

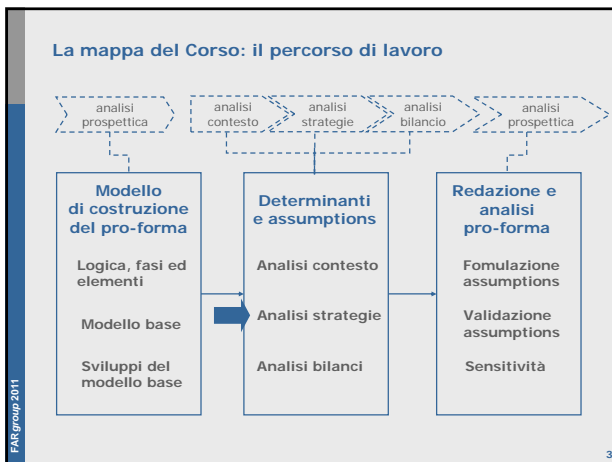
Lezione n. 14



Analisi di bilancio - II

Il profilo strategico dell'impresa e il legame con i risultati economici

www.bilanciopreventivo.it 



Obiettivi della lezione

La domanda a cui vogliamo rispondere:

- Quali fattori definiscono il profilo strategico dell'impresa? In che modo questi elementi influenzano i risultati dell'impresa?

- ### Il processo di analisi strategica
- ① Analisi del complessivo modello di business in atto alla luce delle caratteristiche del contesto competitivo
 - ② Valutazione della posizione competitiva occupata dall'impresa rispetto ai concorrenti e della sostenibilità di tale risultato
 - ③ Individuazione dello stato di attuazione della strategia in atto
 - ④ Identificazione delle intenzioni strategiche future dell'impresa e dei concorrenti (come sub 1)

- ### Causali della redditività dell'impresa
- La redditività dipende dalla struttura del settore dove l'impresa svolge la sua attività
 - I risultati sono diversi in relazione alla posizione che l'impresa riesce a occupare nel settore rispetto ai concorrenti
 - Un'impresa è in una posizione di vantaggio competitivo quando ha una redditività più elevata dei concorrenti
 - L'impresa ricerca il vantaggio competitivo per mezzo della strategia competitiva

La strategia competitiva

- L'obiettivo della strategia competitiva è:

offrire un prodotto che i clienti sono disposti a pagare più del costo che si sostiene per creare tale prodotto

Strategie e vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo dell'impresa dipende da:

- fattori critici di successo del settore
- risorse e competenze dell'impresa



La strategia competitiva deve coniugare le fonti interne ed esterne del vantaggio competitivo

fonti esterne

fonti interne

fattori critici di successo → strategia competitiva ← risorse e competenze

Vantaggio competitivo, risorse e competenze

Per ottenere il vantaggio competitivo attraverso una determinata strategia competitiva è necessario possedere e controllare specifiche:

- risorse
 - finanziarie
 - fisiche
 - umane
 - tecnologiche
 - organizzative

- competenze distinte (capacità strategiche)

Capacità di combinare e impiegare le risorse secondo processi organizzativi e meccanismi culturali meglio delle altre imprese

Risorse, competenze e catena del valore

- Risorse e competenze sono riferibili alle attività, funzioni e processi attraverso i quali si ottengono prodotti di valore per i clienti
- La combinazione di tali attività, funzioni e processi configura la *catena del valore* dell'impresa



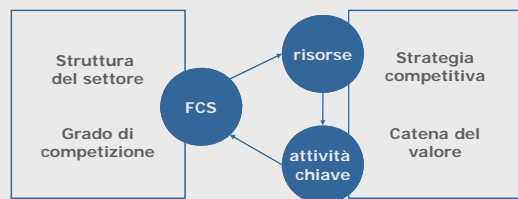
Strategia competitiva e catena del valore

- L'impresa acquisisce un vantaggio competitivo quando è in grado di combinare, nelle attività della catena del valore, risorse e competenze legate ai fattori chiave della competizione (FCS) in modo più efficace ed efficiente dei suoi concorrenti

- L'assetto delle attività della catena e i collegamenti fra attività svolte internamente ed esternamente possono essere i più diversi e dipendono dalla strategia competitiva adottata e da come questa viene messa in atto

Riassumendo ...

