

Economia e gestione delle imprese

Le strategie competitive
Michela Floris



Cosa impareremo oggi

- Concetto di missione e di visione
- Il rapporto tra strategia complessiva e strategia competitiva
- I paradigmi teorici per la definizione della strategia competitiva
- L'analisi di settore secondo lo schema della «concorrenza allargata»
- L'analisi SWOT
- Introduzione alle barriere alla concorrenza

Orientamento strategico di fondo

La visione

- proiezione dello scenario immaginato dall'imprenditore nel futuro

La missione

- rappresenta il sentiero da seguire per realizzare la vision

Orientamento strategico di fondo

La visione

- *Creare situazioni dove i bambini e le famiglie si possono divertire insieme*

La missione

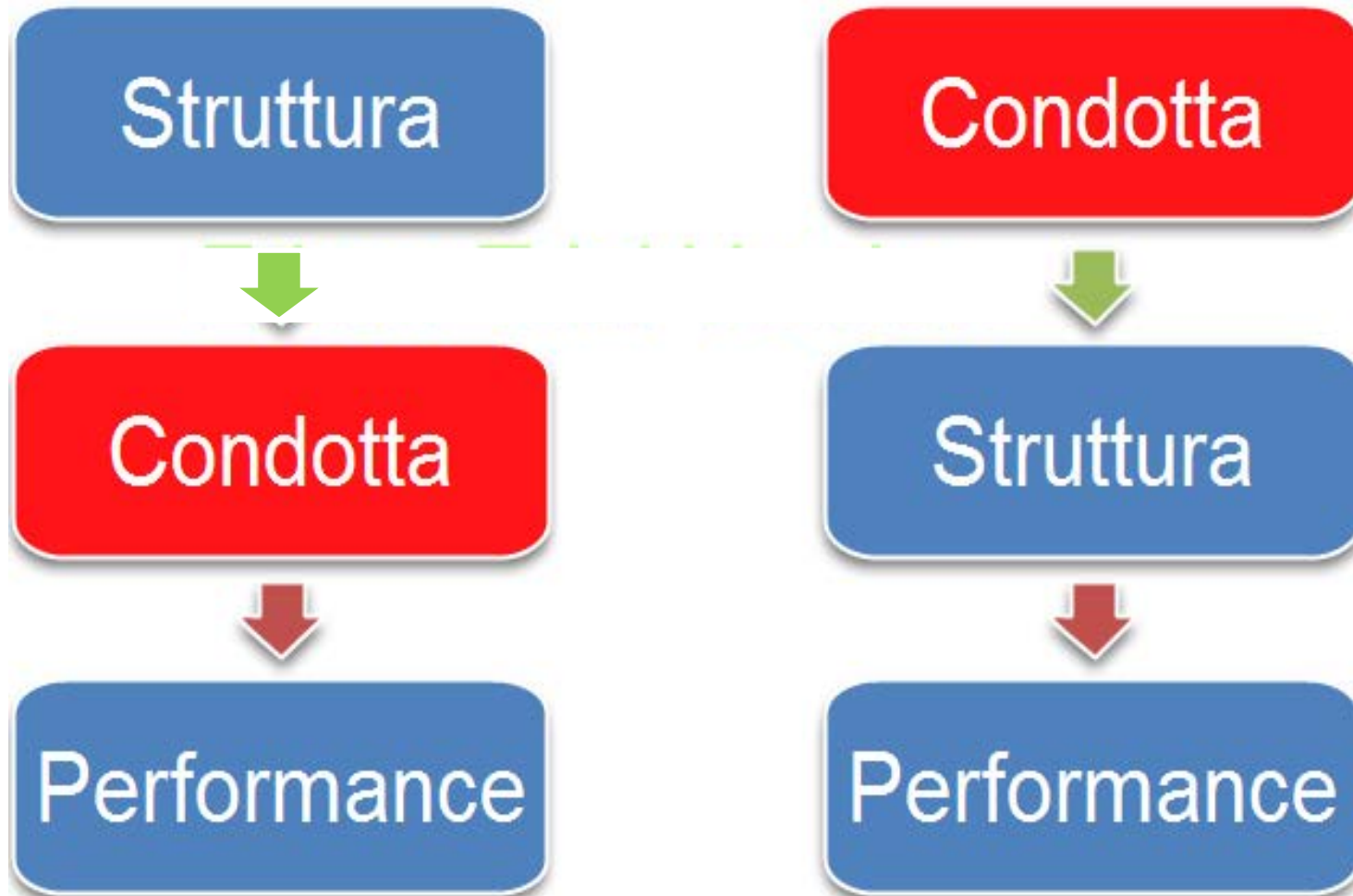
- "Rendere felici le persone" ("To make people happy")



