

GIOVANNA CAMPOPIANO

Professore Associato
Università degli Studi di Bergamo

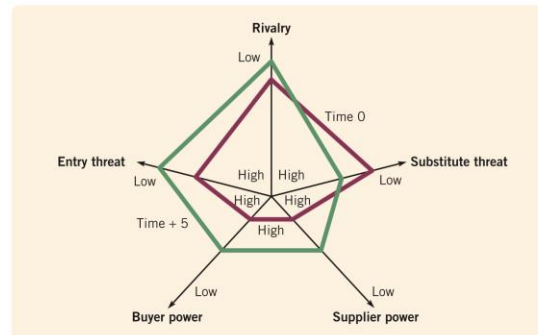
STRATEGIA E SISTEMI DI PIANIFICAZIONE

Analisi dei gruppi strategici

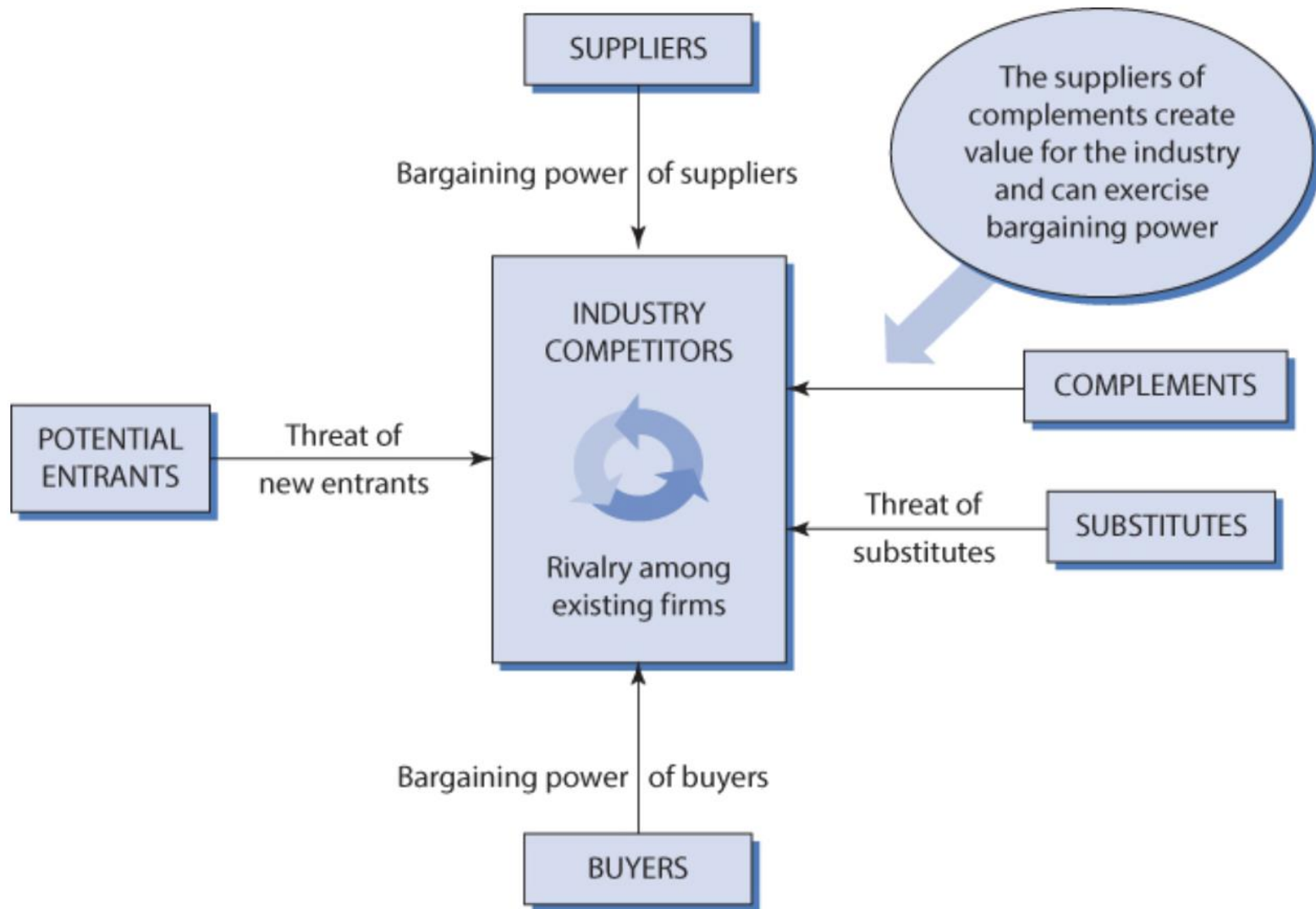


- L'analisi a livello di settore potrebbe essere di livello troppo alto
- Il modello delle 5 forze può avere un impatto diverso su attori diversi
- Il settore contiene una gamma di aziende, ognuna con un insieme distinto di capacità
- La classificazione industriale standard (SIC) è di utilità limitata per identificare gruppi di imprese che competono tra loro. Di quale settore fa parte *Ferrari*? Fa parte dell'industria dei "veicoli a motore e attrezzature" (SIC 371), dell'industria automobilistica (SIC 3712)? Dovrebbe considerarsi parte dell'industria automobilistica italiana, europea o globale?
- È importante distinguere tra settore e mercato:
 - Il **settore** tende a riferirsi a un settore abbastanza ampio
 - Il **mercato** si riferisce agli acquirenti e ai venditori di un prodotto specifico

- **Hypercompetition:** in settori ipercompetitivi, la struttura industriale è **instabile** e il vantaggio competitivo **temporaneo**
- **Settori “Winner-Takes-All”:** le disparità di redditività tra le imprese sono così grandi da rendere irrilevante l'intera nozione di attrattività del settore. In questi casi, la **quota di mercato conferisce un enorme vantaggio competitivo**. Spesso, questo vantaggio è il risultato, non delle economie di scala convenzionali, ma di cicli di **feedback positivi**, i più importanti dei quali sono le **esternalità di rete**
- **Dinamismo:** I manager devono guardare avanti. Confrontare le cinque forze nel tempo può essere utile



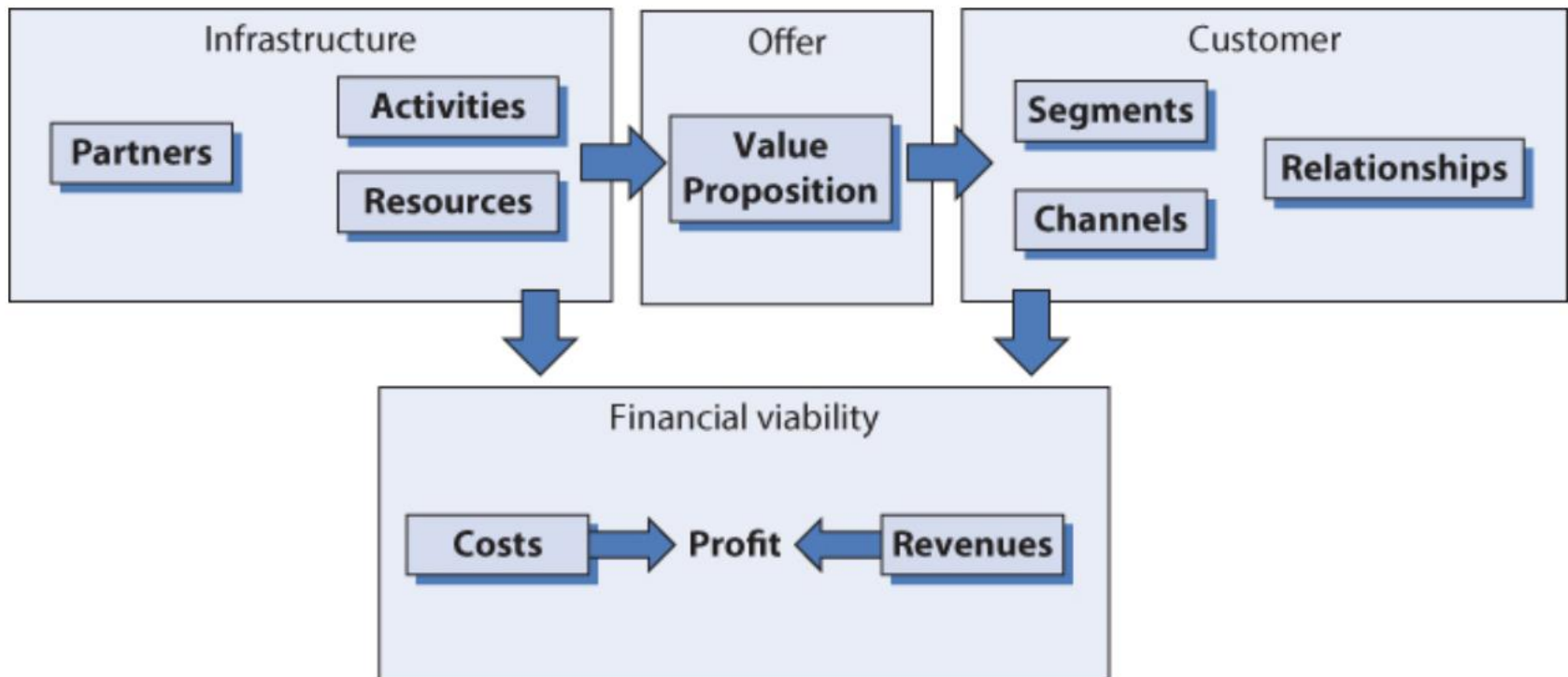
→ **Oltre le cinque forze:** complementi, ecosistemi e modelli di business



