

MICHAEL PORTER

Il vantaggio competitivo

Edizioni Comunità, 1987

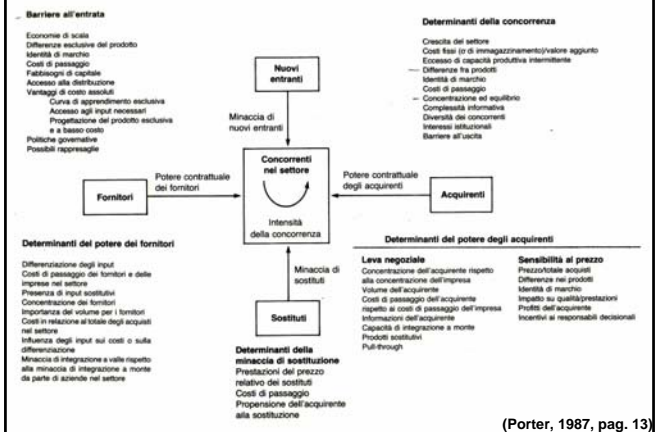
SOMMARIO

- ❑ MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE
- ❑ ANALISI DELLA CONCORRENZA
- ❑ STRATEGIA
- ❑ LA CATENA DEL VALORE
- ❑ ANALISI DEGLI SCENARI DI SETTORE

PARTE PRIMA

- ❑ MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE
- ❑ ANALISI DELLA CONCORRENZA
- ❑ STRATEGIA
- ❑ LA CATENA DEL VALORE
- ❑ ANALISI DEGLI SCENARI DI SETTORE

LE CINQUE FORZE COMPETITIVE



PARTE SECONDA

- ❑ MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE
- ❑ ANALISI DELLA CONCORRENZA
- ❑ STRATEGIA
- ❑ LA CATENA DEL VALORE
- ❑ ANALISI DEGLI SCENARI DI SETTORE

VANTAGGI DELLA CONCORRENZA

La presenza dei concorrenti giusti può generare molti vantaggi strategici, che si possono raggruppare in quattro categorie generali:

- *Aumento del vantaggio competitivo*
- *Miglioramento della struttura del settore industriale*
- *Incremento dello sviluppo del mercato*
- *Deterrente all'entrata*

PARTE TERZA

- MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE
- ANALISI DELLA CONCORRENZA
- STRATEGIA
- LA CATENA DEL VALORE
- ANALISI DEGLI SCENARI DI SETTORE

TRE STRATEGIE DI BASE



(Porter, 1987, pag. 19)

PARTE QUARTA

- MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE
- ANALISI DELLA CONCORRENZA
- STRATEGIA
- LA CATENA DEL VALORE
- ANALISI DEGLI SCENARI DI SETTORE

CATENA DEL VALORE



(Porter, 1987, pag. 47)

SISTEMA DEL VALORE



(Porter, 1987, pag. 44)

PARTE QUINTA

- MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE
- ANALISI DELLA CONCORRENZA
- STRATEGIA
- LA CATENA DEL VALORE
- ANALISI DEGLI SCENARI DI SETTORE

SCENARI DI SETTORE

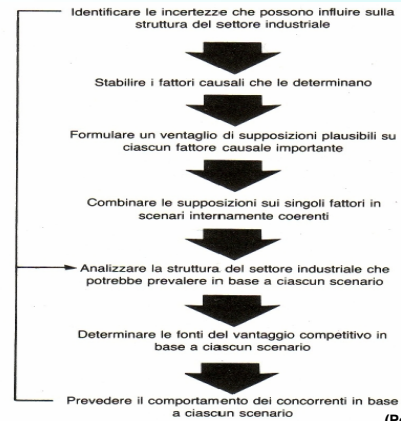
13

Uno scenario è una visione internamente coerente di ciò che il futuro potrebbe essere.

Gli scenari sono un efficace dispositivo per prendere in considerazione l'incertezza, quando si fanno scelte strategiche.

