

FOCUS AMBITO STRATEGICO

a.a. 2017/2018



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

▪ Dipartimento di Management

▪ **Prof. Sergio Barile**

Pagina 1

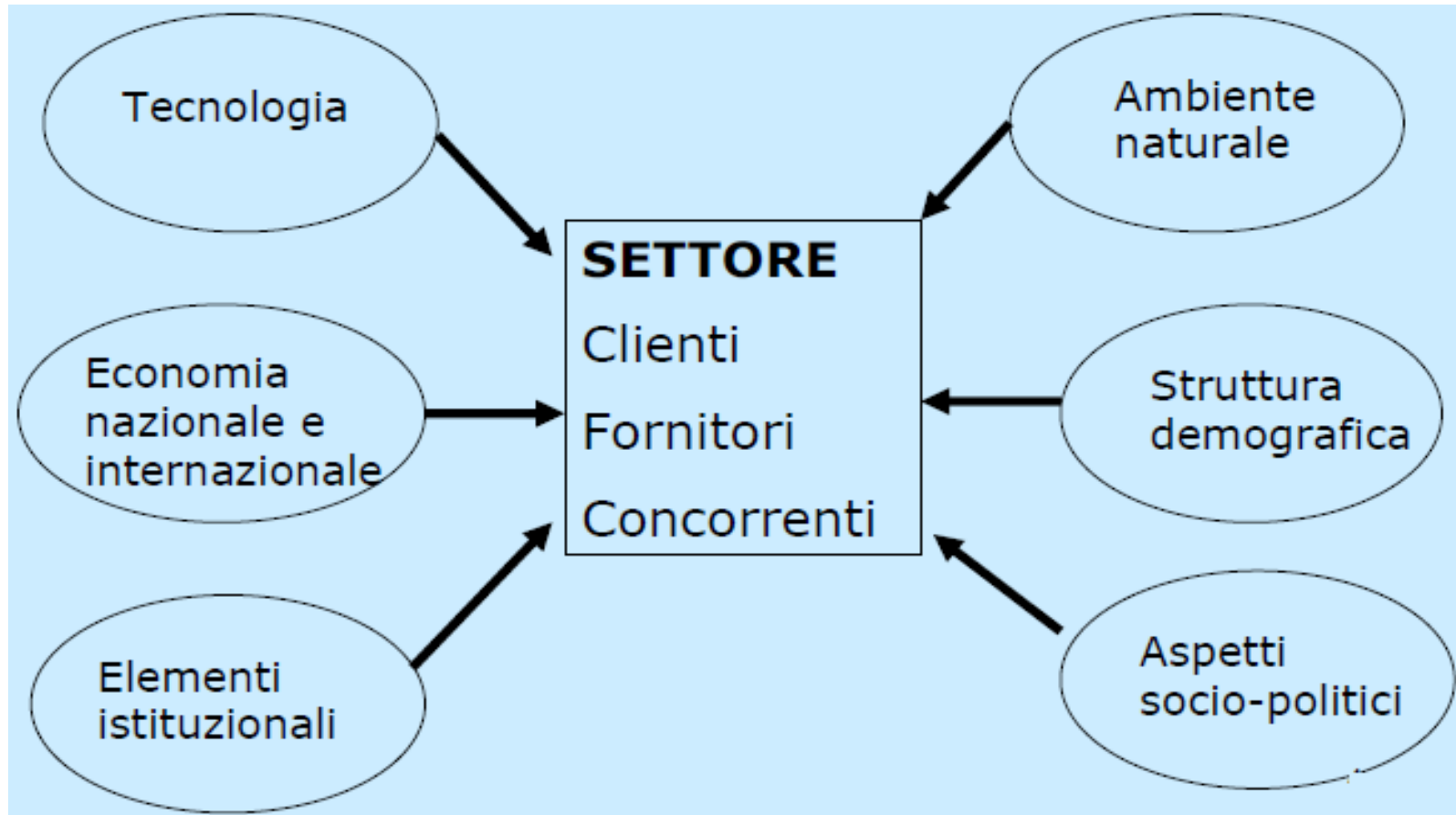
Indice della Lezione:

1. L'ambiente esterno all'impresa
2. Analisi dell'ambiente competitivo
3. Le 5 forze competitive o analisi della concorrenza allargata (M. Porter)
4. Fasi dell'analisi di settore
5. Fattori critici di successo
6. I limiti dei sistemi di Rilevazione tradizionali
7. La Balance Scorecard

Obiettivi dell'analisi

- Identificare le caratteristiche strutturali di un settore e la loro influenza sulla concorrenza e sulla redditività;
- spiegare perché alcuni settori sono più redditizi o c'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.

L'ambiente esterno all'impresa: analisi macro-ambientale e micro - ambientale



Analisi macroambientale: l'ambiente Esterno all'impresa

L'ambiente esterno o detto anche ambiente settoriale è composto da variabili politiche, economiche, sociali/culturali e tecnologiche (***analisi P.E.S.T.***).

Tra queste variabili occorre considerare quelle che abbiano maggior impatto sul futuro di un'impresa e sulla sua competitività.

Quindi è importante individuare le tendenze che possono agire sulle ***scelte strategiche***.