- Gli ecosistemi aziendali sono **comunità di organizzazioni, istituzioni e individui che hanno un impatto sull'impresa** (Teece, 2007)
- Questa nozione di ecosistema enfatizza le **co-dipendenze** tra i suoi membri e la continua **evoluzione** del sistema
- La ricerca del valore richiede l'identificazione di potenziali "**colli di bottiglia**" all'interno degli ecosistemi, attività che creano un **valore significativo per il cliente** e possono essere **dominate dall'azienda**:
 - Diventare il «garante della **qualità**»
 - Diventare **insostituibile**
 - Approfittare delle mutevoli **esigenze** dei clienti
 - **Ridefinire la catena del valore**

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

- I modelli di business rappresentano il modo in cui l'impresa offre valore ai clienti, attira i clienti a pagare per il valore convertendolo in profitto (Teece, 2010)
- I modelli di business ci consentono di considerare situazioni aziendali più complesse e di prevedere opportunità di business in modo più ampio



Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

- In pratica, tracciare i **confini dei mercati e dei settori** è una questione di giudizio che dipende dalle **finalità e dal contesto dell'analisi**
 - Le decisioni relative ai prezzi e al posizionamento sul mercato richiedono un approccio a livello micro
 - Le decisioni sugli investimenti in tecnologia, nuovi impianti e nuovi prodotti richiedono una visione più ampia del mercato e del settore rilevanti
- Le differenze tra i competitor sono catturate dal concetto di **gruppi strategici**



“I gruppi strategici sono organizzazioni all'interno di un settore con caratteristiche strategiche simili, che seguono strategie simili o competono su basi simili”

- ... per comprendere la **concorrenza**
- ... per analizzare le **opportunità strategiche**
- ... per analizzare le **barriere alla mobilità**

