

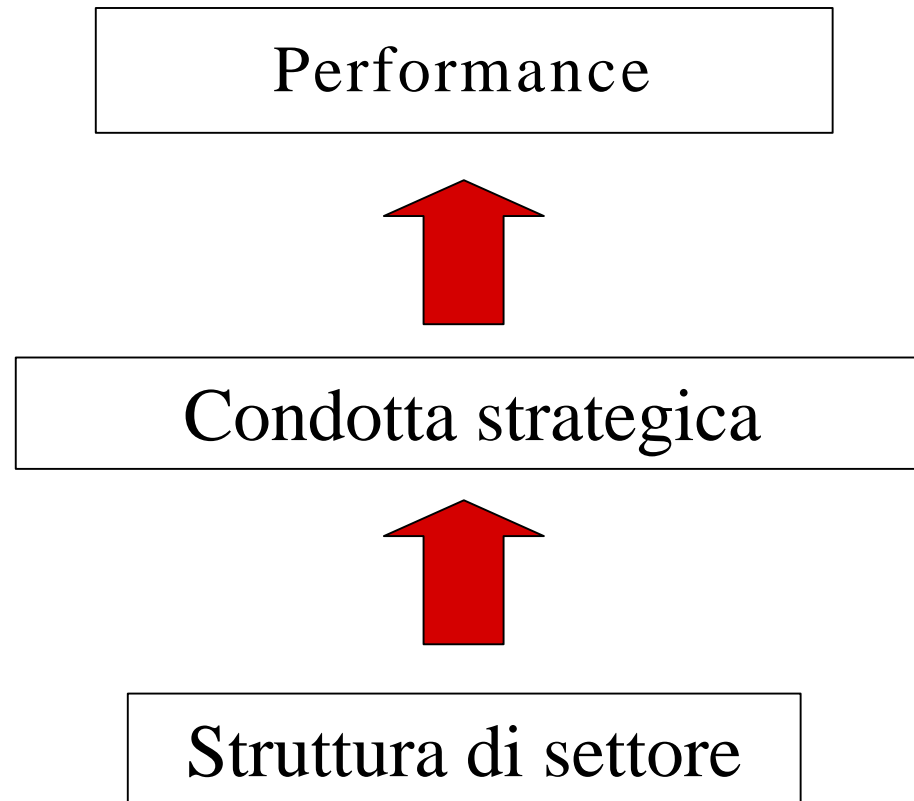
Cosa determina la performance?

Tre prospettive di analisi strategica:

- 1) Paradigma Struttura-Condotto-Performance
- 2) Porter (evoluzione del paradigma SCP)
- 3) Analisi delle risorse e delle competenze



Paradigma Struttura-Condotta-Performance



Paradigma Struttura-Condotta-Performance

- Il paradigma Struttura-Condotta-Performance è stato sviluppato dalla cosiddetta “Scuola di Harvard” negli anni ‘60.
- Idea di fondo: la performance di un’impresa è determinata essenzialmente dalla struttura del settore industriale di appartenenza, che ne condiziona i comportamenti strategici (condotta)