Analisi micro - ambientale: l'ambiente interno all'impresa

L'attività di previsione ha per oggetto il **SETTORE** di appartenenza dell'impresa.

Il settore è definito dalle **relazioni** dell'impresa con **clienti, fornitori e concorrenti** e in base a tali rapporti un'impresa ottiene profitti.

I profitti di un'impresa in un settore sono determinati da:

- 1. valore del prodotto per i clienti;*
- 2. potere contrattuale relativo nei diversi livelli della catena produttiva;*
- 3. intensità della concorrenza.*

Lo schema per l'analisi della struttura di settore

La **Struttura del Settore** determina il *livello di redditività*.

Le due fattispecie estreme, in cui i settori ricadono, sono:

1. *Il monopolio*
2. *La concorrenza perfetta*

Caratteristiche	Concorrenza Perfetta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentrazione	molte imprese	Alcune	Due	Una
Barriere entrata e uscita	Nessuna	Significative barriere		Forti
Differenziazione prodotto	Prodotto omogeneo	Potenziale per differenziazione del prodotto		
Informazione	Perfetta	Imperfetta		

Le 5 forze competitive o analisi della concorrenza allargata (M. Porter)



Le 5 forze competitive o analisi della concorrenza allargata (M. 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;
- di prendere decisioni strategiche;
- di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.

Le 5 forze competitive sono:

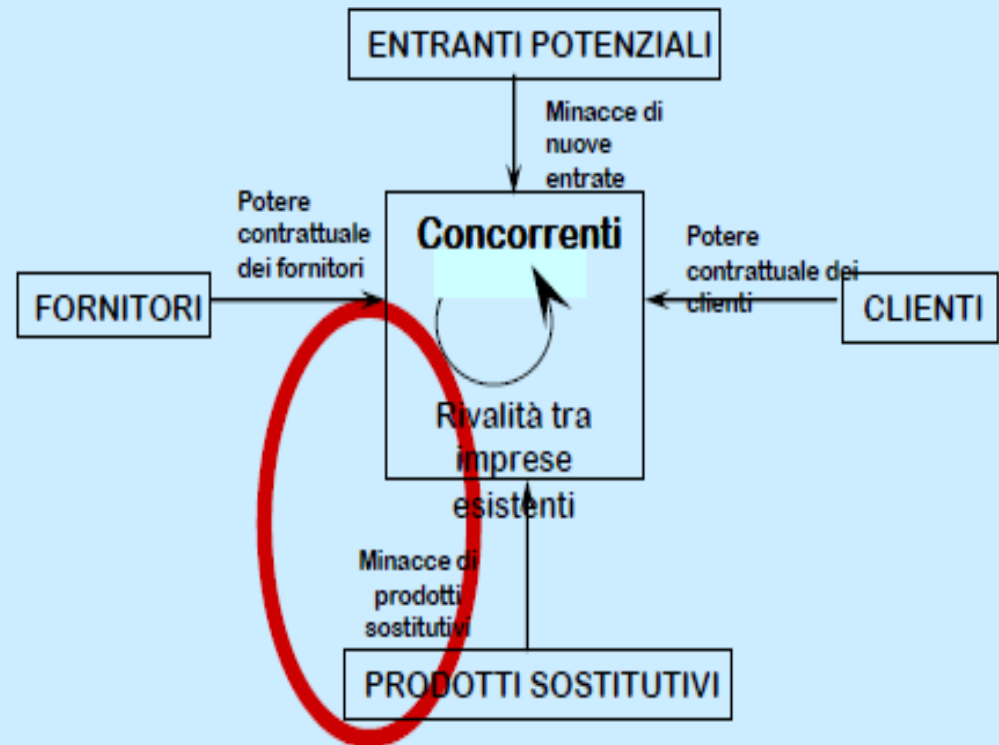
1. **Concorrenti diretti**, che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato;
2. **Fornitori**, dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a valle;
3. **Clienti**: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero decidere di integrarsi a monte;
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.

Le 5 forze competitive:

Sostituti

MINACCIA DI SOSTITUZIONE

- Prestazioni e prezzo dei sostituti
- Propensione dell'acquirente alla sostituzione



Le 5 forze competitive: Sostituti

La presenza di prodotti sostitutivi comporta:

1. Spostamento preferenze
2. Sensibilità al prezzo

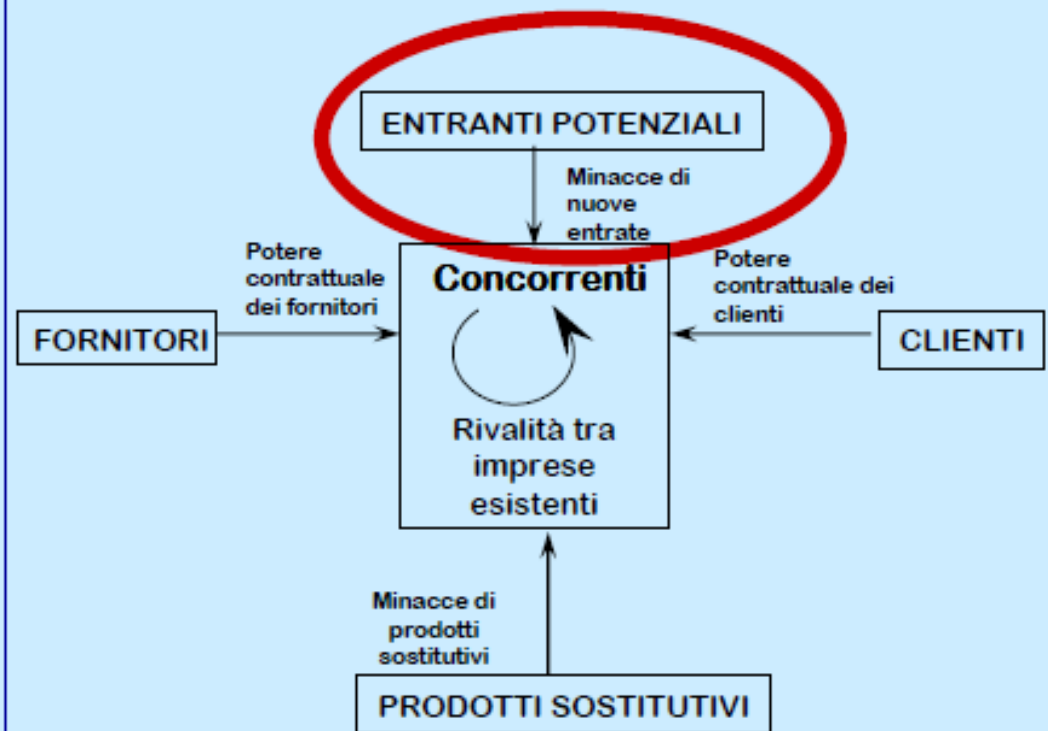
Bisogna analizzare:

1. Propensione alla sostituzione
2. Prezzi e prestazione prodotto concorrenti

Le 5 forze competitive: Potenziali Entranti

BARRIERE ALL'ENTRATA

- Economie di scala
- Differenze esclusive di prodotto
- Brand
- Fabbisogno di capitale
- Accesso alla distribuzione
- Vantaggi di costo assoluti (curve di apprendimento, accesso ad input, progettazione prodotto)
- Politiche governative
- Possibili ritorsioni

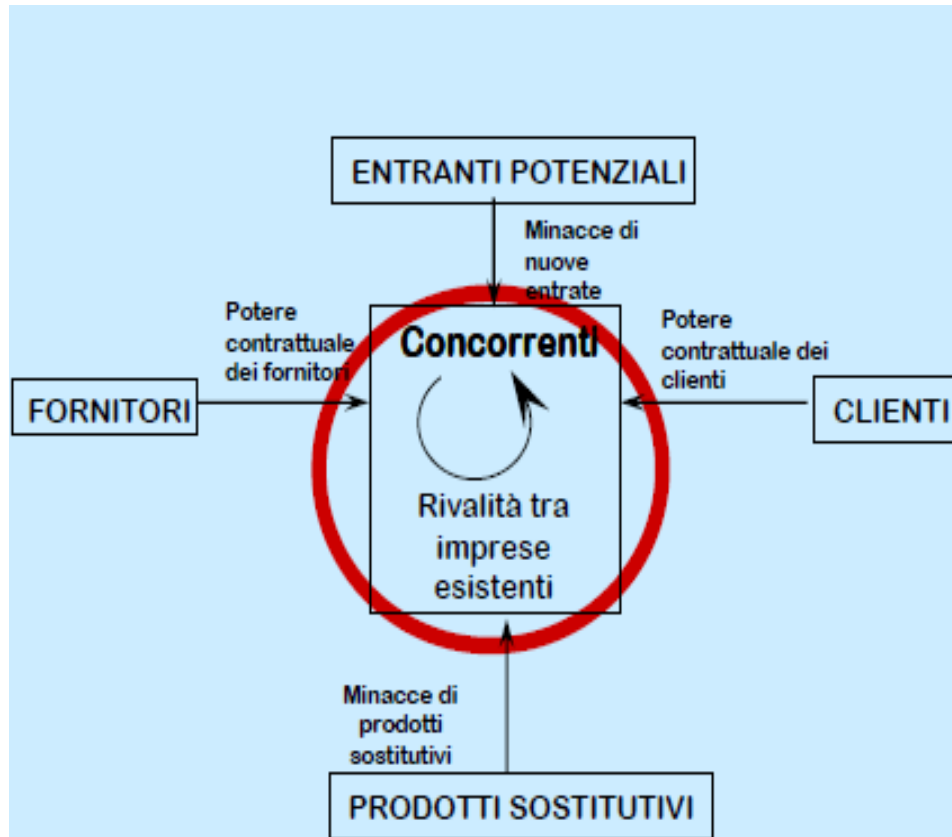


Le 5 forze competitive: Potenziali entranti

Se la redditività è alta, il settore attrae nuovi competitors con la conseguente riduzione del profitto: occorre erigere **barriere** che dissuadano ad entrare.