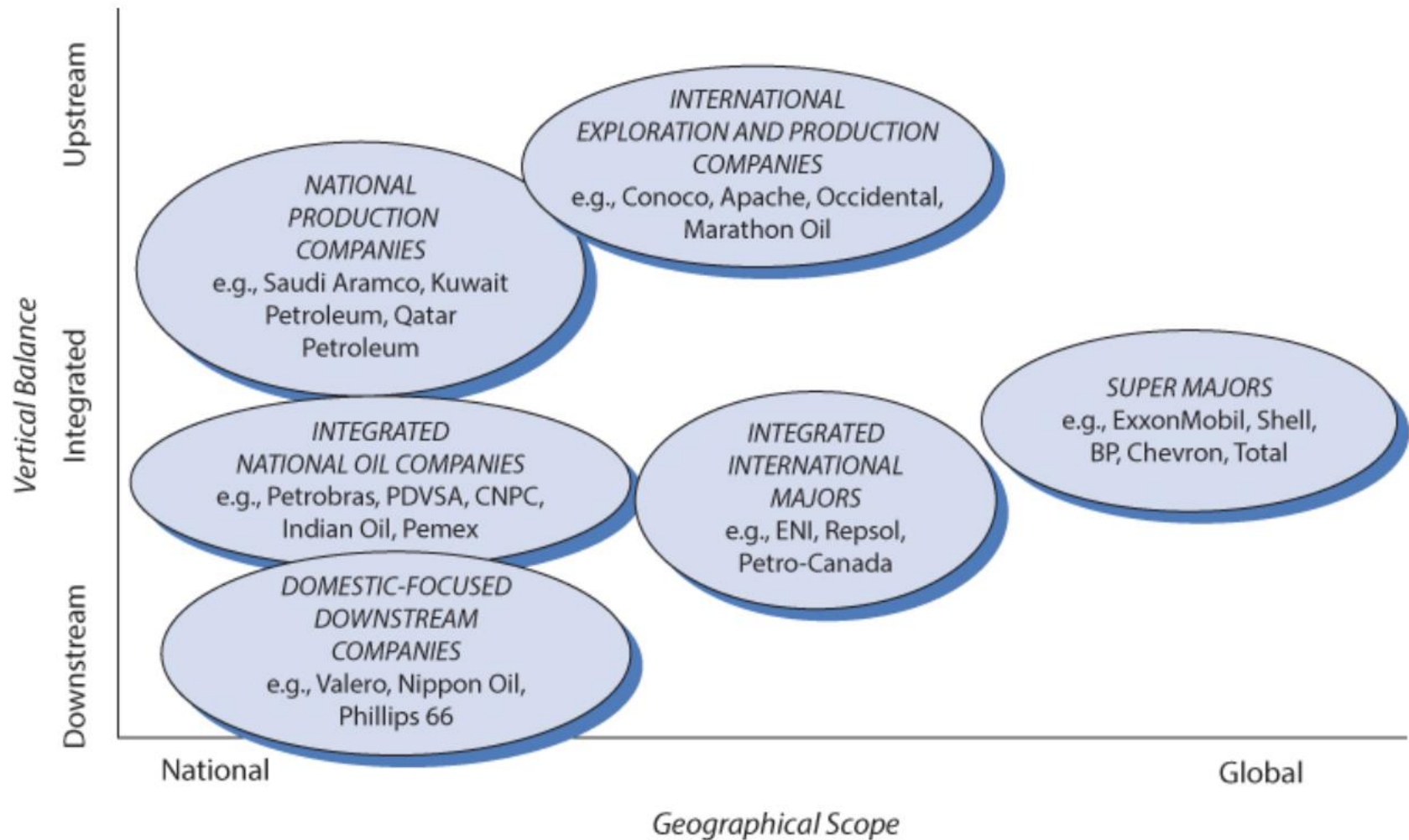


Ambito delle attività

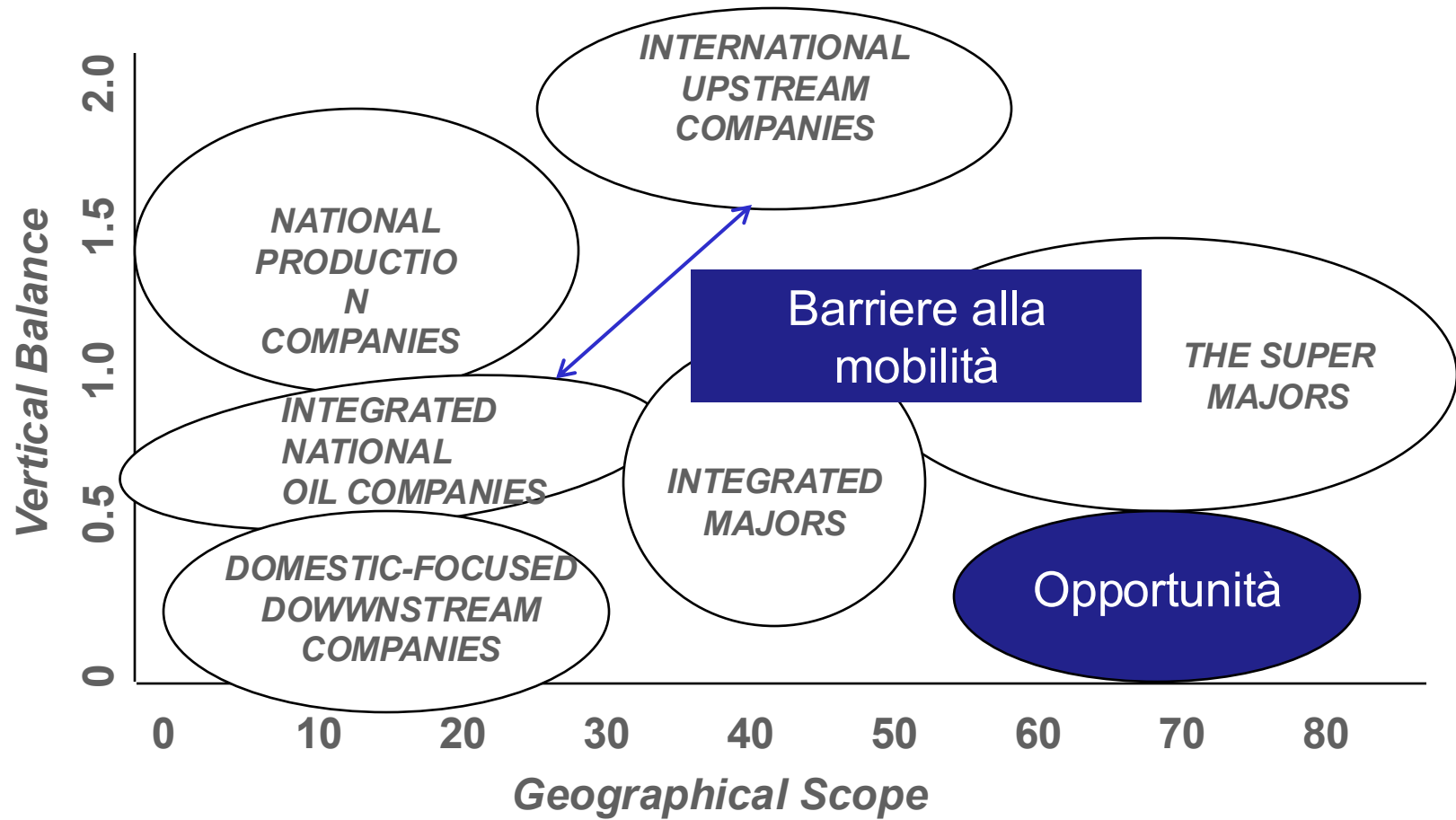
- Grado di varietà del prodotto (o del servizio)
- Estensione della copertura geografica
- Numero di segmenti di mercato serviti
- Canali di distribuzione utilizzati
- ...

Impegno delle risorse

- Estensione (numero) del brand
- Sforzo di marketing
- Estensione dell'integrazione verticale
- Qualità del prodotto o del servizio
- Leadership tecnologica
- Dimensione
- Prezzo
- ...



Strategic groups in the oil industry: implications



- Le barriere alla mobilità tra gruppi strategici **preservano i differenziali di redditività**
- Tuttavia, vi sono poche evidenze di differenze di redditività durature e sistematiche tra i gruppi strategici. Ciò può riflettere il fatto che **i membri di un gruppo strategico, pur perseguendo strategie simili, non sono necessariamente in concorrenza tra loro**
- Ad esempio, all'interno dell'industria aerea europea, **i vettori a basso costo perseguono strategie simili, ma non competono**, per la maggior parte, **sulle stesse rotte**
- L'analisi di un gruppo strategico è utile principalmente per comprendere il **posizionamento strategico e riconoscere i modelli di concorrenza**; è meno utile per analizzare le differenze di redditività tra imprese

- Variazione delle esigenze dei clienti
- Specializzazione



Caratteristiche delle persone/organizzazioni

- Età, sesso, etnia
- Reddito
- Dimensioni famiglia
- Fase del ciclo di vita
- Ubicazione
- Stile di vita

Situazione di acquisto/utilizzo

- Dimensione dell'acquisto
- Fedeltà al marchio
- Finalità d'uso
- Comportamento d'acquisto
- Importanza dell'acquisto
- Criteri di scelta

Esigenze e preferenze degli utenti

- Somiglianza del prodotto
- Preferenza di prezzo
- Preferenze del marchio
- Caratteristiche desiderate
- Qualità

- Sulla base del modello delle 5 forze di Porter, estendere l'analisi del settore considerando la nozione di **gruppi strategici**
- Utilizzando il [template disponibile in Moodle](#), individuate i fattori chiave e determinate i principali gruppi strategici nel settore che state considerando