COSTRUZIONE DEGLI SCENARI

14



(Porter, 1987, pag. 499)

SCENARI E STRATEGIE

15

1. Scommettere sullo scenario più probabile
2. Scommettere sullo scenario migliore
3. Coprirsi, cioè produrre risultati soddisfacenti in relazione a tutti gli scenari
4. Conservare flessibilità, fino a che appare più evidente quale scenario si manifesterà concretamente
5. Influenzare, cioè usare le proprie risorse per fare in modo che si realizzi uno scenario desiderabile

HENRY MINTZBERG *Ascesa e declino della pianificazione strategica* Isedi, 1996

SOMMARIO

17

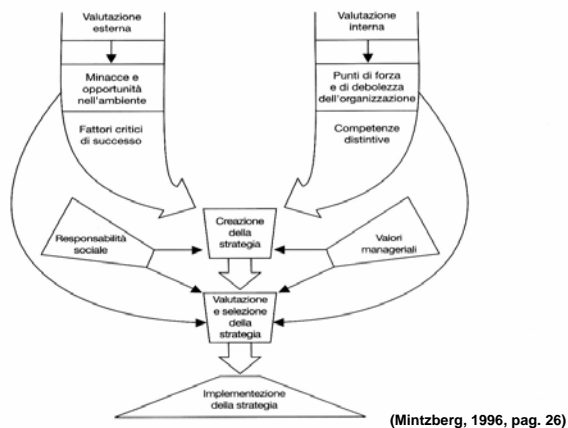
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- STRATEGIA
- LE 5 STRUTTURE
- INSIDIE E FALSE CREDENZE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

PARTE PRIMA

18

- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- STRATEGIA
- LE 5 STRUTTURE
- INSIDIE E FALSE CREDENZE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

IL MODELLO BASE DI PIANIFICAZIONE¹⁹

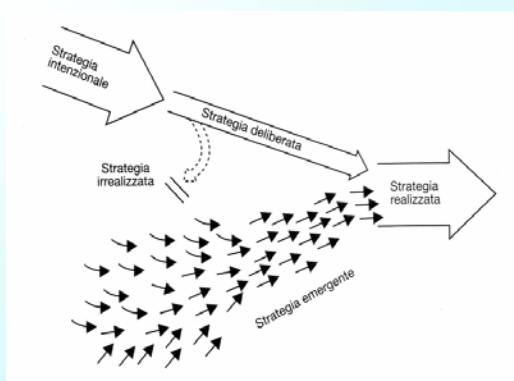


(Mintzberg, 1996, pag. 26)

PARTE SECONDA

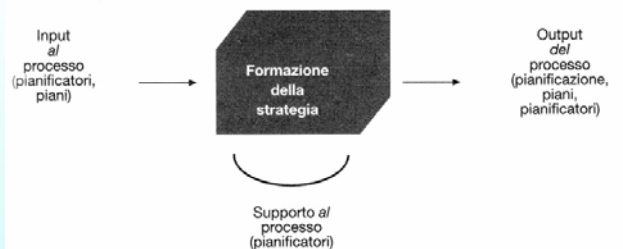
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- STRATEGIA
- LE 5 STRUTTURE
- INSIDIE E FALSE CREDENZE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

FORME DI STRATEGIA²¹



(Mintzberg, 1996, pag. 16)

FORMAZIONE DELLA STRATEGIA²²



(Mintzberg, 1996, pag. 245)

ANALISI DELLA STRATEGIA²³

Mintzberg distingue tre tipi di sviluppo della strategia:

- Modello della pianificazione
- Modello della visione di tipo imprenditoriale
- Modello dell'apprendimento attraverso l'esperienza

(Fonte: Karlof, 1990)

MODELLO DELLA PIANIFICAZIONE²⁴

1. La determinazione della strategia è un processo voluto, consapevole e controllato.
2. Il risultato della strategia è relativamente standardizzato ed espresso in termini di posizione.
3. Questo modello identifica nel presidente il maggior responsabile della progettazione della strategia dell'organizzazione.
4. Si ipotizza che l'attuazione della strategia segua la sua determinazione in un periodo di tempo specificato.
5. Il processo di pianificazione dà origine a strategie pienamente sviluppate, formulate e rese note in vari modi.
6. Questo modello classico ipotizza l'esistenza di uno staff centrale e punta al raggiungimento di una posizione strategica o a strategie di portafoglio.