- Il grado di competizione dipende dalla struttura del settore e dai FCS che lo caratterizzano
- Il controllo dei FCS è legato alla disponibilità di determinate risorse e competenze
- Risorse e competenze sono riconducibili a specifiche attività e funzioni della *catena del valore* modellata dalla strategia competitiva



La strategia competitiva

- L'obiettivo della strategia competitiva è:

offrire un prodotto che i clienti sono disposti a pagare più del costo che si sostiene per creare tale prodotto
- Due modelli base di strategia competitiva:

leadership di costo

prezzi inferiori rispetto alla concorrenza a parità di beneficio offerto

differenziazione di prodotto

benefici particolari che giustificano un prezzo più alto

13

Strategia competitiva, cost e value drivers

Le due strategie competitive di base si fondano su diverse risorse e competenze e presuppongono una configurazione della catena del valore coerente con il focus della strategia

14

Value driver potenziali

15

Risorse e competenze per la strategia competitiva

- investimenti in PP&E per economie di scala e di scopo
- tecnologie di processo
- input produttivi a basso costo
- vicinanza ai mercati
- varietà limitata
- semplificazione prodotto
- standardizzazione produttiva
- canali distributivi despecializzati

- investimenti in intangibili di marketing e R&S
- tecnologie di prodotto
- input produttivi di qualità elevata
- varietà ampia
- complessità prodotto
- flessibilità produttiva
- arricchimento sistema prodotto
- canali distributivi specializzati

16

Strategia competitiva e variabili economiche

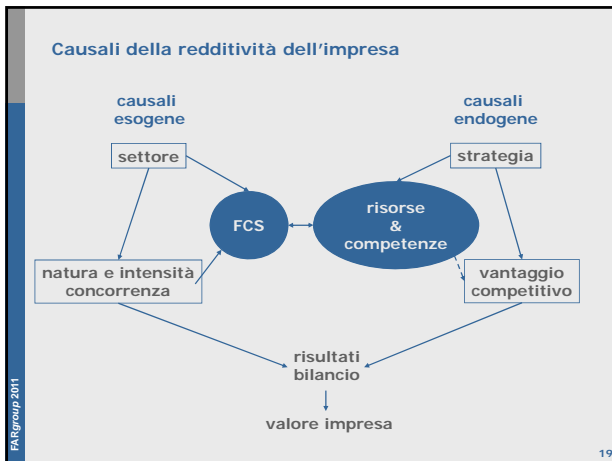
I cost e value drivers delle strategie competitive di base si riflettono su specifici valori di bilancio

17

Strategia competitiva e variabili economiche

- Crescita volumi vendite
- Costi R&S e marketing
- Turnover dipendenti
- Spese generali
- Incidenza valore aggiunto
- Redditività vendite
- Investimenti in PP&E
- Sfruttamento PP&E
- Riduzione giacenza scorte
- Aumento giorni clienti
- Allungamento giorni fornitori
- Crescita prezzi vendite
- Investimenti in intangibili
- Anzianità PP&E
- Aumento giacenza scorte
- Riduzione giorni clienti

18



La strategia aziendale

La costruzione del portafoglio di business può essere ispirata a due logiche fondamentali:

- **integrazione**
 - orizzontale *Espansione nel settore/segmento*
Concentrazione delle quote di mercato
 - verticale *Espansione lungo la catena del valore di settore a monte e/o a valle*
- **diversificazione**

21



La strategia aziendale

La costruzione del portafoglio di business può essere ispirata a due logiche fondamentali:

- **integrazione**
 - orizzontale *Espansione nel settore/segmento*
Concentrazione delle quote di mercato
 - verticale *Espansione lungo la catena del valore di settore a monte e/o a valle*
- **diversificazione**
 - geografica *Ingresso nuovi mercati geografici*
 - produttiva *Ingresso nuovi settori/segmenti*
Ampliamento gamma prodotto
Acquisizione nuovi segmenti clientela

23

Effetti economici delle opzioni strategiche

Le varie opzioni strategiche hanno riflessi diversi sui risultati economici e i valori contabili dell'impresa

- **integrazione**
 - orizzontale *Aumento fatturato*
Economie di scala ed effetto esperienza
Sinergie impiego risorse e competenze
 - verticale *Riduzione costi di transazione*
Crescita costi di ingresso e coordinamento
- **diversificazione**
 - geografica *Riduzione del rischio operativo*
Intensi investimenti commerciali
 - produttiva *Riduzione del rischio operativo*
Economie di scopo
Inefficienze iniziali
Intensi investimenti in PP&E

24

Strategia aziendale e identità

- La strategia aziendale è improntata all'identità aziendale
- L'identità esprime l'orientamento strategico di fondo dell'impresa, ossia gli obiettivi generali di ordine competitivo, economico e sociale che ispirano l'agire aziendale
- Sono componenti dell'identità aziendale:
 - a) missione
 - b) valori
 - c) visione
 - d) codice di comportamento

• Traguardi che l'impresa si prefigge di raggiungere
• Posizione occupata nel contesto competitivo nel medio-lungo periodo

Identità e crescita aziendale

- Il raggiungimento dei traguardi contenuti nella visione richiede una dominanza del contesto competitivo da realizzare mediante processi di crescita dimensionale
- La crescita dimensionale può essere ricercata seguendo due vie:
 - a) via interna → **crescita organica**
senza acquisizione di nuove aziende
 - b) via esterna → **crescita esogena**
con acquisizione di nuove aziende e loro integrazione

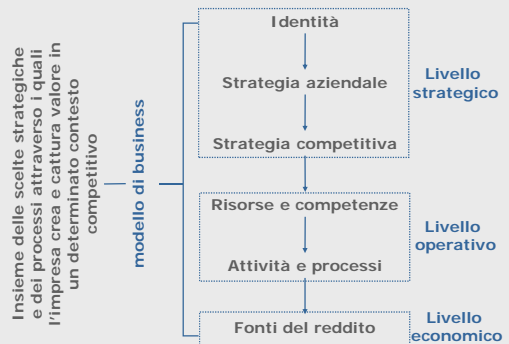
Vie di crescita ed effetti economici

Le due opzioni di crescita hanno riflessi diversi sulle politiche di investimento e i valori economici:

- a) via interna → **crescita organica**
 - Possibile gradualità dell'investimento strutturale
 - Opzione di **esternalizzazione** di alcune attività della catena del valore
- b) via esterna → **crescita esogena**
 - Concentrazione dell'investimento nella fase iniziale
 - Investimenti di integrazione e razionalizzazione
 - Eliminazione investimenti ridondanti

- riduzione costi fissi
- modifica politiche acquisti e magazzino
- contenimento investimenti netti

Il modello di business e suoi livelli



Il modello di business e suoi livelli



Il revenue model

- Modello espressivo della logica economica della impresa
- Spiega, come si formano i risultati reddituali, patrimoniali e finanziari
- Consente di identificare le leve direzionali e i fattori ambientali che concorrono a generare tali risultati
- Dipende da:
 - le scelte strategiche e dalla configurazione della catena del valore
 - il settore di attività dell'impresa

Il revenue model



abbigliamento

stagioni

campagne di vendita:
• primavera/estate
• autunno/inverno

collezioni

combinazioni
prodotti/mercati

• collezioni esistenti
• nuove collezioni

margine di
collezione
stagionale

produzione
campionarie
promozione
pubblicità

costi

ricavi

• rafforzamento
rete di vendita
• nuovi mercati
• affermazione
marca
fatturato per
punto vendita
• arricchimento
collezioni
• prezzi di
vendita