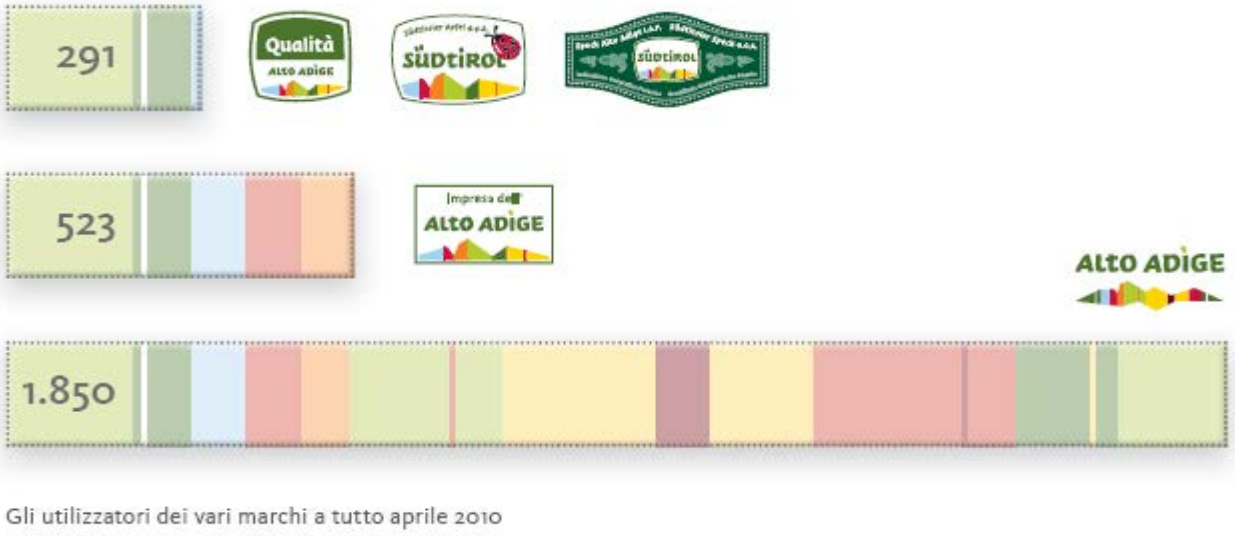
# Esempio: il caso del marchio Alto Adige




Gli utilizzatori dei vari marchi a tutto aprile 2010

# Considerazioni sul modello delle cinque forze

- Redditività e attrattività del settore dipendono in larga misura dalla struttura del settore e dalle forze competitive (Porter, 1979)

- Dalla conflittualità alla prevalenza di rapporti collaborativi

- Staticità eccessiva del modello

# I raggruppamenti strategici

- Raggruppamenti strategici: “gruppo di imprese all’interno di un determinato settore, che adottano strategie simili, disponendo di un simile patrimonio di risorse” (p. 31)

- Mappare i raggruppamenti strategici:

  -Il modello di Ansoff (prodotto / mercato)

  -Il modello di Abell (Gruppi di Clienti; Funzione d’uso; Tecnologie utilizzate)

- Es.: come individuare raggruppamenti strategici nel settore dell’abbigliamento con il modello di Abell?

# Dal settore ai raggruppamenti strategici

# L'ambiente competitivo specifico del business

CartaSi

MasterCard

Poste mobile

MOBILE
WIND

WIND

vodafone

TNT
sure we can

Posteitaliane

DHL

BancoPostaonline

CheBanca!

