

Definizione dell'orientamento strategico



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Obiettivo della lezione

➤ Rassegna di alcuni strumenti di base adoperati nell'analisi strategica per valutare la posizione competitiva di un'impresa e per tracciare la sua direzione futura.



- Come fanno le imprese a creare valore?
- Quali sono le minacce e le opportunità per l'impresa presenti nell'ambiente competitivo?
- L'impresa dispone di fonti di vantaggio competitivo sostenibile?
- Quali sono i fattori che determinano le performance d'impresa e quali fattori spiegano i differenziali di performance tra imprese?

Obiettivo della lezione

La formulazione di una strategia competitiva richiede:

- 1.L'analisi del contesto competitivo dell'impresa;
- 2.La valutazione delle forze e delle debolezze dell'impresa, delle fonti del suo vantaggio competitivo;
- 3.La definizione di un intento strategico ambizioso, una sfida competitiva condivisa verso cui far convergere le risorse e l'impegno dell'organizzazione.

Valutazione della posizione competitiva dell'impresa

1) Ambiente esterno all'impresa:



2) Ambiente interno all'impresa:

**-Singole attività dell'impresa
(funzioni e processi)**

La strategia quale risultato del “fit” tra impresa e ambiente



1) L'ambiente esterno

L'ambiente esterno è costituito dall'insieme degli attori e delle forze esterne all'impresa che ne influenzano la performance.

Rispondere a due domande chiave:

- 1. Chi sono i principali interlocutori esterni con i quali l'impresa interagisce?**
- 2. Quali sono le principali forze esterne che influenzano le performance dell'impresa?**

Obiettivi dell'analisi dell'ambiente esterno

- Identificare le caratteristiche strutturali di un settore e la loro influenza sulla concorrenza e sulla redditività;
- spiegare perché alcuni settori sono più redditizi o perché al loro interno vi è più concorrenza;
- prevedere i cambiamenti futuri riguardo a competitività e redditività;
- sviluppare strategie che influenzino la struttura del settore per aumentare la redditività;
- analizzare la concorrenza e i bisogni dei consumatori per identificare le opportunità di vantaggio competitivo nel settore.

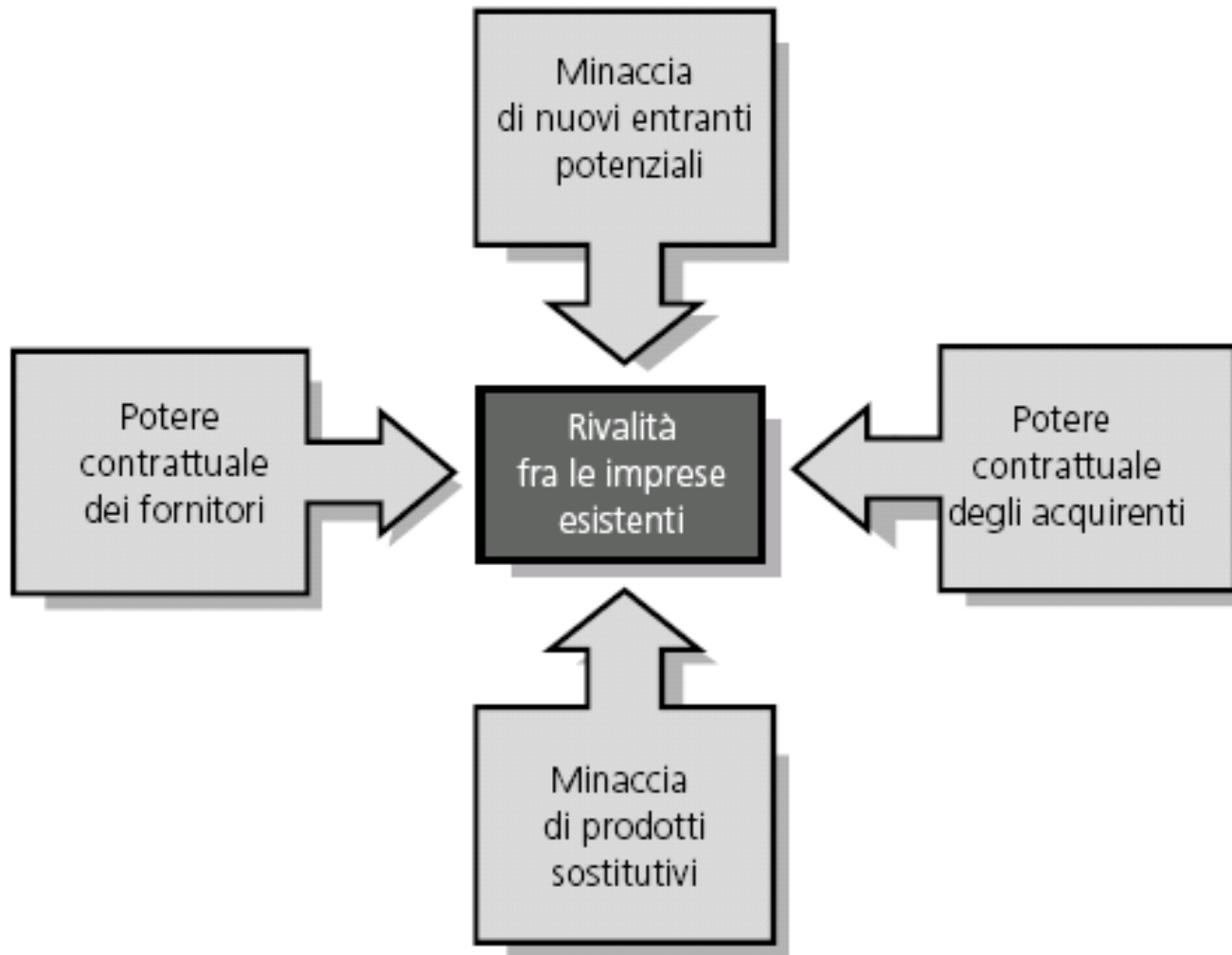
Analisi dell'ambiente esterno: Il modello delle cinque forze di Porter

Questo modello serve alle aziende per **valutare la propria posizione competitiva**; infatti, individua le forze (e ne studia l'intensità e l'importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, potrebbero ridurre la redditività a lungo termine delle aziende. Tali forze agiscono con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività.

L'analisi di queste forze permette all'azienda di:

- ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva;
- prendere decisioni strategiche;
- stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.