1. *Fabbasogno di capitale*: se elevato scoraggia l'ingresso di nuovi competitors
2. *Economie di scala*: si ottengono risparmi di costo solo con investimenti adeguati al fabbisogno
3. *Vantaggi assoluti di costo*: dovuti al fatto di essere entrati per primi nel settore, connessi all'esperienza cumulata, ai brevetti, ecc.
4. *Barriere istituzionali* (politiche di governo)
5. *Differenziazione di prodotto*: i nuovi entranti dovranno investire in pubblicità e promozioni per accrescere la loro popolarità, (problema di immagine).
6. *Accesso ai canali distributivi*: diffidenza verso nuovi prodotti
7. *Ritorsioni*: consistenti in pubblicità e prezzi più aggressivi o in conflitti legali

Le 5 forze competitive: Concorrenti



DETERMINANTI DELLA CONCORRENZA

- Concentrazione
- Diversità dei concorrenti
- Differenze tra i prodotti
- *Brand*
- Eccesso capacità produttiva
- Barriere all'uscita
- Crescita settore
- Costi fissi, (se elevati possibilità di guerre di prezzi)
- Interessi istituzionali

Le 5 forze competitive: Concorrenti

Tanto maggiore è il livello di concorrenza di un settore (vedi concurr. perfetta) tanto più difficile sarà fissare i prezzi liberamente. Invece, in situazioni di monopolio o oligopolio i tassi di redditività sono solitamente più elevati.

La natura e l'intensità della concorrenza sono determinate da:

1. **Concentrazione.** Una maggiore concentrazione implica una minore intensità di concorrenza, quindi maggiori profitti ed una più alta redditività.
2. **Diversità tra competitors.** L'assenza di guerre di prezzi è facilitata dalla somiglianza tra imprese in termini di: Obiettivi, Strategie, e Costi.

Le 5 forze competitive:

Concorrenti

3. ***Differenziazione di prodotto.***

- I mercati delle commodity sono più soggetti a guerre di prezzo, quindi la redditività è più bassa.
- Là dove la differenziazione è più marcata la domanda è meno sensibile al prezzo, quindi la redditività è più alta.

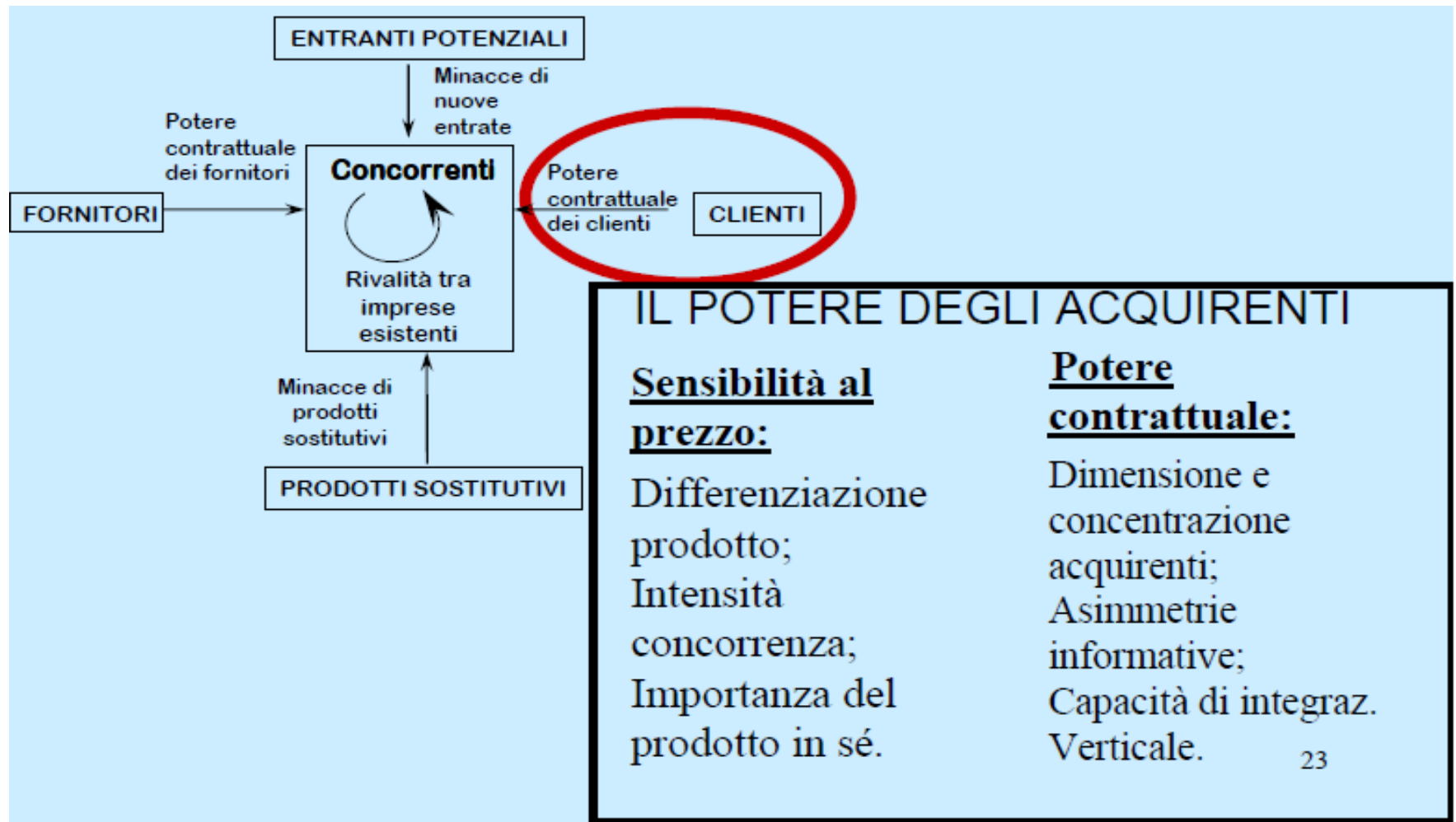
4. ***Capacità in eccesso e barriere all'uscita.***

