

**Anno Accademico**  
2024/2025

**PROF. ANTONIO PRENCIPE**

# 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

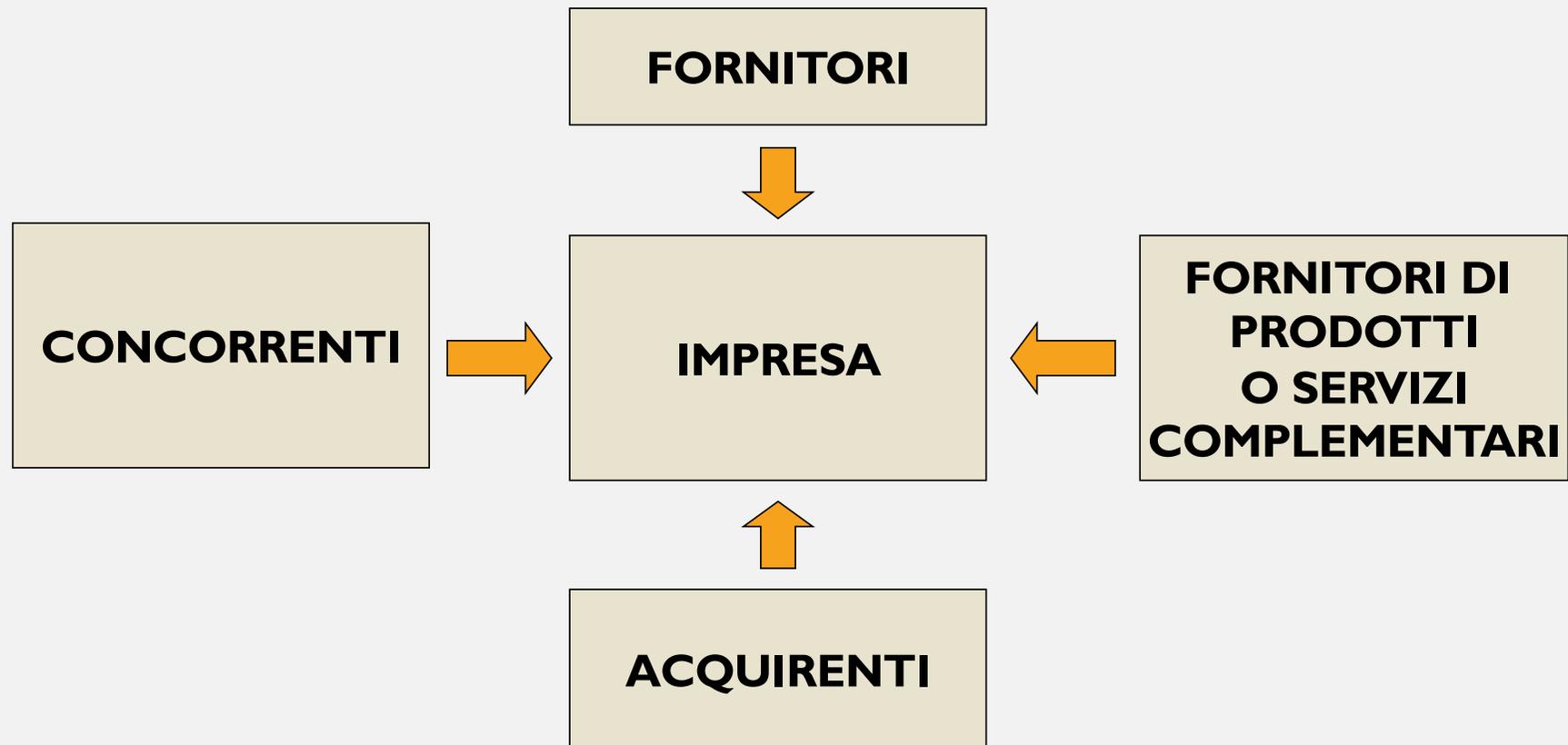
Forze mancanti nel modello  
di Porter



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 DILEMMA DEL PRIGIONIERO

## PRIGIONIERO B

CONFESSA

NON CONFESSA

PRIGIONIERO A

NON CONFESSA CONFESSA

$A_6, B_6$	$A_0, B_7$
$A_7, B_0$	$A_1, B_1$

# **STRATEGIE AZIENDALI E INTERAZIONI TRA IMPRESE**

La cooperazione

La dissuasione

Il commitment

I segnali

## L'ANALISI DEI CONCORRENTI

Un'accurata analisi dei competitor consente di definire migliori strategie aziendali perché consente di:

Prevedere le strategie e le decisioni future dei concorrenti

Prefigurare le possibili reazioni dei concorrenti alle iniziative strategiche di altre imprese

Determinare come può essere influenzato il comportamento dei concorrenti per renderlo più favorevole all'impresa

# SCHEMA PER L'ANALISI DEI CONCORRENTI

## STRATEGIA

Quali sono le caratteristiche della strategia competitiva del concorrente?