UniCredit Banca

Un diverso ambiente competitivo in ciascun business

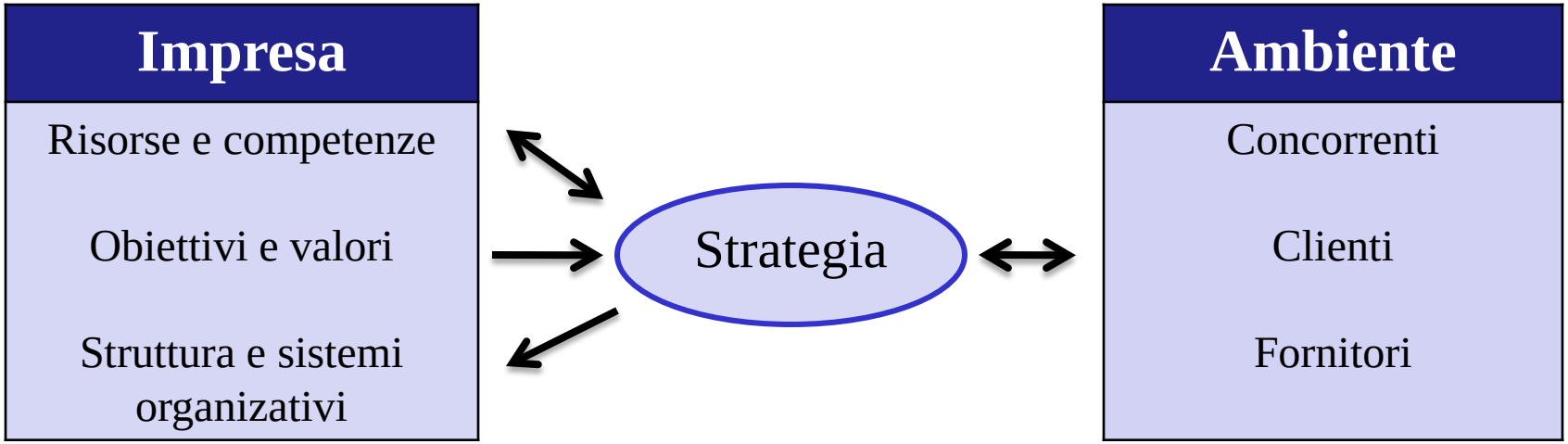
# RISORSE E COMPETENZE DISTINTIVE NEL SISTEMA IMPRESA

# Introduzione

Dal contesto settoriale e ai fattori esterni (anni ‘70 – ’80)

→ alle risorse - competenze distintive

“strategia basata su ciò che l’impresa è capace di fare”(Grant, 1998)



# Le risorse nel sistema aziendale

- Approccio resource based *(o resource based view)*: le risorse sono la base essenziale dell'evoluzione e del successo dell'impresa (Penrose, Prahalad e Hamel, ecc.)

- Impresa non come contenitore statico di risorse: autogenerazione e rigenerazione di risorse (e competenze)

- Risorse tangibili
- Risorse intangibili

# Le risorse intangibili

- Risorse intangibili (riscontro quantitativo patrimoniale?):

-rapporto impresa-mercato (immagine, reputazione aziendale, ecc.)

-sistema aziendale, cioè all'interno dell'impresa (motivazione delle risorse umane, grado di coordinamento, routine, ecc.)

- Le risorse umane possono determinare un vero e proprio capitale (intellettuale)

- Proprietà delle risorse intangibili:

Sedimentabili e imperfettamente mobili (firm specific)

Deperibili

Flessibili

# Due particolari risorse intangibili: conoscenza e fiducia

- Fiducia: schema cognitivo alimentato dalla comunicazione in senso ampio (es. precedente esperienza con un prodotto)

- Vantaggi: riduce i costi di comunicazione e aumenta la fedeltà

# Le risorse: una classificazione

| Risorsa | |
|---|---|
| Risorse tangibili | Risorse finanziarie |
| | Risorse fisiche |
| Risorse intangibili | Risorse tecnologiche |
| | Reputazione |
| | Risorse umane |

*(adattamento da Grant, 1998)*

# Le risorse: la reputazione (esempio)

| Rank | Previous Rank | Brand | Region/Country | Sector | Brand Value ($m) | Change in Brand Value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | Coca-Cola | United States | Beverages | 71,861 | 2% |
| 2 | 2 | IBM | United States | Business Services | 69,905 | 8% |
| 3 | 3 | Microsoft | United States | Computer Software | 59,087 | -3% |
| 4 | 4 | Google | United States | Internet Services | 55,317 | 27% |
| 5 | 5 | GE | United States | Diversified | 42,808 | 0% |
| 6 | 6 | McDonald's | United States | Restaurants | 35,593 | 6% |
| 7 | 7 | intel | United States | Electronics | 35,217 | 10% |
| 8 | 17 | Apple | United States | Electronics | 33,492 | 58% |
| 9 | 9 | Disney | United States | Media | 29,018 | 1% |
| 10 | 10 | hp | United States | Electronics | 28,479 | 6% |

*www.interbrand.com*

# Esempio

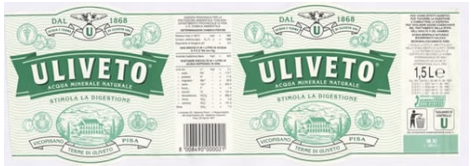
purezza

per donne

benessere

basso prezzo

effetti diuretici

digestiva

alto prezzo