- Domanda in declino ed eccesso di investimenti portano ad una sovra-capacità produttiva che riduce il livello di redditività.

5. ***Condizioni di costo: econ. di scala e rapporto costi fissi/variabili.***

- Le econ. di scala possono incoraggiare le imprese a competere in modo aggressivo sul prezzo per ottenere benefici di costo derivanti da una maggiore produzione.

Le 5 forze competitive: Acquirenti



Le 5 forze competitive: Acquirenti

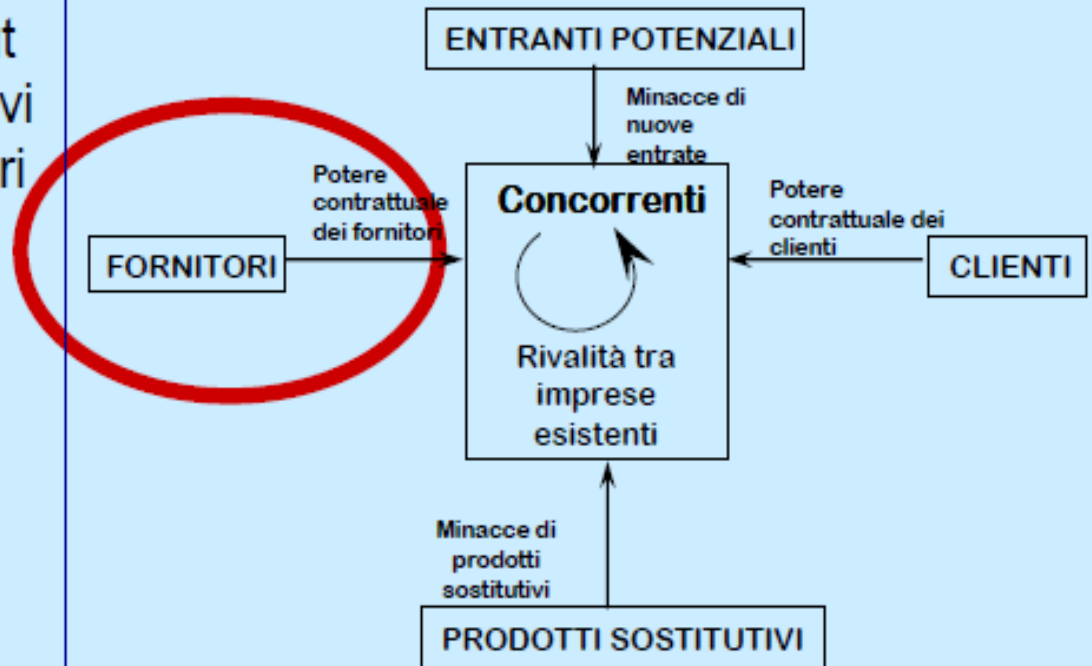
Maggiore è il loro potere e tanto più sarà debole la posizione dell'impresa. Tale potere è dato da:

1. Il volume degli acquisti
2. La differenziazione di prodotto
3. L'importanza del bene in sé
4. L'informazione
5. L'integraz. Verticale a monte, (se può acquistare direttamente dal fornitore).

Le 5 forze competitive: Fornitori

II POTERE DEI FORNITORI

- Differenziazione dell'output
- Esistenza di input alternativi
- Concentrazione dei fornitori
- Dimensione dei fornitori
- Dimensione del costo in riferimento ai costi del settore
- Rilevanza degli input sulla struttura dei costi e/o sulla differenziazione
- Minaccia di integrazione a valle e/o a monte



Le 5 forze competitive: Fornitori

- Se sono fornitori di **commodity**, c'è un basso potere contrattuale ed è più probabile che si inneschino guerre di prezzi che riducono il profitto e il potere contrattuale dei fornitori.

Per accrescere la propria capacità di contrattare i fornitori potranno:

- 1) Costituire cartelli in difesa dei propri interessi;
 - 2) Risalire la catena del valore per controllare la filiera, ottenendo rendimenti più alti.
- Se sono fornitori di **beni complessi** e sofisticati hanno molto potere contrattuale.