(Fonte: Karlof, 1990)

MODELLO DELLA VISIONE DI TIPO IMPRENDITORIALE

1. La formulazione della strategia è un processo semiconscio che ha luogo nella mente del leader intraprenditore.
2. Una lunga esperienza permettono all'imprenditore di costruirsi una visione, uno scenario riguardo al business futuro.
3. La visione serve da ombrello sotto la cui protezione assumere decisioni e sviluppare programmi e attività.
4. La visione deve rimanere informale e personale per salvaguardare la sua fertilità e flessibilità.

(Fonte: Karlof, 1990)

MODELLO DELL'APPRENDIMENTO ATTRAVERSO L'ESPERIENZA

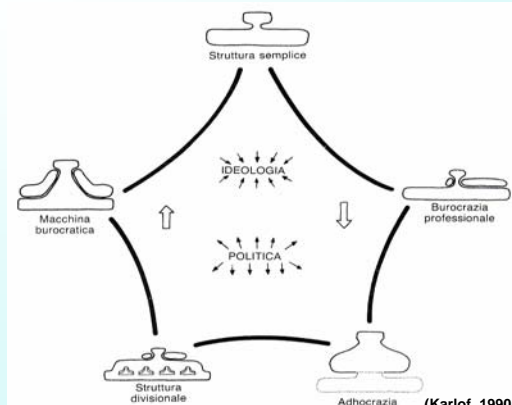
1. La determinazione strategica è un processo evolutivo di tipo iterativo, che richiede un mutuo scambio.
2. La strategia è un modello originato da input ricevuti dal mondo esterno nel momento in cui viene attuata.
3. La strategia è come una scultura.
4. Le strategie possono emergere dalle dinamiche di una organizzazione.
5. Il processo di fecondazione può essere sia spontaneo sia pilotato.

(Fonte: Karlof, 1990)

PARTE TERZA

- ❑ PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- ❑ STRATEGIA
- ❑ LE 5 STRUTTURE
- ❑ INSIDIE E FALSE CREDENZE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- ❑ CONTROLLO

LE 5 STRUTTURE



(Karlof, 1990, pag. 187)

PARTE QUARTA

- ❑ PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- ❑ STRATEGIA
- ❑ LE 5 STRUTTURE
- ❑ INSIDIE E FALSE CREDENZE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- ❑ CONTROLLO

INSIDIE DELLA PIANIFICAZIONE

- Pianificazione e impegno
- Pianificazione e cambiamento
- Pianificazione e controllo

FALSE CREDENZE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

31

1. Le strategie nascono e si sviluppano inizialmente come erbacce in un giardino, non sono coltivate come pomodori in una serra.
2. Le strategie possono attecchire dappertutto, praticamente ovunque le persone abbiano la capacità di apprendere e le risorse necessarie per alimentare tale capacità.
3. Tali strategie risultano organizzative quando diventano patrimonio collettivo, quando i modelli si diffondono influenzando il comportamento dell'organizzazione in generale.
4. I processi di proliferazione possono essere consapevoli, ma non necessariamente; analogamente possono essere gestiti, ma non necessariamente.
5. Le nuove strategie, che possono emergere a getto continuo, tendono a pervadere l'organizzazione durante i periodi di cambiamento che intercalano periodi di continuità.
6. Gestire tale processo non significa preconstituire strategie, bensì riconoscerne l'emersione, intervenendo quando è opportuno.