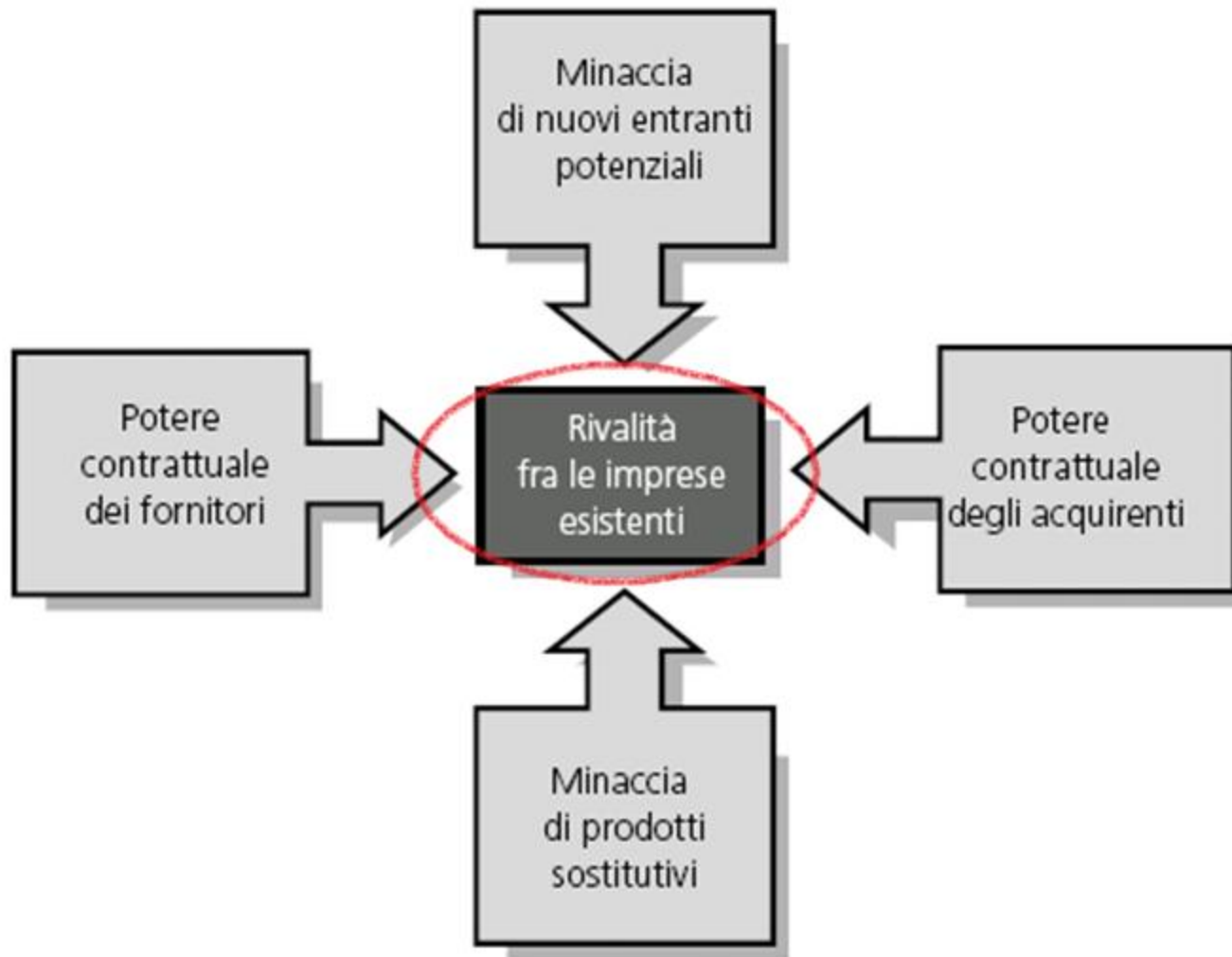
Il modello delle cinque forze di Porter



Le 5 forze competitive:

1. **Concorrenti diretti**, che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato;
2. **Fornitori**, dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo;
3. **Clienti**: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa;
4. **Potenziati entranti**, che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda;
5. **Produttori di beni sostitutivi**, che immettono sul mercato prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

Rivalità fra le imprese esistenti

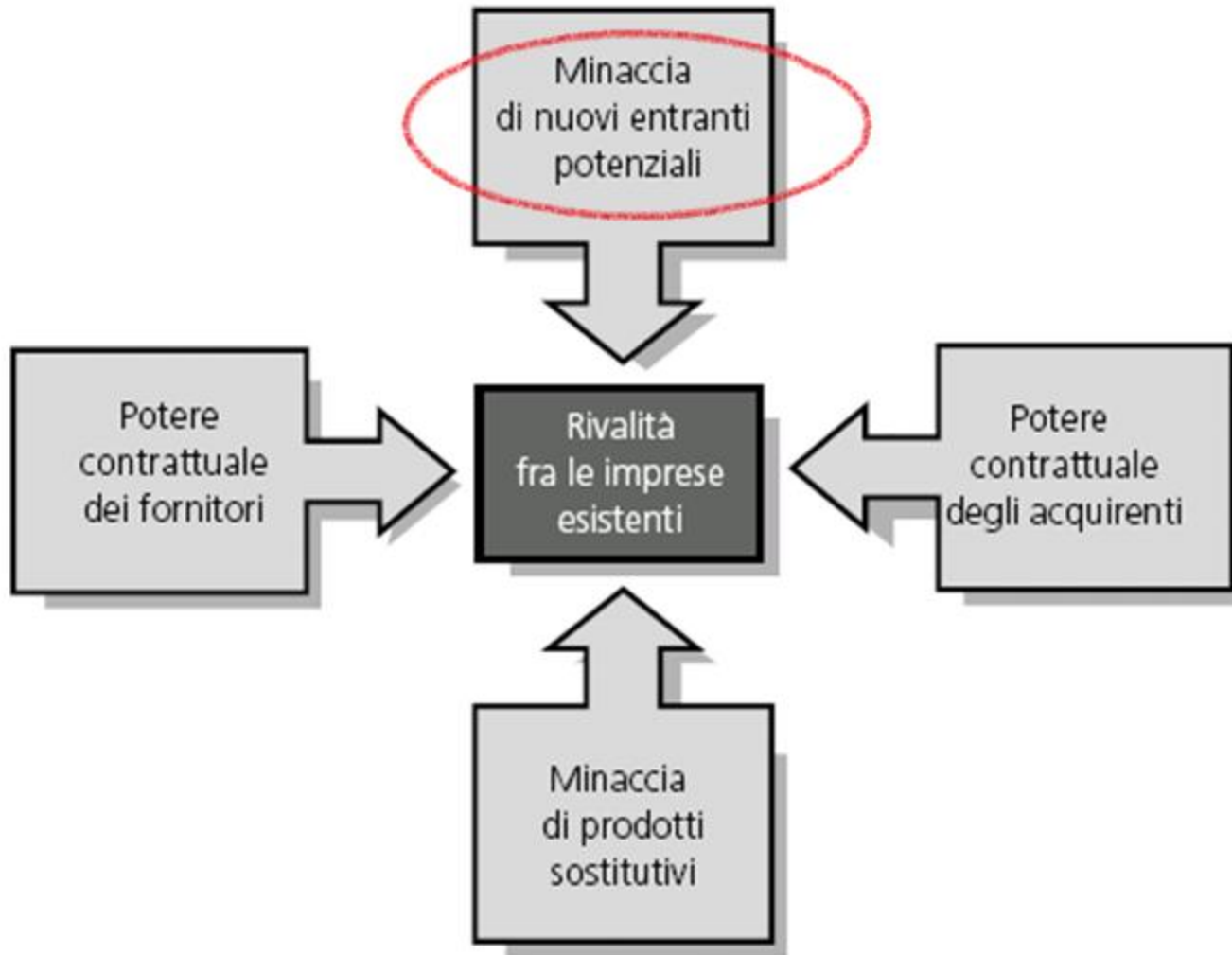


Rivalità fra le imprese esistenti

L'intensità della concorrenza tra le imprese all'interno del settore (è importante definire a priori lo spazio competitivo) è il principale fattore strutturale che influenza la redditività di lungo periodo e l'attrattività del settore. Quanto maggiore è il grado di rivalità tra le imprese all'interno del settore tanto minori sono le prospettive di redditività nel lungo periodo. Tale rivalità è a sua volta influenzata da una serie di fattori:

- ***Numero di concorrenti di rilievo e le loro dimensioni***
- ***Rivali differenti***
- ***Tasso di crescita del settore e condizioni della domanda***
- ***Barriere all'uscita***
- ***Caratteristiche del prodotto***
- ***Capacità operativa***
- ***Struttura dei costi delle imprese (rapporto costi fissi/variabili)***

