

Lezione n. 15

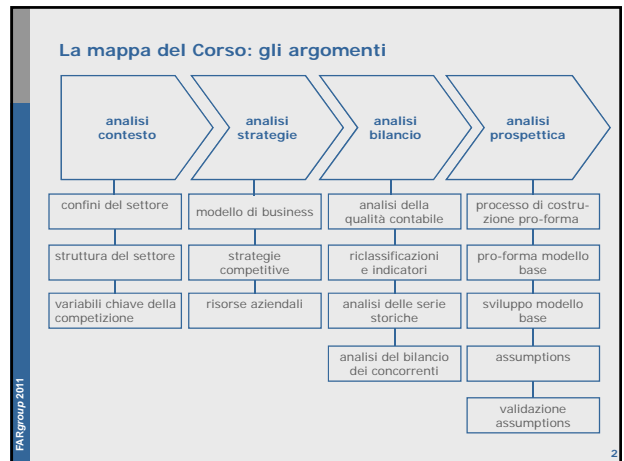


Analisi di bilancio - II

L'analisi del posizionamento competitivo

www.bilanciopreventivo.it 

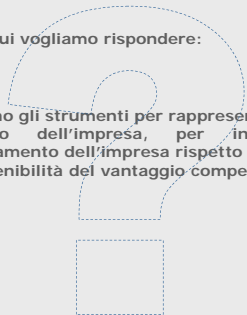
FARgroup 2011



Obiettivi della lezione

La domanda a cui vogliamo rispondere:

- Quali sono gli strumenti per rappresentare il profilo strategico dell'impresa, per individuare il posizionamento dell'impresa rispetto ai concorrenti e la sostenibilità del vantaggio competitivo?



FARgroup 2011

Il processo di analisi strategica

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

FARgroup 2011

Analisi del disegno strategico

a) Identificazione della strategia competitiva perseguita

FARgroup 2011



Le strategie competitive di base

Settore: elettrodomestici bianchi

Mercato di sbocco: paesi area Euro

Strategia competitiva: vantaggio competitivo ricercato attraverso l'offerta di prodotti con elevati contenuti funzionali rivolti a segmenti di clientela *sofisticata* con alto potere di spesa

leadership di costo	differenziazione
focalizzazione ●	

7

Coerenza esterna della strategia competitiva

Settori che offrono scarse possibilità di differenziazione

- Prodotti tecnicamente semplici
- Bisogni non complessi
- Conformità a standard tecnici specifici

Beni agricoli
Supermercati alimentari
Contenitori metallici

Settori che offrono numerose possibilità di differenziazione

- Prodotti tecnicamente complessi
- Bisogni sofisticati
- Non conformità a standard tecnici specifici

Farmaceutico
Automobilistico
Abbigliamento

di costo ← vantaggio competitivo → di differenziazione

8

Analisi del disegno strategico

a) Identificazione della strategia competitiva perseguita

b) Analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa

9

Punti di forza e debolezza dell'impresa

Il vantaggio competitivo si basa su determinate risorse e competenze possedute o da sviluppare

leadership di costo

strategia competitiva

differenziazione di prodotto

risorse & competenze

- tecnologie di processo
- efficienza degli impianti
- accesso a input produttivi a basso costo
- localizzazione
- competenze di progettazione

- tecnologie di prodotto
- marchi
- brevetti
- reti di distribuzione o di servizi
- competenze nella ricerca

10

Punti di forza e debolezza dell'impresa

Settore: elettrodomestici bianchi

Mercato di sbocco: paesi area Euro

Fattori critici: gamma prodotti; rapporto qualità/prezzo; immagine; servizi post-vendita; funzionalità del prodotto

Strategia competitiva: differenziazione basata su prodotti con elevati contenuti funzionali (spazio, consumi, prestazioni)

Risorse e competenze: efficienza e flessibilità processi; competenze progettuali di prodotto; brevetti; gamma ampia; forte assistenza post-vendita; ampia copertura distributiva