DEBOLEZZE DEL MODELLO DI PORTER:

Prospettiva semplificata del settore e della concorrenza

- Si tende ad essere reattivi (e non proattivi): rapporti di antagonismo tra soggetti (rivalità e minacce).
- Distinzione netta delle 5 forze, ruoli statici, (ma non è sempre vero, soprattutto in mercati/settori emergenti).
- Si ignora l'influenza dello stato, sindacati e prodotti complementari.
- Si fonda sul presupposto che è la struttura a determinare la concorrenza.
- La concorrenza e la redditività vengono analizzate solo a livello di settore ma invece dovrebbero essere anche all'interno di specifici segmenti.

FASI DELL'ANALISI DI SETTORE

Lo ***schema delle 5 forze di Porter*** consente di prevedere la redditività futura e di elaborare strategie che cambiano la struttura. L'analisi di settore consiste nella:

1. *Descrizione della struttura del settore, (le 5 forze competitive e la definizione dei confini);*
2. *Previsione delle tendenze strutturali emergenti e della redditività del settore;*
3. *Elaborazione di strategie per mutare la struttura del settore. Poiché ogni impresa è unica in risorse e competenze, le diverse imprese sceglieranno strategie distinte per collegare le loro risorse e competenze ai fattori critici di successo del settore.*

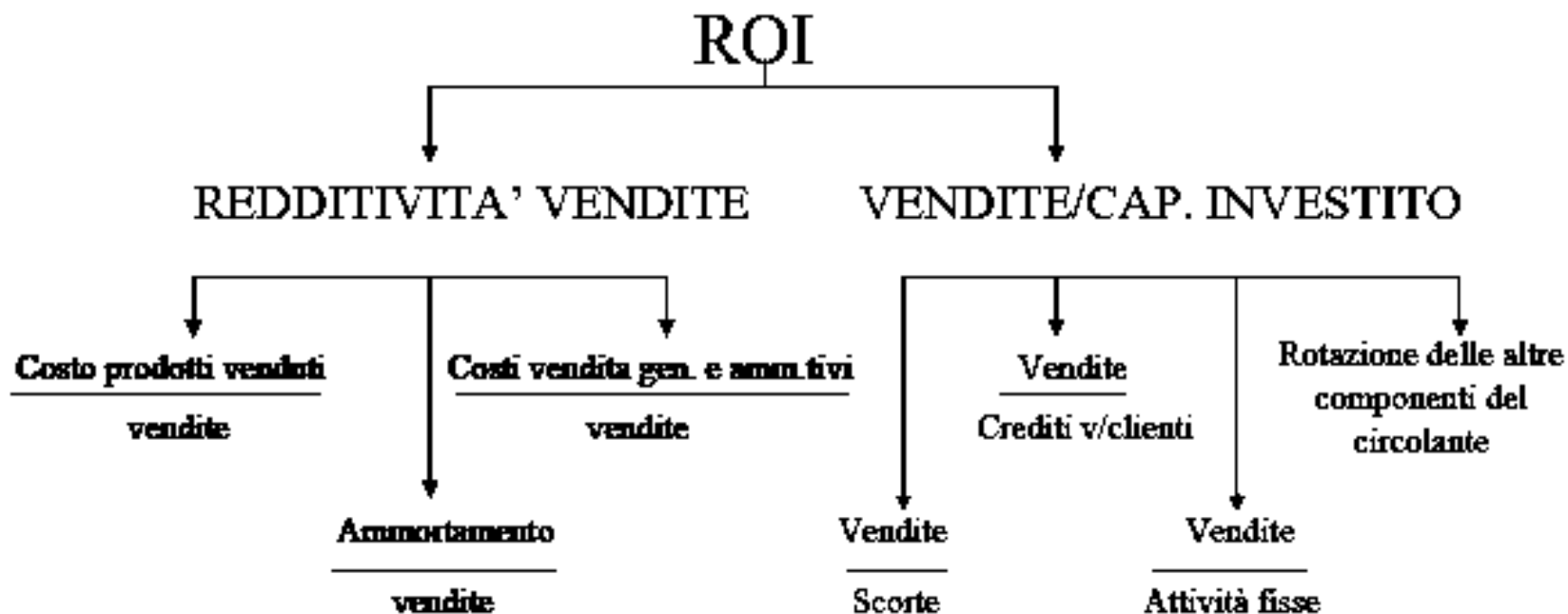
I limiti dei sistemi di rilevazione tradizionali

- Informano sulla capacità dell'azienda di raggiungere obiettivi di breve termine;
- La principale, a volte unica, fonte dei dati rilevati è rappresentata dal bilancio;
- Non informano su *Vision*, *Mission*, e Strategie;
- Non rappresentativi del carattere sistemico dell'impresa.

FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE

Per formulare strategia con l'intento di accrescere il valore dell'azienda si svolge una analisi finanziaria su tre punti:

- 1. VALUTAZIONE ATTUALE PERFORMANCE DEL BUSINESS** si tiene conto delle performance passate e correnti basate sugli indici di redditività



FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE

2. **POTENZIALE DELLA NUOVA STRATEGIA PER QUEL BUSINESS** se la valutazione delle performance ha dato risultati negativi, allora sarà necessario individuare le cause dei problemi e intraprendere azioni correttive. Si cerca dunque di adottare una **analisi di tipo qualitativo**, affiancata a quella quantitativa (economico finanziaria) e dunque tendenze settoriali, situazione di mercato in riferimento ad un determinato prodotto, fonti di vantaggio competitivo futuro.
3. **FISSARE OBIETTIVI DI PERFORMANCE PER I MANAGER CHE DEVONO IMPLEMENTARE LA NUOVA STRATEGIA** declinare gli obiettivi generali dell'impresa in sub-obiettivi per ogni specifica unità di business, tenendo conto delle relazioni tra le varie aree per mantenere una coerenza di tutta l'azienda. Si parte dunque dalla definizione degli obiettivi generali di lungo periodo e si scompongono poi in obiettivi specifici per ogni singola ASA che, per motivi di monitoraggio dei risultati raggiunti, devono essere di breve periodo, ma sempre coerenti con l'obiettivo aziendale di lungo periodo.



