

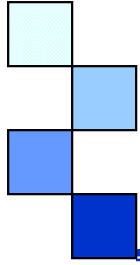
# “What is strategy?”, Porter 1996

---

- ▶ “Strategia competitiva significa **scegliere deliberatamente un insieme differente di attività per consegnare un mix unico di valore**”

Distinzione tra:

- ▶ **Efficienza operativa**: svolgere meglio le stesse attività svolte anche dai concorrenti (nel breve periodo)
- ▶ **Posizionamento strategico**: svolgere attività differenti dai concorrenti, oppure le stesse attività ma con modalità diverse
- ▶ **Posizionamento strategico** e difendibilità dello stesso nel tempo

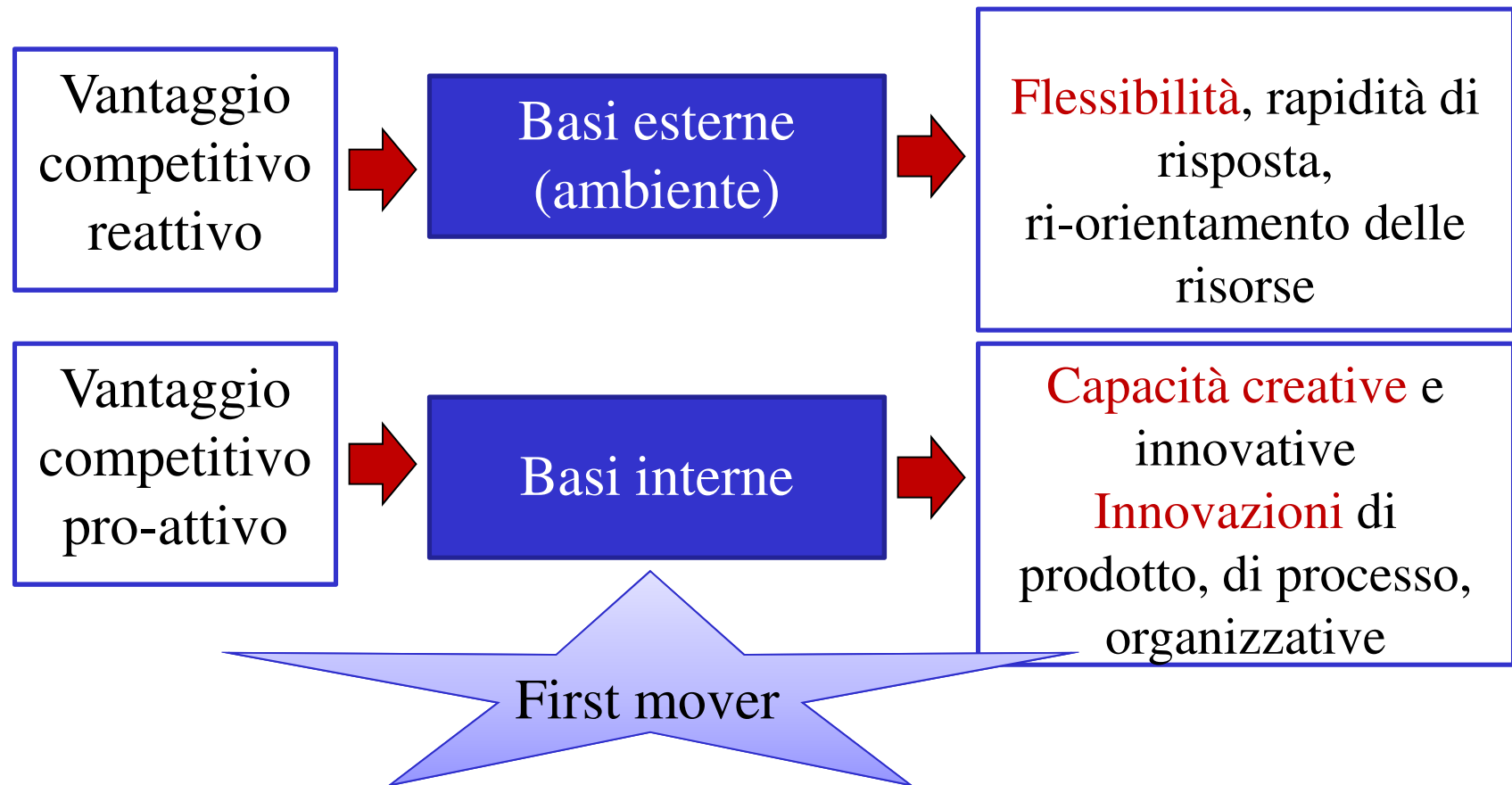


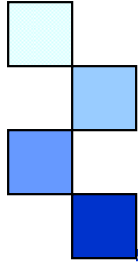
# “What is strategy?”, Porter 1996

---

- ▶ **La strategia è compiere trade-off:** scegliere dove non competere e cosa non fare (in termini di prodotti, clienti, modalità utilizzate per servire i clienti)
- ▶ **L'efficienza operativa può essere imitata** (con metodo, analisi nel dettaglio, logica, ecc.), ma replicare la combinazione di un intero set di attività (strategia) è molto più complesso

# Vantaggio competitivo e cambiamento

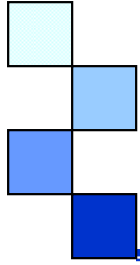




# La difesa del vantaggio competitivo

- » Creazione e mantenimento del vantaggio competitivo

Requisiti per l'imitazione	Meccanismi di isolamento
Identificazione	Occultare risultati eccellenti
Incentivo	Dissuasione (minaccia credibile) Anticipazione
Diagnosi	Creare "ambiguità causale"
Acquisizione di risorse distintive	Risorse e capacità non trasferibili e difficili da replicare (es. brevetti)



# La difesa del vantaggio competitivo

---

- » **Rinnovare le fonti** del vantaggio competitivo
- » **Lock-in**: investimenti non recuperabili in altri contesti (=> rallentare la competizione)
- » **Lock-out**: impossibilità di seguire alcuni percorsi strategici perché nel passato si è scelto di non fare certi investimenti
- » **Inerzia** (determinata, ad esempio dal sistema di valori)



# Sun Tzu

---

- » Sun Tzu “i più esperti nell’arte della guerra portano il nemico sul campo di battaglia e non viceversa”: creare il proprio scenario competitivo desiderato
- » Sun Tzu: “sconfiggere il nemico senza combattere”
- » L’impresa può ottenere tale obiettivo, puntando a segmenti di mercato marginali per i concorrenti o attraverso approcci indiretti (es. innovazione scardinante)

# La catena del valore come strumento di analisi