Minaccia nuovi entranti

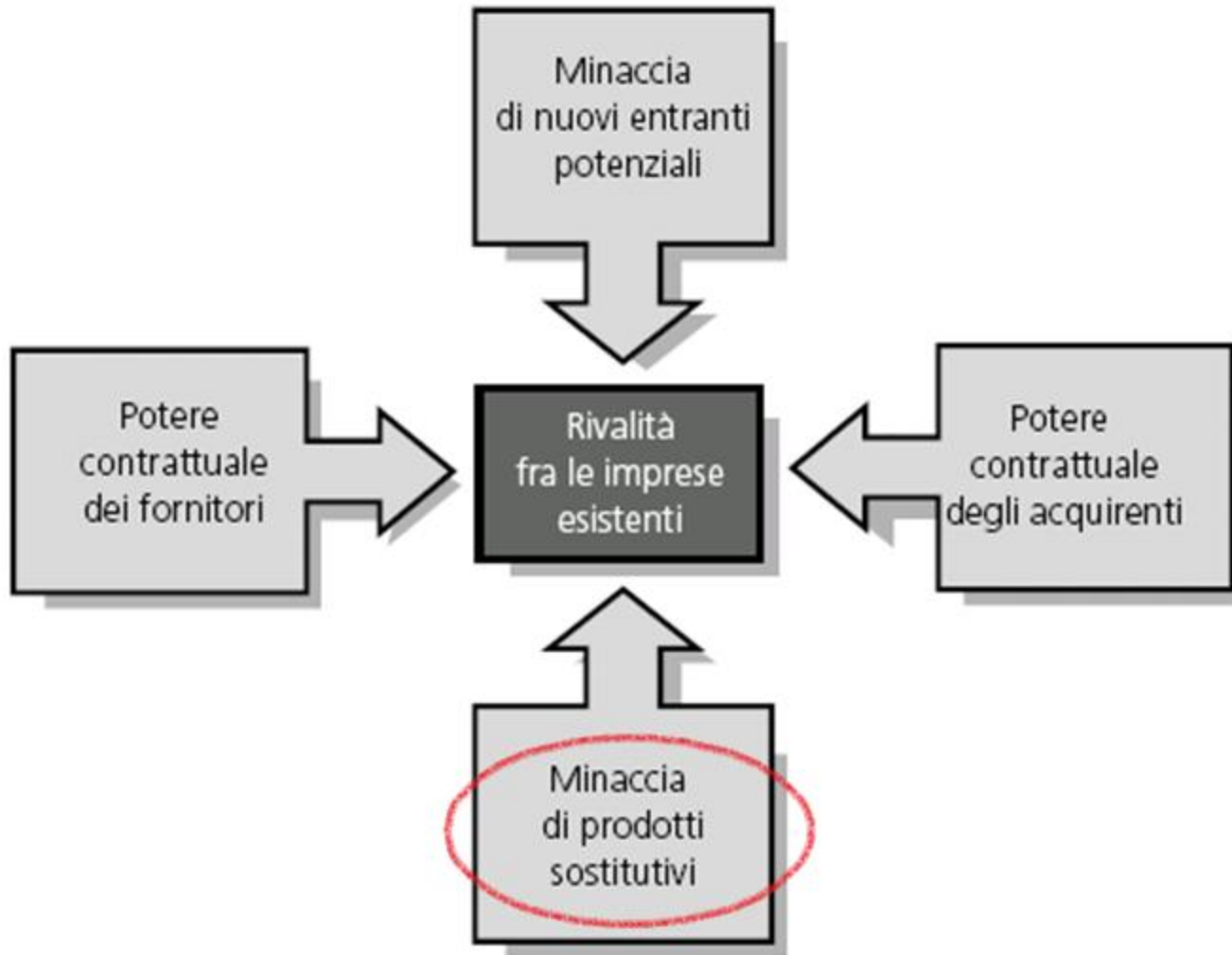


Minaccia nuovi entranti

E' tanto maggiore quanto minori sono le barriere all'entrata, ossia gli ostacoli e gli impedimenti che rendono difficile l'ingresso di un'impresa nel settore. Le principali barriere all'entrata sono rappresentate da:

- ***Economie di scala e di scopo***
- ***Differenziazione dei prodotti e identità di marca***
- ***Accesso alla tecnologia***
- ***Switching cost***
- ***Difficoltà di accesso alla distribuzione***
- ***Svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione***
- ***Intervento dello Stato (vincoli legali e governativi)***

Minaccia di prodotti sostitutivi

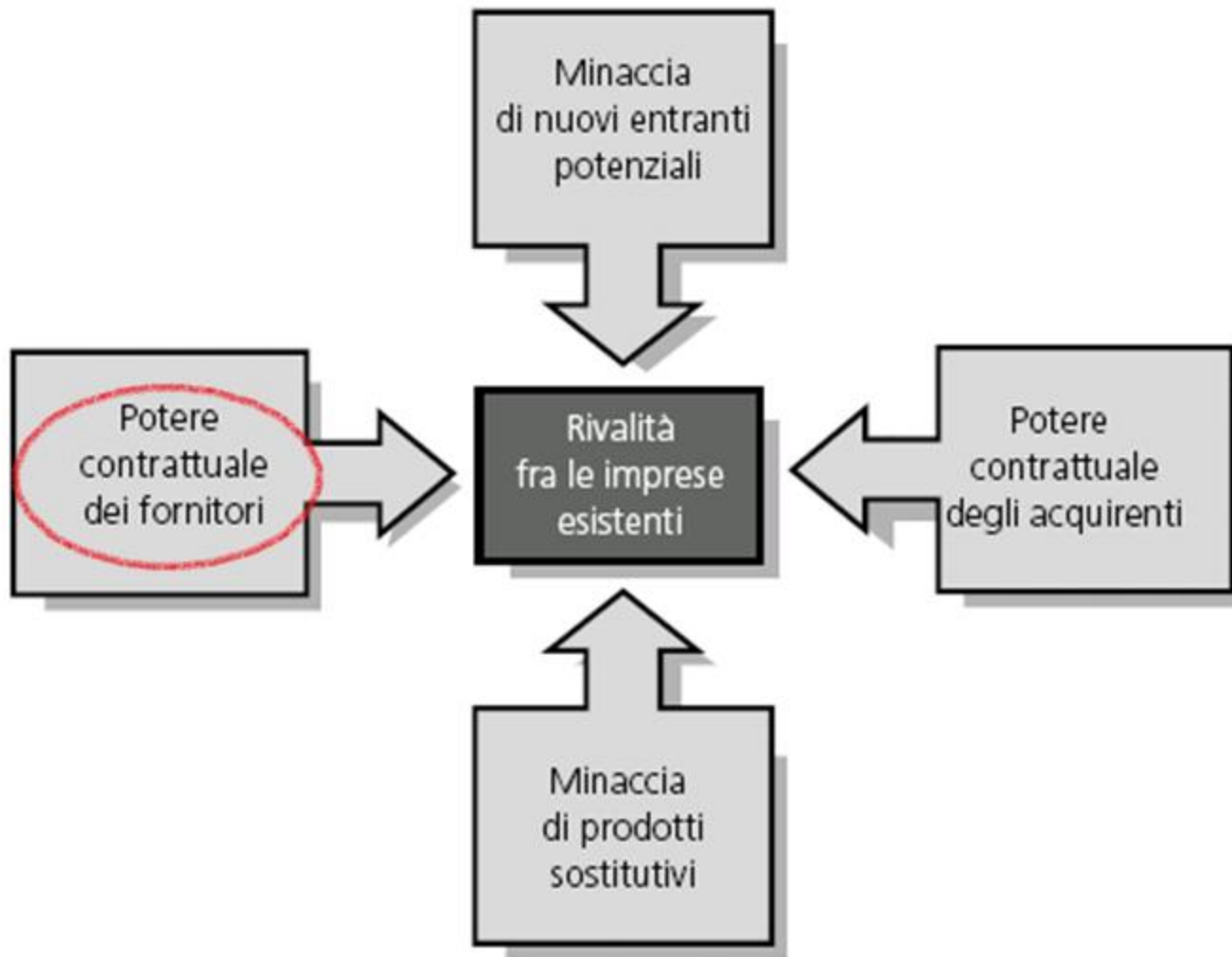


Minaccia di prodotti sostitutivi

L'esistenza di prodotti sostitutivi competitivi e a basso costo riduce la redditività del settore in quanto rende la domanda elastica rispetto al prezzo. La minaccia di prodotti sostitutivi dipende da fattori quali:

- ***Disponibilità di stretti sostituti***
- ***Costi di riconversione per l'utente (switching cost)***
- ***Rapporto prezzo/qualità del prodotto sostitutivo (es. trasporto aereo/treno)***

Potere contrattuale dei fornitori

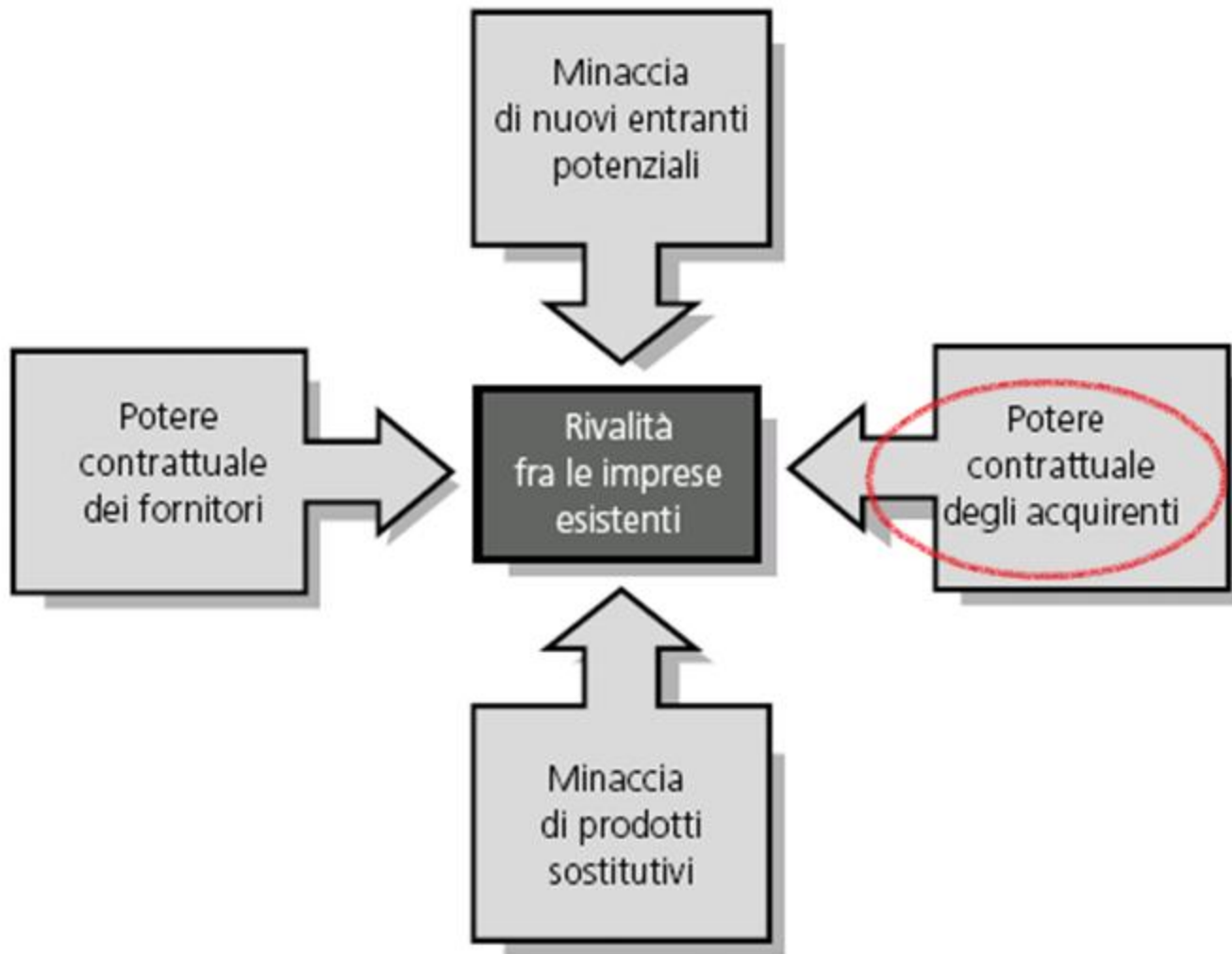


Potere contrattuale dei fornitori

Il potere contrattuale dei fornitori identifica nel modello strutturale la capacità di questi soggetti di imporre le proprie condizioni contrattuali. Tale forza è determinata dalla presenza di una serie di fattori, tra cui i principali sono:

- ***Il numero di fornitori di rilievo***
- ***La disponibilità di sostituti per i prodotti dei fornitori***
- ***Il rischio di integrazione a valle dei fornitori***
- ***Il contributo dei fornitori alla qualità del prodotto***
- ***Switching cost***