Il rapporto tra strategia complessiva e strategia competitiva

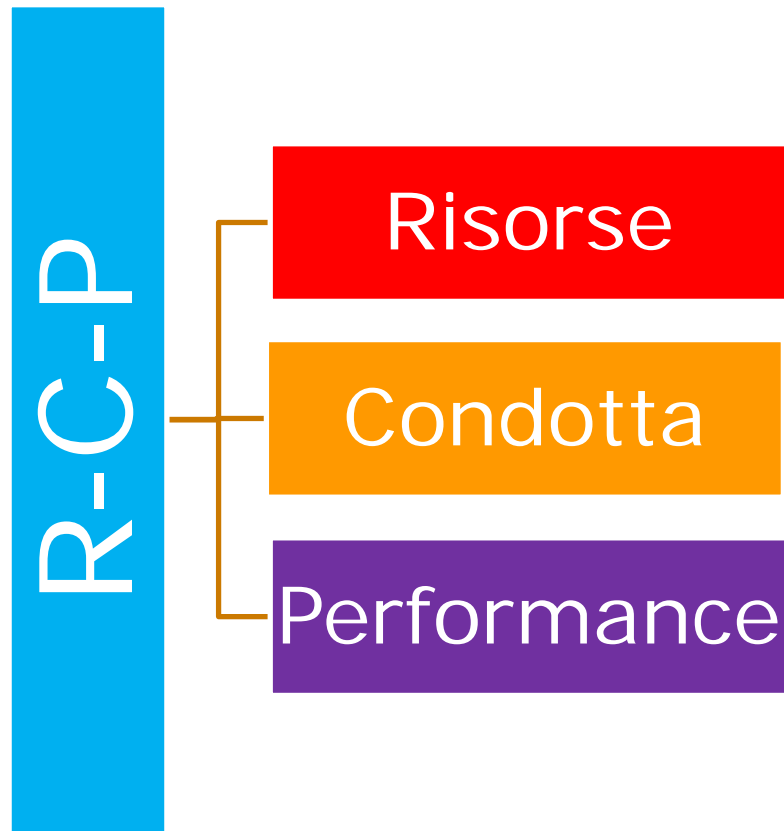
- Pur essendoci un rapporto gerarchico tra le strategie complessive e quelle competitive, saranno sempre queste ultime che influenzeranno le prime