Punti di forza: competenze progettuali di prodotto; brevetti; assistenza post-vendita; ampia copertura distributiva

Punti di debolezza: marchio debole e non chiaro posizionamento dei prodotti

11

Punti di forza e debolezza dell'impresa

Per ottenere un vantaggio competitivo è necessario che le risorse e le competenze siano:

- esclusive dell'impresa e non comuni alle altre imprese della arena concorrenziale
- durevoli, limitatamente trasferibili e riproducibili
- adatte alle caratteristiche e ai FCS del settore

La distanza fra le risorse e competenze possedute e i FCS del settore definisce i punti di forza e debolezza dell'impresa

12

Punti di forza e debolezza dell'impresa



Settore: elettrodomestici bianchi

Mercato di sbocco: paesi area Euro

Fattori critici : gamma prodotti; rapporto qualità/prezzo; immagine; servizi post-vendita; funzionalità del prodotto

Strategia competitiva: differenziazione basata su prodotti con elevati contenuti funzionali (spazio, consumi, prestazioni)

Risorse e competenze: efficienza e flessibilità processi; competenze progettuali di prodotto; brevetti; gamma ampia; forte assistenza post-vendita; ampia copertura distributiva

Punti di forza: competenze progettuali di prodotto; brevetti; assistenza post-vendita; ampia copertura distributiva

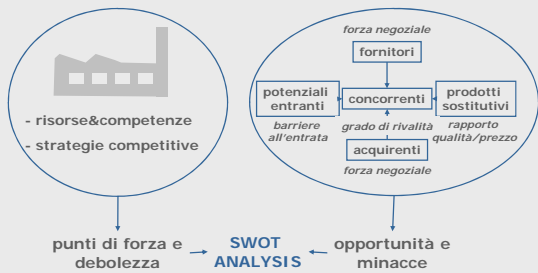
Punti di debolezza: marchio debole e non chiaro posizionamento dei prodotti

Analisi del disegno strategico

- a) Identificazione della strategia competitiva perseguita
- b) Analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa
- c) Verifica della coerenza fra disegno strategico e caratteri del settore

La SWOT analysis

Confronto fra punti di forza/debolezza dell'impresa e le opportunità/minacce dell'ambiente



I risultati dell'analisi del contesto



Settore: elettrodomestici bianchi

Mercato di sbocco: paesi area Euro

Relazioni con il macro-ambiente: fortemente ciclico

Impatto della tecnologia: scale intensive

Ciclo di vita: fase di maturità

Struttura del settore: competizione elevata. Domanda di sostituzione con flessione dei volumi

Fattori critici : gamma prodotti; rapporto qualità/prezzo; immagine; servizi post-vendita; funzionalità del prodotto

Opportunità: differenziazione attraverso politiche di marca e di miglioramento contenuti funzionali del prodotto

Minacce: possibile break tecnologico per alcune linee di prodotto

Punti di forza e debolezza dell'impresa



Settore: elettrodomestici bianchi

Mercato di sbocco: paesi area Euro

Fattori critici : gamma prodotti; rapporto qualità/prezzo; immagine; servizi post-vendita; funzionalità del prodotto

Strategia competitiva: differenziazione basata su prodotti con elevati contenuti funzionali (spazio, consumi, prestazioni)

Risorse e competenze: efficienza e flessibilità processi; competenze progettuali di prodotto; brevetti; gamma ampia; forte assistenza post-vendita; ampia copertura distributiva

Punti di forza: competenze progettuali di prodotto; brevetti; assistenza post-vendita; ampia copertura distributiva

Punti di debolezza: marchio debole e non chiaro posizionamento dei prodotti

La SWOT analysis



opportunità differenziazione attraverso politiche di marca e di miglioramento contenuti funzionali del prodotto	punti di forza competenze progettuali di prodotto; brevetti; assistenza post-vendita; ampia copertura distributiva
minacce possibile break tecnologico per alcune linee di prodotto	punti di debolezza marchio debole e non chiaro posizionamento dei prodotti