BALANCED SCORECARD

L' innovatività del modello

- ✓ porre al centro dell' attenzione del controllo la vision aziendale;
- ✓ focalizzare l' attenzione su di un insieme bilanciato di misure;
- ✓ monitorare le diverse aree di creazione del valore aziendale;
- ✓ garantire l' allineamento tra obiettivi strategici ed operativi;
- ✓ ricercare la correlazione causa effetto tra le misure di performance individuate;
- ✓ mantenere un collegamento importante alle misure finanziarie.

La Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD :

Secondo Kaplan e Norton è utile per allineare le risorse d'impresa e per creare un maggior valore e per permettere di superare i limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale.

*Si definisce **in che modo l'impresa genera valore aggiunto** permettendo alle unità aziendali di operare all'interno della sua struttura gerarchica invece di lasciarle operare in modo indipendente .*

Ad oggi diviene importante un **coordinamento** tra le diverse ASA della stessa azienda. E' dunque necessario allineare i vari fattori ed iniziare a pensare a misure di performance di tipo **multidimensionale**.



La Balanced Scorecard

Si è così arrivati ad un sistema di management strategico progettato intorno a una visione strategica a lungo termine.



Lo schema sopra descritto esplica come la misurazione crea un punto focale per il futuro poiché le misure scelte dai manager comunicano all'organizzazione che cosa conta di più. Per trarre il massimo profitto da questo, la misurazione andrebbe integrata con un sistema di management. La **balanced scorecard** diviene il sistema operativo per un nuovo processo di management strategico. Tutta l'organizzazione è così in grado di focalizzare l'attenzione sulla strategia. Per arrivare a questo è necessaria una rivisitazione dei principali fattori aziendali a partire dai rapporti coi clienti, adeguamento della forza lavoro, ristrutturazione dei processi aziendali. Il management ha guidato il processo al cambiamento, ma ciò non era sufficiente e così le imprese hanno creato un nuovo tipo di organizzazione basato sulle esigenze della strategia

La Balanced Scorecard

Attraverso la **BALANCED SCORECARD** si cerca di rendere coerenti **quattro diverse prospettive di valutazione delle performance** dell'impresa e cioè:

- Prospettiva finanziaria
- Prospettiva del consumatore
- Prospettiva interna dell'impresa
- La prospettiva di innovazione e apprendimento

Per ciascuna prospettiva vengono così individuati gli obiettivi, le misure, i target e le iniziative e le possibili interazioni tra queste.

Il percorso per utilizzare la Balanced Scorecard è il seguente:

1. Raccolta ed analisi dei dati ottenibili dalle 4 prospettive sopra elencate. Si valutano i fattori attraverso indici, cash flow, costi sostenuti, ecc...
2. Si confrontano questi dati ottenuti con i valori-target prestabiliti in sede di definizione della strategia
3. Si intraprende un percorso correttivo che genera valore per l'azienda.

L'obiettivo primario della Balanced Scorecard è la definizione di azioni di miglioramento dei processi.