I paradigmi teorici per la definizione della strategia competitiva

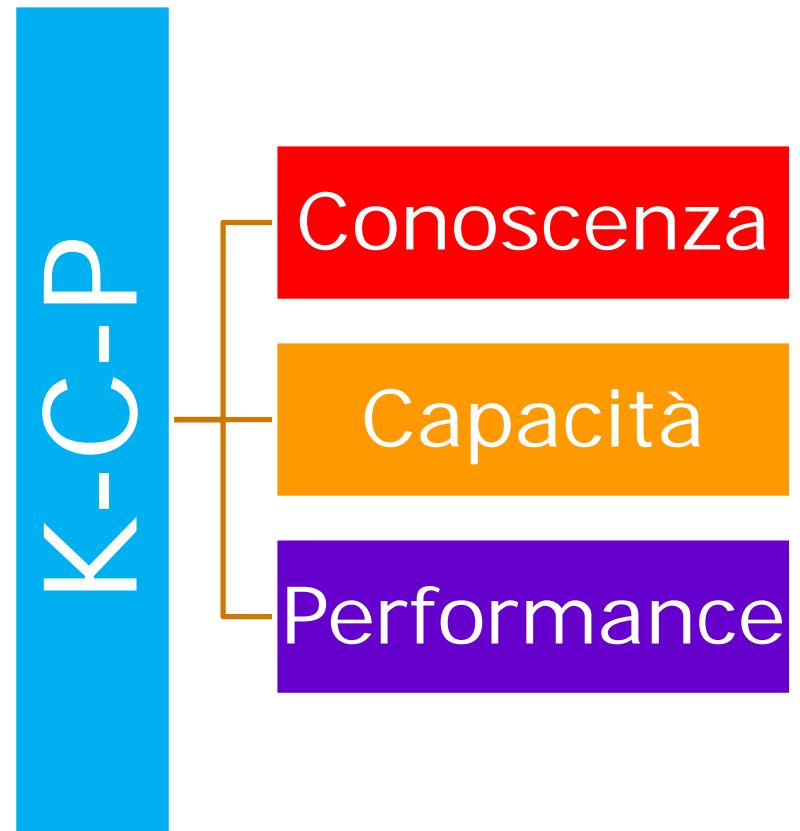


I paradigmi teorici per la definizione della strategia competitiva

Risorse-condotta-performance



Knowledge-capabilities-performance



Analisi del settore

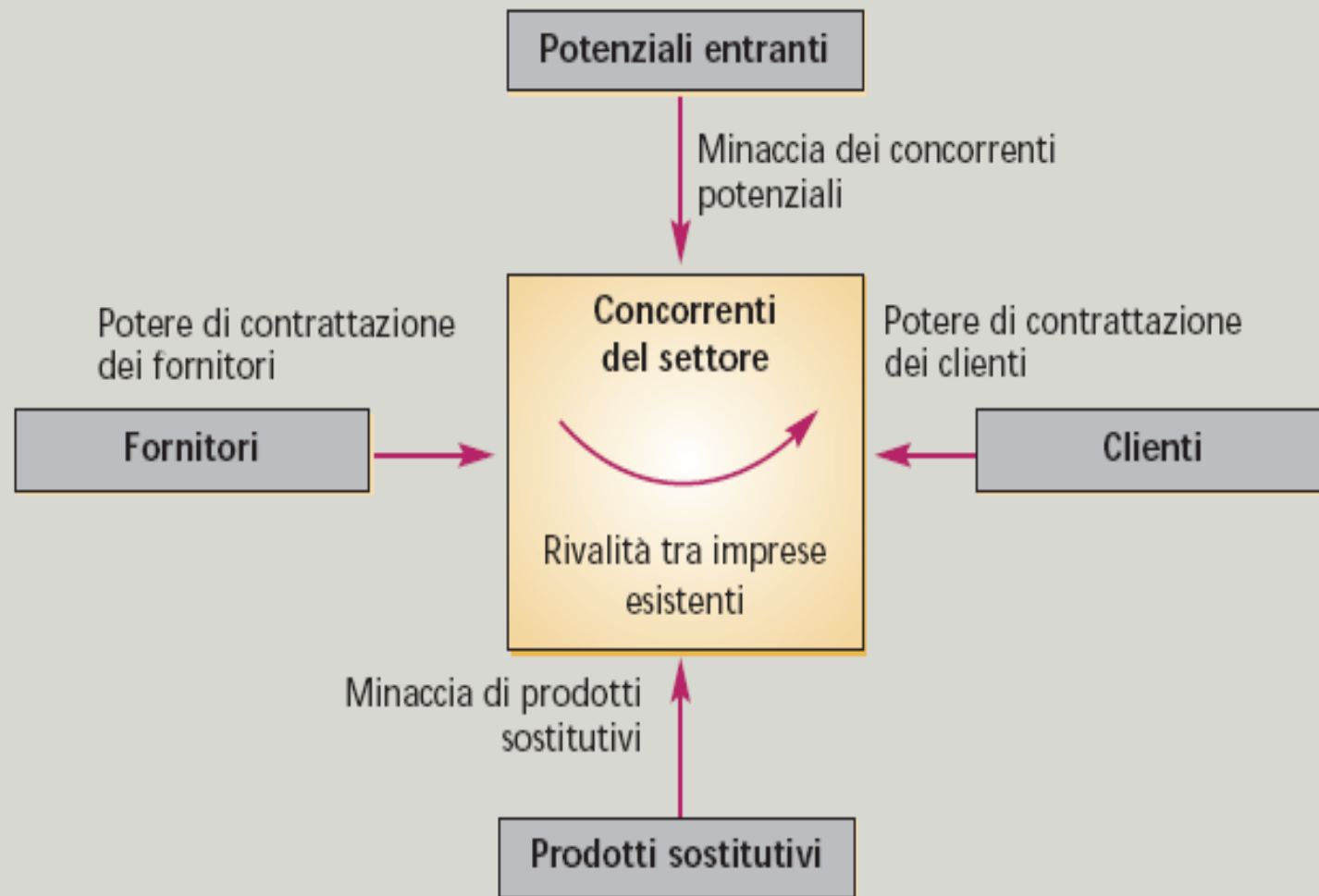
- Nella formulazione della strategia l'impresa deve definire e studiare le principali caratteristiche del settore in cui opera o in cui intende operare