Potere contrattuale dei clienti

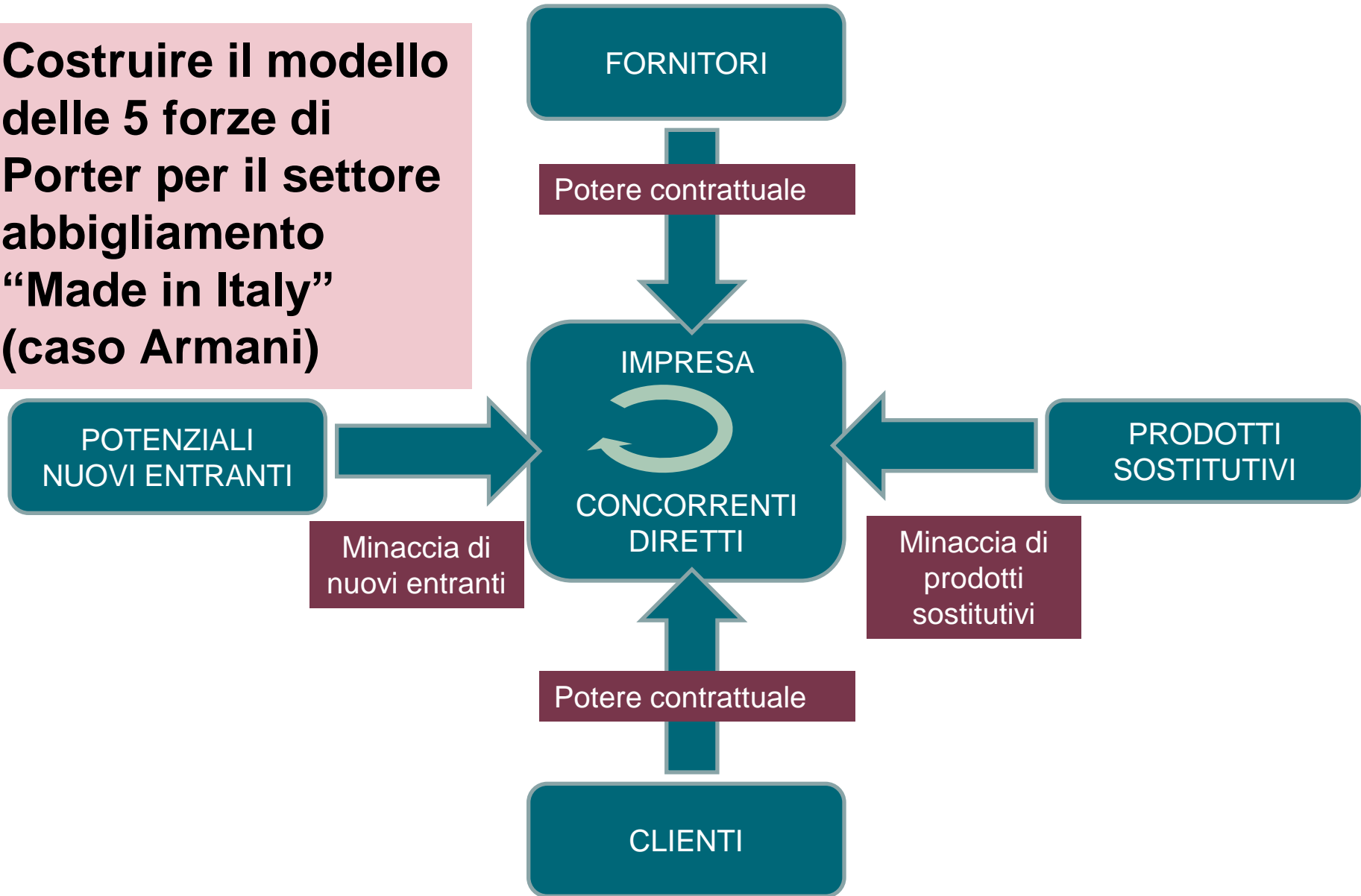


Potere contrattuale dei clienti

Il potere contrattuale dei clienti, intesi in un'accezione ampia quali clienti intermedi (utilizzatori industriali), clienti intermediari (canali commerciali) e clienti finali, dipende da fattori spesso analoghi a quelli che determinano il potere contrattuale dei fornitori.

- ***Numero di clienti di rilievo***
- ***Caratteristiche del prodotto***
- ***Disponibilità di sostituti per i prodotti del settore***
- ***Switching cost***
- ***Rischio di integrazione a monte dei clienti***

Costruire il modello delle 5 forze di Porter per il settore abbigliamento "Made in Italy" (caso Armani)



Il potere contrattuale dei fornitori è alto, poiché essi forniscono un input strategico, che contribuisce ad un'offerta di qualità per l'impresa.

POTENZIALI NUOVI ENTRANTI

L'ingresso nel segmento del lusso da parte di imprese totalmente nuove risulta piuttosto difficile a causa delle forti barriere all'ingresso, rappresentate da know-how ed economie di apprendimento. Coesistono, però, produttori cosiddetti industrializzati e produttori di boutique con un numero di capi prodotto molto limitato e particolare, che potrebbero entrare nel settore.

Minaccia di nuovi entranti

Potere contrattuale

- L'intensità della concorrenza interna è medio-bassa, in quanto, il numero di imprese di lusso accessibile è basso e vi è alta differenziazione.

PRODOTTI SOSTITUTIVI

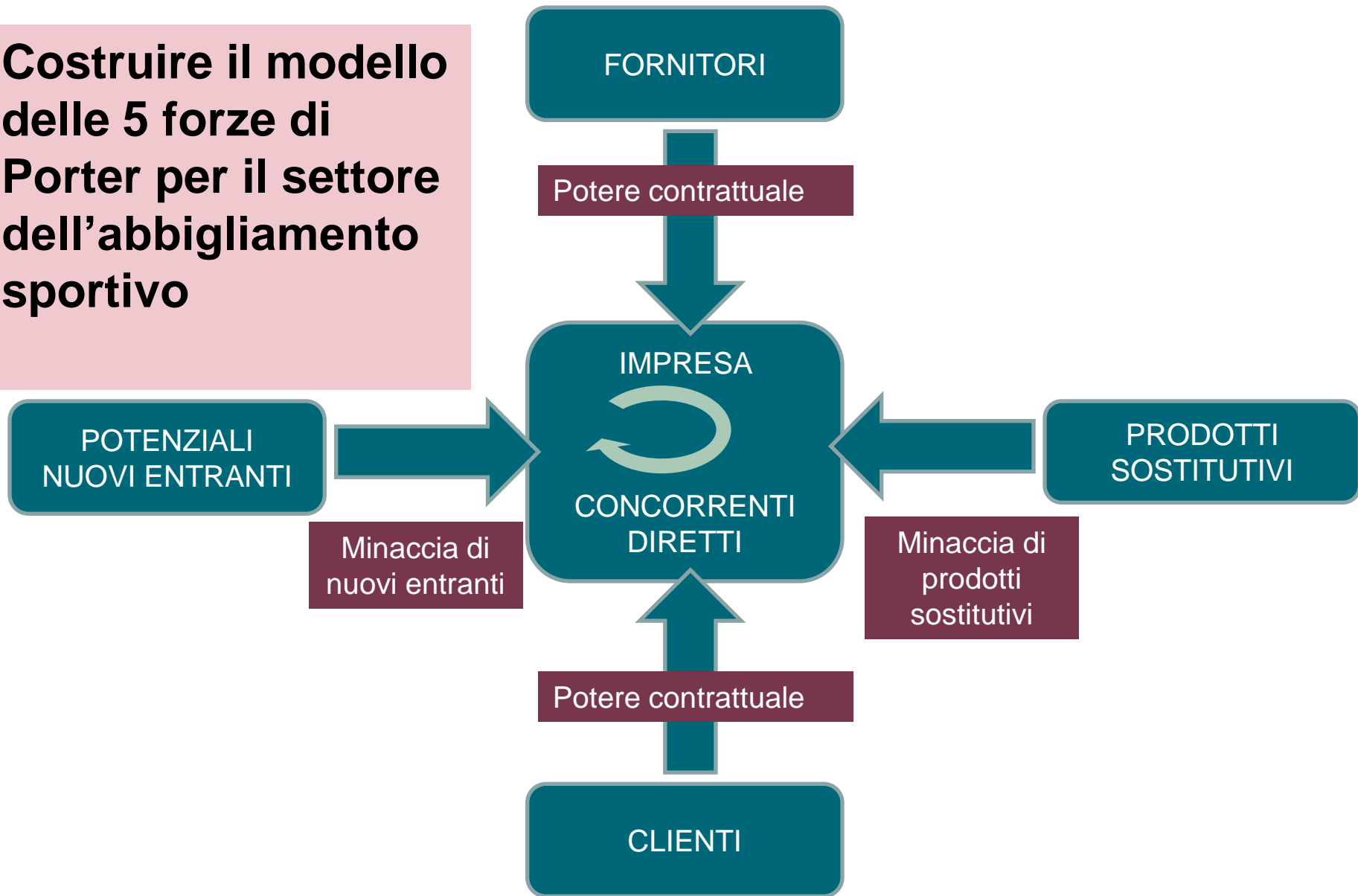
L'abbigliamento Armani è un bene voluttuario, quindi il suo non è un acquisto "obbligato" ed è sempre sostituibile con quello di altri beni, magari meno costosi, per questo le motivazioni di acquisto dipendono largamente dalla funzione d'uso che il consumatore, soggettivamente, attribuisce loro.

Minaccia di prodotti sostitutivi

Potere contrattuale

- Il prodotto è altamente differenziato, quindi gli acquirenti avranno un basso potere contrattuale;
- Switching costs alti: il potere contrattuale dei clienti è basso perché sono alti costi di passaggio ad un altro produttore (es. Gucci, Prada).