Valori, Vision, Mission

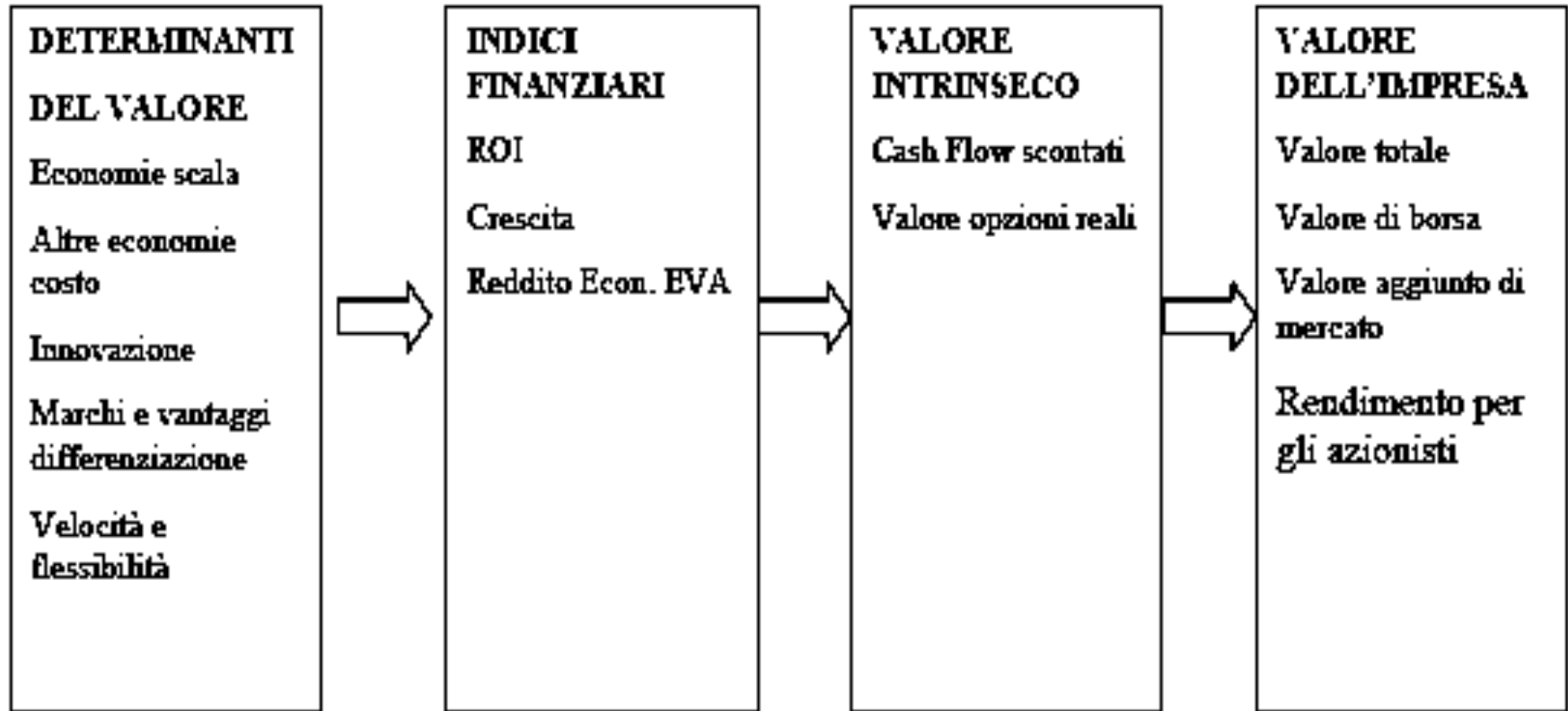
I profitti sono essenziali per l'esistenza dell'impresa, ma non sono la ragione della sua esistenza...

Dennis Blake

Si considerano fondamentali, dunque anche:

- **VALORI:** *“Il punto di partenza della strategia è l'idea del perché l'azienda esiste”*. Si può considerare tra i Valori anche la cultura organizzativa che è quella che indirizza i comportamenti degli attori organizzativi e può essere di 3 livelli: Livello degli artefatti; livello dei valori dichiarati e livello degli assunti taciti e condivisi.
- **VISION** è ciò che si desidererebbe essere (teorico)
- **MISSION** è ciò che effettivamente si può essere (tenendo conto delle variabili aziendali e ambientali)

La Balanced Scorecard



Schema di McKinsey

La Balanced Scorecard

Strumento di valutazione della strategia estremamente rivoluzionario [Norton & Kaplan].
Considera performance multidimensionali :

- ❖ Vantaggio: prende in considerazione le istanze di diversi stakeholder;
- ❖ Svantaggio: non sempre è facile operare una sintesi.

Considera **quattro prospettive** sia dal punto di vista *quantitativo* che *qualitativo*.

Le prospettive nel dettaglio

- **Apprendimento e crescita:**

(learning and growth)= come mantenere capacità di apprendimento e miglioramento?;

- **Processi interni:**

(business process)= come eccellere nell'attività core?;

- **Cliente:**

(customer)= come apparire ai clienti?;

- **Prospettiva economico-finanziaria:**

(financial)= come mantenere gli obiettivi economico-finanziari?;

La Balanced Scorecard

- Cruscotto attraverso cui definire ed orientare le strategie.
- La BSC pone enfasi su diverse aree, attraverso cui valutare la capacità dell'impresa di 'creare valore' a medio-lungo termine, valorizzando anche gli intangible assets.

<i>Aspetti finanziari</i>	Prospettiva tradizionale, considera variabili di tipo economico-finanziario
<i>Soddisfazione dei clienti interni ed esterni all'impresa</i>	Comprendere i fattori che determinano la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti
<i>Apprendimento ed innovazioni</i>	Capacità dell'impresa di attivare processi innovativi
<i>Efficienza ed efficacia operativa</i>	Processi interni critici ai fini della creazione di valore

Esempi di indicatori per la Balanced Scorecard

<i>Aspetti finanziari</i>	Fatturato, ROI, ROE, ROS, Ricavi per dipendente, Tasso di riduzione dei costi
<i>Soddisfazione dei clienti interni ed esterni all'impresa</i>	Quota di mercato, tasso di crescita del mercato, customer satisfaction, fidelizzazione %, profittabilità cliente
<i>Apprendimento ed innovazioni</i>	Investimenti in R&S %, numero ore formazione, soddisfazione personale, efficienza del management by objectives
<i>Efficienza ed efficacia operativa</i>	Gestione customer data base, identificazione attività interne ed esterne, livello di servizio, tempo di risposta