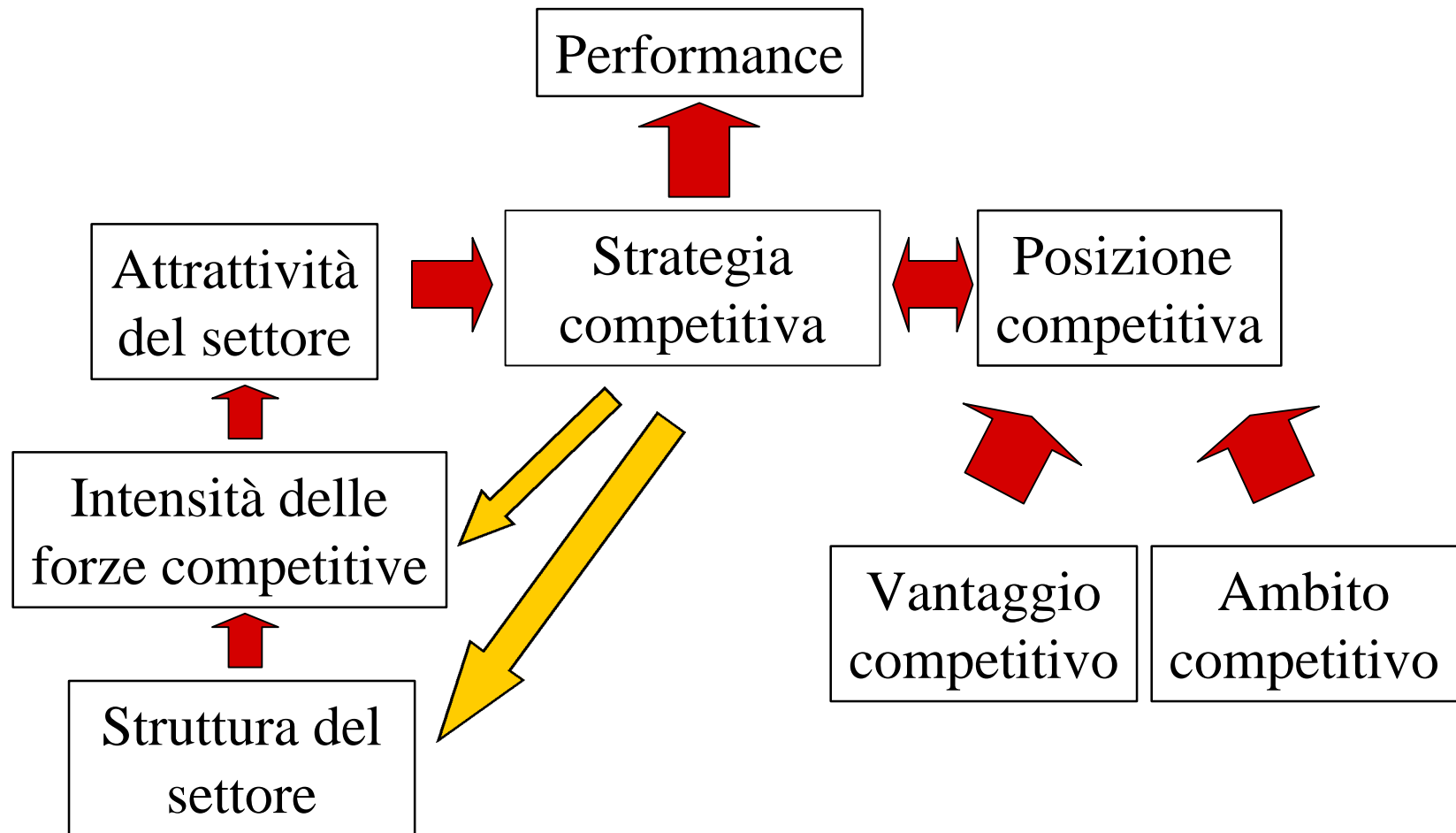
L'approccio di Porter alla strategia

Nella prima metà degli anni '80 M. Porter sviluppa un modello, che pur inserendosi nella stessa tradizione di pensiero del paradigma SCP, ne costituisce un'evoluzione:

- La strategia può proporsi di modificare la struttura del settore e influenzare le forze competitive
- Le imprese possono sfruttare discontinuità competitive del settore
- La performance aziendale non è determinata solo dalle caratteristiche del settore, ma dalle scelte strategiche dell'impresa stessa (strategie di base)



Settore, strategia competitiva e performance



La strategia competitiva

“La strategia competitiva mira a stabilire una posizione *redditizia e sostenibile* contro le forze che determinano la concorrenza nell’ambito di un settore industriale” (Porter)