Costruire il modello delle 5 forze di Porter per il settore dell'abbigliamento sportivo



Il potere contrattuale dei fornitori è basso (un grande numero di fornitori e una loro dimensione moderata.)

POTENZIALI NUOVI ENTRANTI

La minaccia di nuovi entranti è debole.

Oltre alla produzione, che inizierebbe a livello locale, ci sono il **marketing**, la **distribuzione** e la gestione della catena di approvvigionamento che **richiedono investimenti, tempo e lavoratori specializzati**.

Anche lo sviluppo dell'**immagine dell'azienda**, del marchio, è molto difficile. Per raggiungere un livello della marca come quello di Nike o Adidas, non bastano pochi giorni. Inoltre le **economie di scala** forniscono ai protagonisti del settore un vantaggio competitivo rispetto ai nuovi concorrenti, considerando la loro rete globale di produzione e distribuzione.

L'intensità della concorrenza interna è alta. I principali concorrenti sono **Nike, Adidas, Puma e Reebok**. La situazione attuale è saturata, per tale ragione queste aziende sono impegnate in una dura competizione per strappare le quote di mercato l'una all'altra, cercando di investire molto nel marketing.

PRODOTTI SOSTITUTIVI

Ci sono diversi marchi nei mercati locali e internazionali che realizzano prodotti sostitutivi a basso prezzo. In una certa misura questa minaccia è moderata dalla qualità e dal design dei prodotti delle aziende affermate nel settore, quindi il rapporto qualità-prezzo dei sostituti viene ridotto.

Il potere contrattuale dei clienti è medio-basso. Nel caso del settore dell'abbigliamento sportivo i seguenti fattori esterni influenzano il potere contrattuale dei clienti: **bassi costi di passaggio, disponibilità sostitutiva moderata** e le **piccole dimensioni** dei singoli acquirenti.

I limiti del modello

- Si tende ad essere reattivi (e non proattivi): rapporti di antagonismo tra soggetti (rivalità e minacce);
- Distinzione netta delle 5 forze e ruoli statici (ma non è sempre vero, soprattutto in mercati/settori emergenti);
- Si ignora l'influenza dello Stato (eccettuati i casi in cui compra e vende), dei sindacati e dei **prodotti complementari** (dal 2001, sono considerati la **sesta forza**) [rasoio/lamette; stampanti/inchiostri; rullino/macchina fotografica - polaroid-];
- Rappresenta l'interazione tra clienti e fornitori come un gioco a somma zero (ignora collaborazione, customizzazione, prosumer, ecc.);
- La concorrenza e la redditività vengono analizzate solo a livello di settore: manca la definizione del segmento specifico;
- Parte dal presupposto che i compratori abbiano lo stesso grado di importanza delle altre forze;
- Non lascia spazio a strategie 'emergenti'.

2) Analisi dell'ambiente interno

Dallo studio dell'ambiente esterno, le imprese determinano

- Ciò che *potrebbero* scegliere di fare

Dallo studio dell'ambiente interno, le imprese determinano

- Ciò che esse *possono* fare

2) Analisi dell'ambiente interno



**Valutazione di ciascuna attività della
catena del valore dell'impresa**

Cos'è il valore?

Il valore è la somma che gli acquirenti sono disposti a pagare in cambio di un bene prodotto dall'azienda.

La **catena del valore** visualizza il valore totale prodotto da un'azienda e comprende due elementi:

1. Le attività generatrici di valore;

2. Il margine: nel caso in cui i ricavi totali superano i costi totali si genera un profitto, che graficamente è rappresentato dal margine.

La catena del valore (Porter, 1985)

La **CATENA DEL VALORE** è la sommatoria delle attività strategicamente rilevanti svolte dall'azienda, ossia le sue *funzioni* e i suoi *processi*, tra di esse disaggregate fisicamente e tecnologicamente, che:

- generano valore
- assorbono costi
- producono margini

La catena del valore (Porter, 1985)

Le **ATTIVITA' GENERATRICI DI VALORE** si possono suddividere in due grandi gruppi:

ATTIVITA' PRIMARIE:

sono le attività direttamente impegnate nella creazione del prodotto e/o servizio, nella sua vendita e trasferimento al compratore, e nell'assistenza post-vendita ai clienti.

ATTIVITA' DI SUPPORTO:

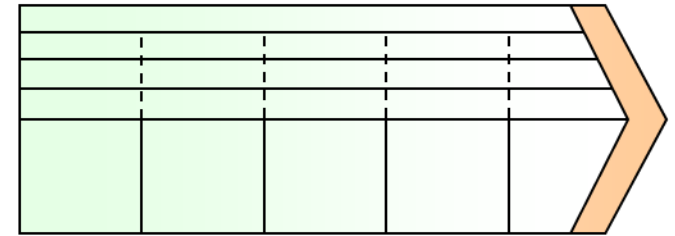
sono le attività che sostengono le attività primarie fornendo input, tecnologie, risorse umane etc.

La catena del valore (Porter, 1985)



La catena del valore (Porter, 1985)

LE ATTIVITA' PRIMARIE: LOGISTICA IN ENTRATA



→ **Magazzinaggio**

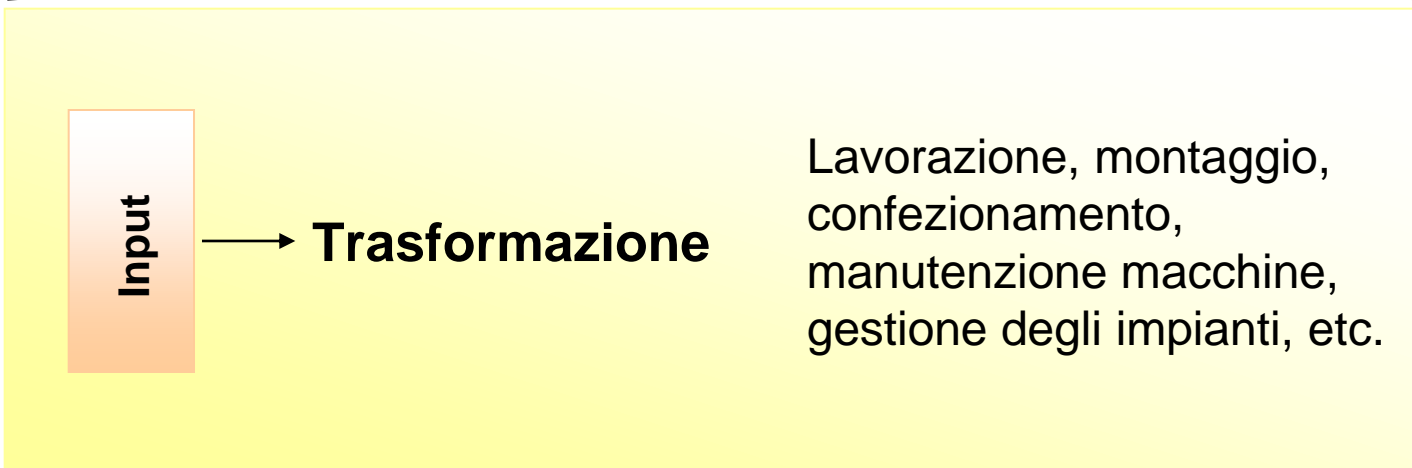
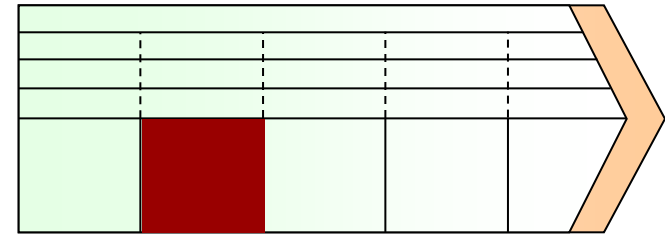
→ **Ricevimento**

→ **Distribuzione**

Gestione di magazzino,
gestione dei materiali, controllo
delle scorte, programmazione
dei vettori, etc.