## OBIETTIVI

Quali sono gli obiettivi del concorrente? I risultati sono in linea con gli obiettivi? Che possibilità ci sono di cambiamento degli obiettivi?

## VALUTAZIONI

Quali sono le valutazioni del concorrente sul settore e su se stesso?

## RISORSE E COMPETENZE

Quali sono i principali punti di forza e di debolezza del concorrente?



## PREVISIONI

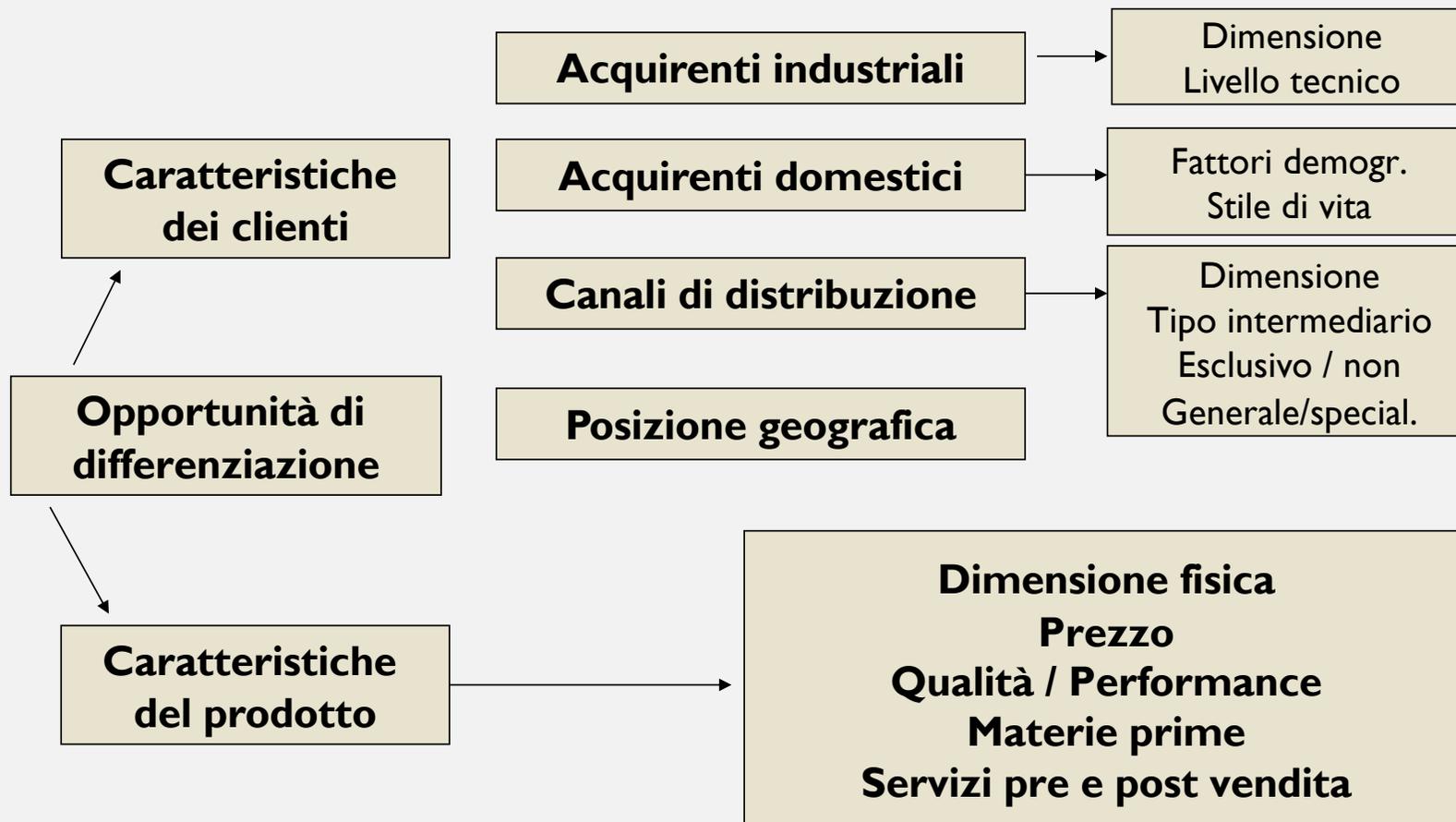
Quali cambiamenti si avranno nella strategia del concorrente?

Come reagirà il concorrente alle nostre mosse?

## 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: 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 <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>3</sub>			

*Concentrazione su un solo segmento*

	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>3</sub>			

*Specializzazione di prodotto*

	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>3</sub>			

*Specializzazione di mercato*

	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>3</sub>			

*Specializzazione selettiva*

	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>3</sub>			

*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)**