L'attrattività del settore

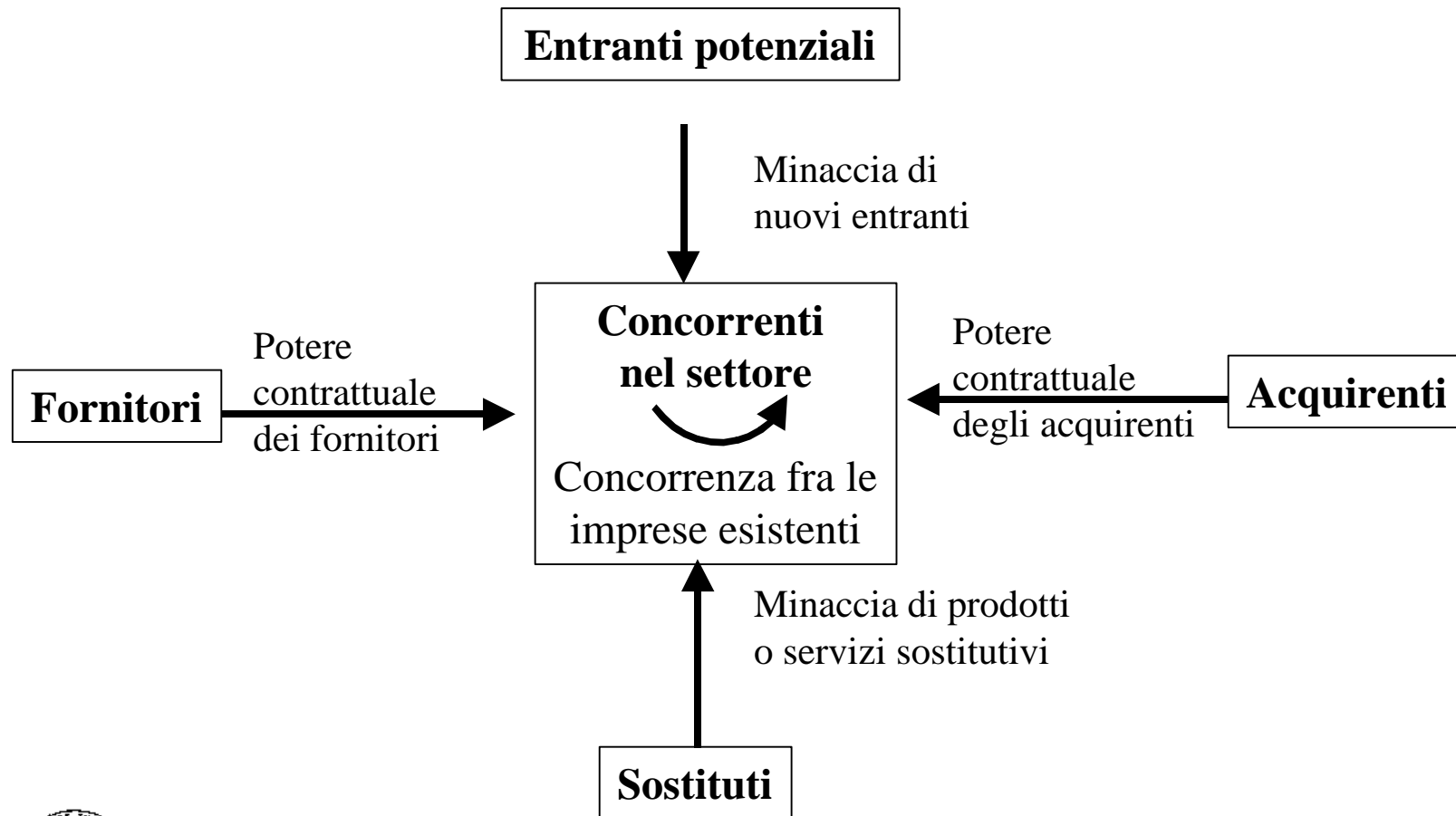
- Settore (industry): insieme di imprese che producono beni o servizi in concorrenza diretta fra di loro, che quindi sono percepiti dalla domanda come sostituti parziali o completi
 - struttura del settore (caratteristiche economiche e tecniche che stanno alla base di un settore industriale)
 - intensità delle forze competitive



L'attrattività di un settore dipende dall'intensità delle 5 forze competitive, che a loro volta sono legate alle caratteristiche strutturali del settore



Le cinque forze competitive



La posizione competitiva

- **Vantaggio competitivo:** “nasce fundamentalmente dal valore che un’azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall’impresa per crearlo.”

Redditività superiore a quella media dei concorrenti effettivi e potenziali

- **Valore:** “è quello che gli acquirenti sono disposti a pagare; un valore superiore deriva dall’offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti, o dal fornire vantaggi unici che giustifichino prezzi più alti” (Porter)



Strategie di base e vantaggio competitivo

2 tipi di vantaggio competitivo

costi bassi

differenziazione

3 strategie di base

leadership di costo

differenziazione

focalizzazione



Le strategie di base

		VANTAGGIO COMPETITIVO	
		Diminuzione costi	Differenziazione
AMBITO COMPETITIVO	Obiettivo generale	Leadership di costo	Differenziazione
	Obiettivo specifico	Focalizzazione sui costi	Focalizzazione sulla differenziazione



Alcuni esempi di strategie di base

VANTAGGIO COMPETITIVO

Diminuzione costi

Differenziazione

Obiettivo generale

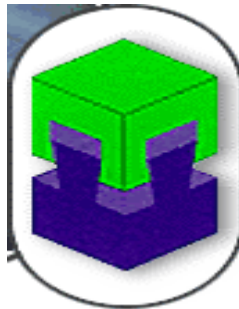


MIVAR

APPLE

**AMBITO
COMPETITIVO**

Obiettivo specifico



ILCAM

VENINI



La catena del valore

- “Lo strumento fondamentale per diagnosticare il vantaggio competitivo e trovare modi per migliorarlo è la catena del valore.” (Porter).
- La catena del valore suddivide un’impresa nelle diverse attività che essa svolge quando progetta, produce, vende e distribuisce i suoi prodotti con lo scopo di individuare l’andamento dei **costi** nonché le fonti esistenti e potenziali di **differenziazione**.



Catena del valore vs. filiera produttiva

Filiera produttiva: l'insieme della fasi tecnico-produttive che compongono il ciclo produttivo e che consentono di passare dalla materia prima al prodotto finito.

Filiera produttiva

concetto tecnologico

Catena del valore

concetto economico



La catena del valore: una rappresentazione



Il sistema del valore

Impresa che opera in un solo settore industriale



Impresa diversificata