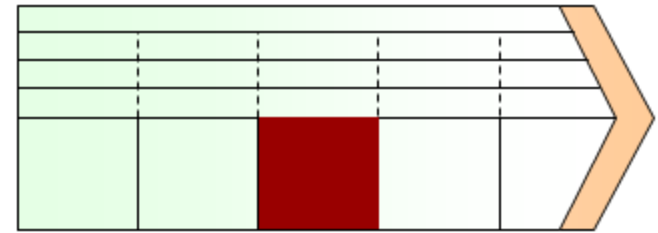
La catena del valore (Porter, 1985)

LE ATTIVITA' PRIMARIE: LE ATTIVITA' PRODUTTIVE



La catena del valore (Porter, 1985)

LE ATTIVITA' PRIMARIE: LOGISTICA IN USCITA



Output

Magazzinaggio

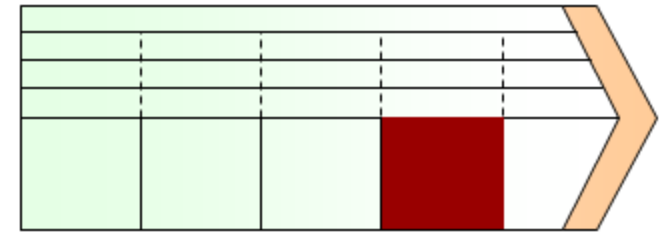
Raccolta

Distribuzione

Magazzinaggio dei prodotti finiti, gestione dei materiali, elaborazione degli ordini, programmazione delle spedizioni, etc.

La catena del valore (Porter, 1985)

LE ATTIVITA' PRIMARIE: MARKETING E VENDITE



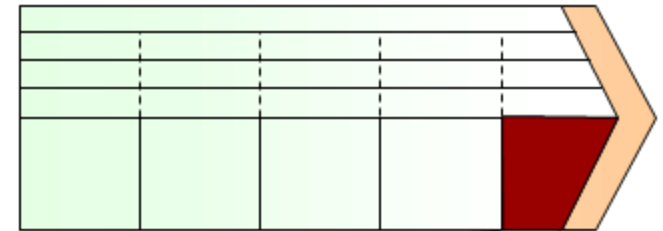
Output

→ Vendita

Publicità, promozione, forze di vendita, offerte, scelta dei canali, relazioni con i canali, determinazione dei prezzi, etc.

La catena del valore (Porter, 1985)

LE ATTIVITA' PRIMARIE: SERVIZI



Output

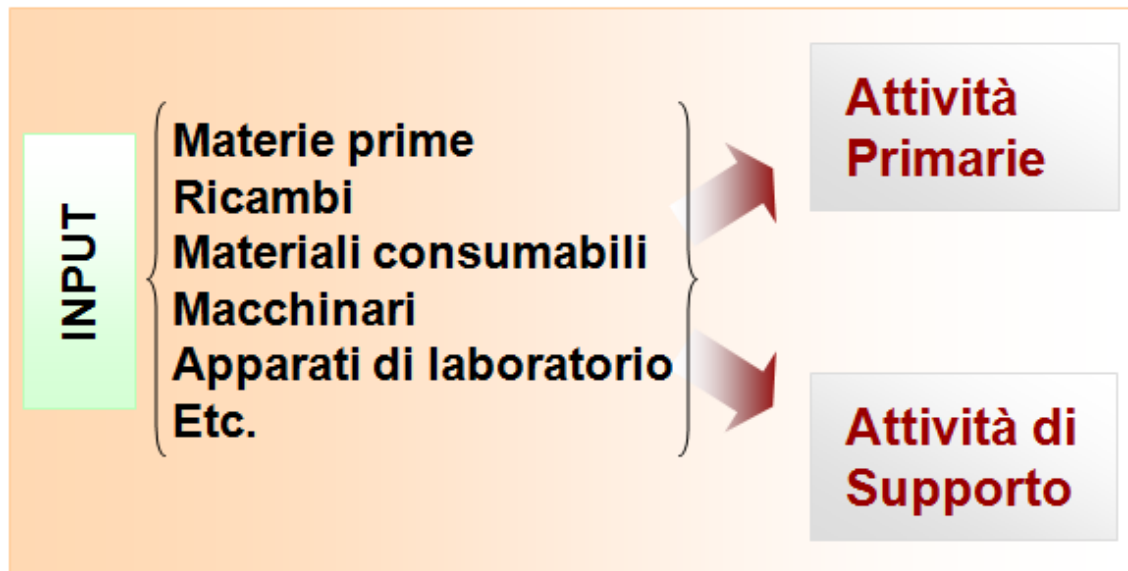
→ Servizi

Installazioni, riparazioni,
addestramento, fornitura
di ricambi, regolazione del
prodotto, assistenza, etc.

La catena del valore (Porter, 1985)

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: ACQUISIZIONE DELLE RISORSE

è l'attività che si riferisce all'acquisto degli input usati nella catena del valore, ma non al loro trasferimento fisico (che rientra nella logistica in entrata)



La catena del valore (Porter, 1985)

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: LO SVILUPPO DELLA TECNOLOGIA

È l'attività che si riferisce al miglioramento dei prodotti e a quello dei processi (si fa soprattutto riferimento all'attività di R&S)

TECNOLOGIE

Know-how
Procedure
Apparecchiature
di processo
Etc.

**Attività
Primarie**

**Attività di
Supporto**

CARATTERISTICHE

è di supporto per l'intera catena quando è correlata alle caratteristiche del prodotto, oppure può essere di supporto alle singole attività

La catena del valore (Porter, 1985)

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

è l'attività che si riferisce alla ricerca, assunzione e formazione del personale. Riguarda anche le forme di remunerazione e l'insieme degli altri rapporti tra l'organizzazione e i dipendenti.

La catena del valore (Porter, 1985)

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: LE ATTIVITA' INFRASTRUTTURALI

Sono attività di supporto all'intera catena del valore

INFRASTRUTTURE

Direzione generale
Pianificazione
Amministrazione
Finanza
Legale
Rapporti con Istituzioni
Gestione della qualità
Etc.



**Catena
del valore**

CARATTERISTICHE

Le attività infrastrutturali, spesso considerate una spesa fissa non produttiva, possono invece essere una fonte di vantaggio competitivo

La catena del valore (Porter, 1985)

COME SI COSTRUISCE LA CATENA DEL VALORE

La catena del valore *propria* di un'impresa è necessaria per analizzare il vantaggio competitivo dell'impresa nell'ambito del suo settore industriale

Il modello base di catena del valore può essere adattato alle esigenze specifiche di ciascuna impresa, grazie alla scomposizione delle attività in sotto-attività. Per un'impresa che si occupi di biotecnologie o di sviluppo di software, per esempio, l'attività di R&S sarà un'attività primaria, mentre la logistica in entrata avrà un ruolo del tutto marginale. Ciascuna attività potrà, quindi, essere valutata in base alla sua capacità di contribuire alla creazione di valore complessivo per l'impresa, considerando i suoi punti di forza e debolezza.