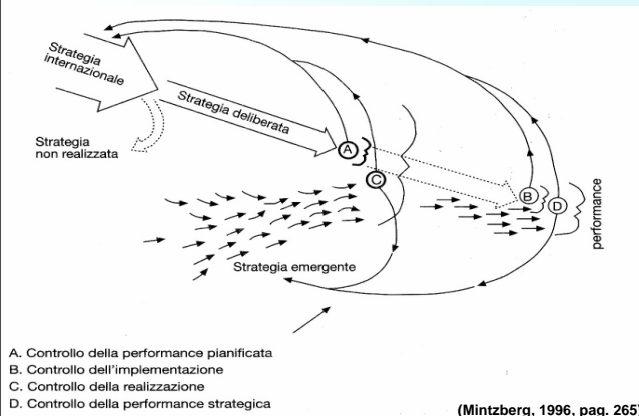
PARTE QUINTA

32

- ❑ PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- ❑ STRATEGIA
- ❑ LE 5 STRUTTURE
- ❑ INSIDIE E FALSE CREDENZE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- ❑ CONTROLLO

CONTROLLO STRATEGICO

33



KENICHI OHMAE *Strategie creative* Ipsos, 1985

SOMMARIO

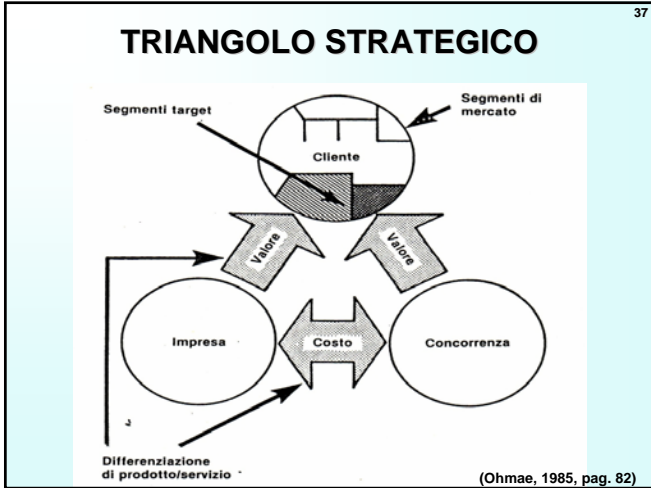
35

- ❑ IL TRIANGOLO STRATEGICO
- ❑ ANALISI DELLE RISORSE
- ❑ ANALISI STRATEGICA

PARTE PRIMA

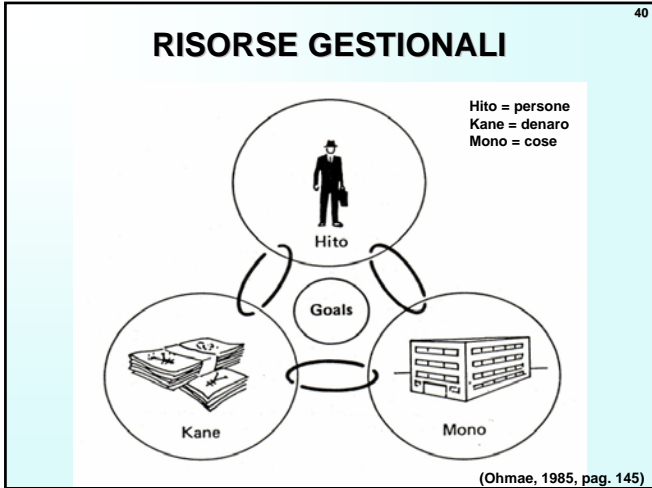
36

- ❑ IL TRIANGOLO STRATEGICO
- ❑ ANALISI DELLE RISORSE
- ❑ ANALISI STRATEGICA



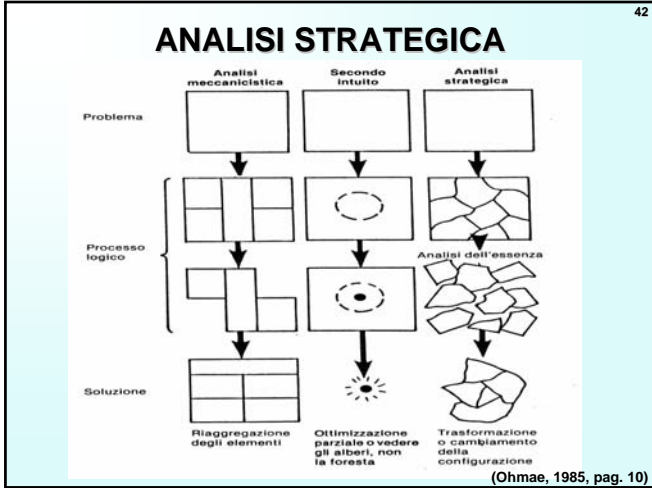
PARTE SECONDA

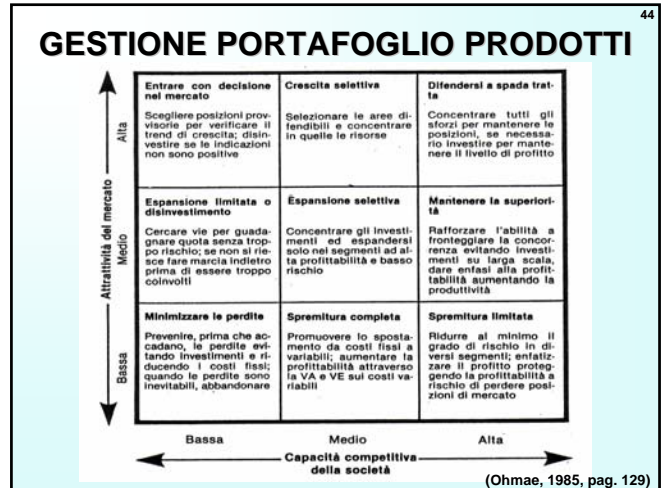
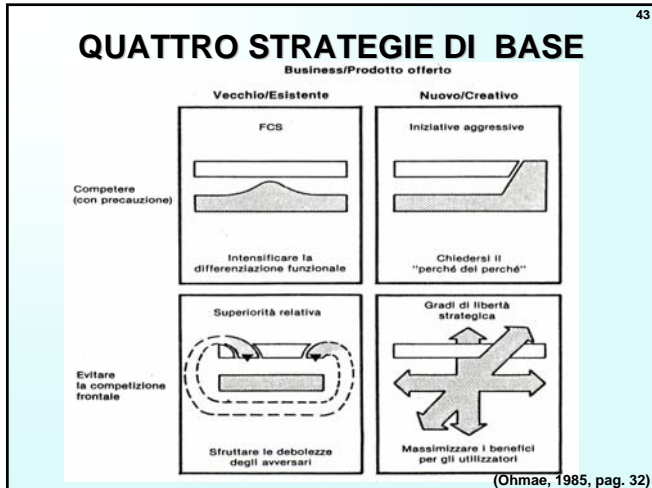
- IL TRIANGOLO STRATEGICO
- ANALISI DELLE RISORSE
- ANALISI STRATEGICA



PARTE TERZA

- IL TRIANGOLO STRATEGICO
- ANALISI DELLE RISORSE
- ANALISI STRATEGICA





RIMUOVERE GLI OSTACOLI

Nel momento in cui si elabora una strategia, se si comincia a pensare a tutto ciò che non si può fare e ci si chiede solo quali sono le possibilità che restano è quasi certo che risulterà impossibile superare la situazione problematica esistente.

- INTUITO E LUNGIMIRANZA NELLE DECISIONI**
- Sono imprenditori illuminati quelli che adottano nelle loro decisioni questo processo a cinque fasi:
- Definire con chiarezza il proprio campo d'azione.
 - Estrapolare nel futuro, con un ragionamento di causa-effetto, le forze che agiscono nell'ambiente operativo, e tracciare, in forma semplice e succinta, un'ipotesi logica della probabile evoluzione.
 - Tra le molte opzioni strategiche che si offrono all'impresa sceglierne solo alcune e, a scelta avvenuta, l'impiego delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie deve essere audace e aggressivo.
 - L'azienda deve dosare la sua strategia in base alle risorse disponibili.
 - La direzione deve restar fedele alle ipotesi fondamentali soggiacenti alle sue originali scelte strategiche, fintanto che tali ipotesi continuano a valere.