Quali variabili agiscono sulla capacità di un settore di attrarre nuove imprese?

Il modello delle cinque forze e la concorrenza allargata

L'attrattività di un settore deve essere valutata analizzando 5 forze competitive (Porter):

- Potenziali nuovi concorrenti (minaccia di nuove entrate)
- Potere di contrattazione dei fornitori
- Potere di contrattazione dei clienti
- Prodotti sostitutivi (o surrogati)
- Rivalità tra i concorrenti (a livello di settore)



Fonte: Porter, 1980.

Figura 8.3

Le forze che guidano la concorrenza industriale

Rivalità tra i concorrenti diretti

I principali fattori che determinano la posizione competitiva di ciascun concorrente:

- La concentrazione
- La diversità strutturale
- La differenziazione dell'offerta
- La capacità produttiva



Potenziali nuovi concorrenti

- La minaccia di potenziali entranti dipende dalle "barriere all'entrata"
- Quanto più saranno alte tanto più difficile sarà entrare nel mercato;
- tanto più protette saranno le imprese che sono riuscite ad entrare



Prodotti sostitutivi

- La minaccia esiste solo se c'è un elevato grado di similitudine tra i prodotti,
- e se i costi di riconversione, ossia i costi che il consumatore dovrà sostenere nel passare da un prodotto all'altro, saranno modesti



Potere di negoziazione dei clienti

Il potere contrattuale dei clienti è influenzato:

- Dimensioni degli acquisti (volume)
- Concentrazione della clientela (numero clienti)



Potere di negoziazione dei fornitori

La forza contrattuale del fornitore dipende dai seguenti elementi:

- % di acquisti presso un unico fornitore
- Esistenza di prodotti sostitutivi
- Costi cambiamento del fornitore



Strategia e analisi SWOT

SWOT: metodologia o modello di analisi competitiva che viene utilizzata per esaminare i punti di forza e di debolezza di un'impresa o di un settore, così come le minacce e le opportunità esterne

SWOT

Forze (**S**trenghts)

S

Debolezze (**W**eaknesses)

W

Opportunità (**O**pportunities)

O

Minacce (**T**hreats)

T

Fattori endogeni ed esogeni

Punti di Forza e di Debolezza

- Fattori endogeni all'impresa

Minacce e opportunità

- Variabili esogene al sistema che possono condizionarlo
- Non è possibile intervenire direttamente

Le barriere alla concorrenza



Barriere
all'entrata

Barriere
all'uscita

Barriere
interne

Le barriere all'entrata

Fattori che ostacolano l'ingresso nel mercato di nuovi competitori

Le barriere all'entrata si collegano

- Alle economie ottenibili nelle funzioni di gestione
- Alla disponibilità di brevetti o know-how
- Alla scarsità di fattori produttivi essenziali
- Alla differenziazione dei prodotti

Cosa abbiamo imparato oggi

- Concetto di missione e di visione
- Il rapporto tra strategia complessiva e strategia competitiva
- I paradigmi teorici per la definizione della strategia competitiva
- L'analisi di settore secondo lo schema della «concorrenza allargata»
- L'analisi SWOT
- Introduzione alle barriere alla concorrenza