La catena del valore (Porter, 1985)

COME SI COSTRUISCE LA CATENA DEL VALORE

**Step nella
definizione della
catena del valore
propria di
un'impresa**

Identificare le attività generatrici di valore

Disaggregare le attività suddividendole in sotto-attività, fino a giungere a livelli di attività sempre più ristrette

Ciascuna attività può essere così valutata in base alla sua capacità di contribuire alla creazione di valore

Analisi dei fattori chiave di successo Nike attraverso l'utilizzo de "la Catena del Valore"



La catena del valore di un editore tradizionale

Attività di supporto						
Infrastruttura	Scelte di make or buy	Selezione autori Definizione linea editoriale	Attività amministrativa Programmazione distribuzione	Politiche di marchio di editore e prodotto		
Gestione risorse umane	Formazione di addetti alle relazioni con i fornitori	Selezione e formazione personale interno		Selezione e formazione di marketing e commerciale	Sviluppo procedure di gestione emergenze	
Sviluppo Tecnologia	Procedure di controllo fornitori Procedure di Gestione stock	Know How editoriale Know How tecnologico	Procedure di gestione magazzino p.finiti Planning gestione ordini			
Approvvigionamento	Acquisto materie prime Selezione fornitori	Negoziazione diritti Acquisto materie prime tecnologie e strutture	Acquisto servizi esterni Investimenti in tecnologie informative di gestione	Acquisto materiale promozionale Servizi di advertising		
	Gestione magazzino mat. prime Gestione manoscritti e contenuti Gestione Illustrazioni e materiali fotografici	Predisposizione catalogo Gestione bozze Traduzioni e revisioni Attività editoriali Graphical editing Composizione e stampa	Ricezione ed evasione ordini Gestione magazzino Trasporto e distribuzione nei vari canali	Relazioni con distributori e promotori Promozione e organizzazione Premi letterari Promozioni sui punti vendita Pubblicità Ufficio stampa vendita	Fornitura numeri arretrati Ristampa Gestione difetti Gestione resi Servizio abbinamenti	
Attività primarie	Logistica in entrata	Trasformazione fisico-tecnica	Logistica in uscita	Marketing e vendite	Sevizi	

La catena del valore di un editore tradizionale

Le **attività primarie** si distinguono in:

- **logistica in entrata:** fonde l'insieme di attività di ricezione e gestione di materie prime fisiche necessarie alle trasformazioni di stampa (carta, prodotti vari e attrezzature tecnico-informatiche) e di contenuti editoriali da elaborare su vari supporti fisici (dai testi stampati ai materiali fotografici);
- **trasformazione fisico-tecnica:** sono le operazioni di lavorazione e trasformazione di contenuti grezzi in prodotto fisicamente consumabile sui tradizionali formati cartacei: libro, periodico. Comprende le attività prettamente editoriali (tradizione, revisione bozze) e quelle tecniche (grafica layout, impaginazione, stampa);
- **logistica in uscita:** riguarda il complesso di attività collegate alla distribuzione fisica del prodotto a clienti e distributori;
- **marketing e vendite:** è riferito al complesso di attività di promozione e organizzazione del processo di vendita e al sistema di relazioni che le supportano nella ricerca e nella definizione dei canali di distribuzione;
- **servizi:** sono le attività dedicate al mantenimento del valore del prodotto nel tempo e che garantiscono una relazione continuata con il cliente

Le **attività di supporto** sono invece distinte in quattro categorie principali:

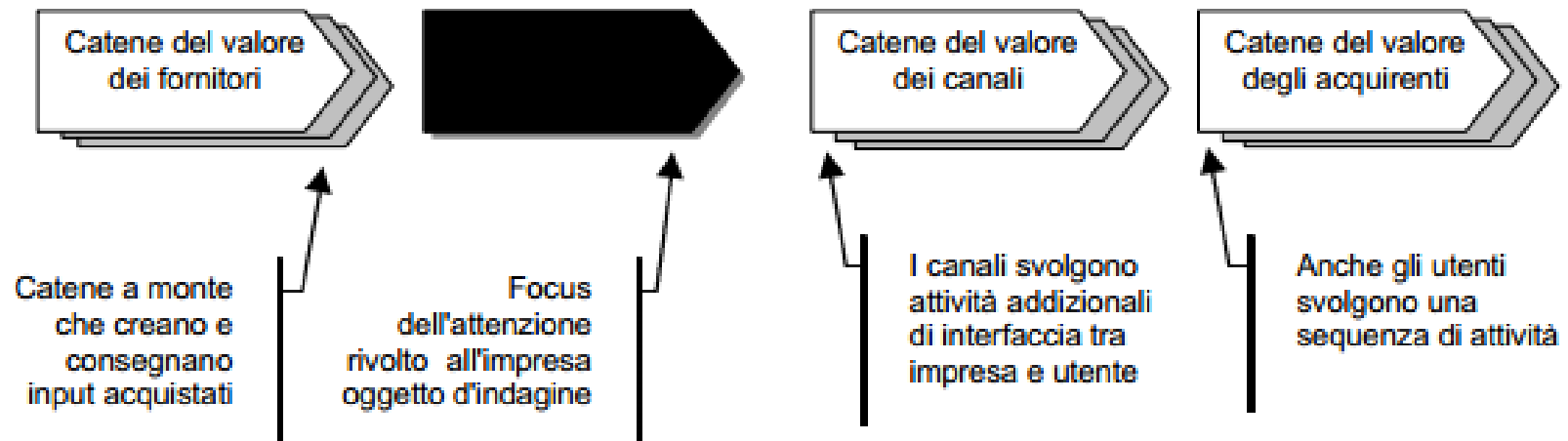
- **Approvvigionamento:** segue in ogni attività primaria la necessità di acquisizione di materie, risorse e fattori produttivi in generale;
- **Sviluppo della tecnologia:** è un insieme di attività particolarmente importanti in quanto dedicate ad incrementare l'efficienza dei processi tramite l'utilizzo di tecnologie evolute sia sul piano della stampa fisica, che della gestione digitale dei contenuti in modalità desktop publishing;
- **Gestione risorse umane:** cura i processi di ricerca, selezione, formazione e sviluppo delle varie figure professionali richieste all'interno di area di attività;
- **Infrastruttura:** si tratta di tutte le attività non direttamente coinvolte nei processi primari di produzione e vendita, ma fondamentali al sostegno dell'intera catena (es. finanza e amministrazione, direzione generale, assicurazione qualità).

Dalla catena al sistema del valore

La catena di valore di un'azienda è, a sua volta, parte di un flusso più ampio di attività, "il sistema del valore", che comprende tutti gli operatori che intervengono lungo la filiera produttiva (dalla materia prima al consumatore finale). Ogni singolo operatore esprime una catena che si inserisce in un sistema di catene. Fattore di successo strategico è la scelta del miglior posizionamento nel sistema del valore. La catena del valore di un'impresa (o di un suo business) si inserisce in una filiera che comprende a monte le catene dei *fornitori degli input produttivi* e a valle quelle degli *utilizzatori dell'output realizzato* fino a quelle dei *clienti del prodotto finale*.

L'interdipendenza tra le attività non si esaurisce all'interno dell'impresa. **La catena del valore dell'impresa è inclusa in un più vasto flusso di attività, il "sistema del valore",** e i collegamenti possono creare interdipendenze tra la catena del valore dell'impresa e quella del fornitore, dell'utilizzatore e del cliente. Sia l'impresa sia gli altri attori possono trarre vantaggio dalla gestione delle interdipendenze.

Il sistema del valore



Fonte: Porter, 1985

Questo approccio supera i limiti dei modelli che si fondano su concetti stabili di impresa e di settore, come avviene nel modello di creazione del valore proposto da Porter (1985), secondo il quale la catena del valore di ogni impresa è coinvolta in un flusso di attività di maggiori dimensioni che lui stesso definisce "sistema del valore".