Quadro coerente rispetto a una strategia competitiva che ricerca il vantaggio facendo leva su risorse e competenze che consentono la differenziazione del prodotto

Necessità di una decisa azione di marketing per una forte affermazione del marchio e la caratterizzazione del prodotto

Analisi del disegno strategico

- a) Identificazione della strategia competitiva perseguita
- b) Analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa
- c) Verifica della coerenza fra disegno strategico e caratteri del settore
- d) Verifica della coerenza fra strategia competitiva e configurazione della catena del valore

Strategia competitiva e catena del valore

- La realizzazione della strategia competitiva si basa su una determinata configurazione della catena del valore
- La configurazione della catena del valore determina la capacità di combinare risorse e competenze legate ai fattori chiave della competizione (FCS) in modo più efficace ed efficiente dei concorrenti

Focus sulle:

- ➔ • attività/funzioni maggiormente interessate dai fattori critici della competizione (attività chiave)
- politiche e azioni previste dalla strategia relativamente a tali attività/funzioni

Strategia competitiva e catena del valore

💡 **Strategia competitiva:** differenziazione basata su prodotti con elevati contenuti funzionali (spazio, consumi, prestazioni)

Attività e funzioni critiche: ricerca e sviluppo; marketing e assistenza; acquisto e produzione

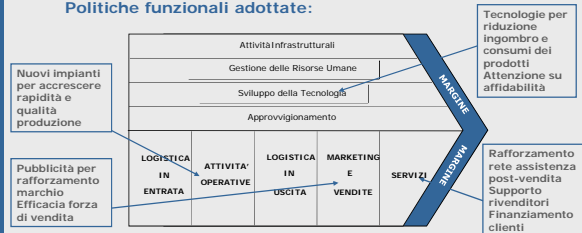


Strategia competitiva e catena del valore

💡 **Strategia competitiva:** differenziazione basata su prodotti con elevati contenuti funzionali (spazio, consumi, prestazioni)

Attività e funzioni critiche: ricerca e sviluppo; marketing e assistenza; acquisto e produzione

Politiche funzionali adottate:



Analisi del disegno strategico

- a) Identificazione della strategia competitiva perseguita
- b) Analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa
- c) Verifica della coerenza fra disegno strategico e caratteri del settore
- d) Verifica della coerenza fra strategia competitiva e configurazione della catena del valore
- e) Verifica della coerenza fra assetti patrimoniali, risultati economico-finanziari e strategia competitiva

Misure economiche dell'azione sui driver competitivi



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)

Aspetti e obiettivi del confronto

Analisi dei diversi livelli del modello di business dei concorrenti:

strategico

- ambito competitivo
- bisogni soddisfatti
- sistema prodotto

operativo

- competenze e risorse possedute
- configurazione catena del valore

economico

- risultati economici
- assetti patrimoniali
- livelli di rischio

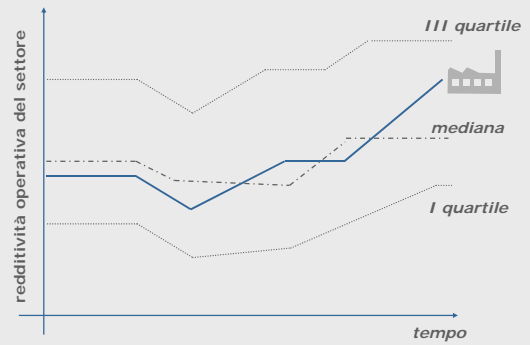
Obiettivi dell'analisi:

- gap rispetto ai concorrenti
- capacità di superare/mantenere il gap
- traguardi di miglioramento

Misurare il posizionamento competitivo

- Un'impresa è in una posizione di vantaggio competitivo quando ha una redditività più elevata dei concorrenti
- Per verificare il posizionamento dell'impresa e la presenza di condizioni di vantaggio competitivo è opportuno confrontare i suoi valori di bilancio con:
 - valori di bilancio dei concorrenti
 - valori medi (mediani) di settore
- Concentrare l'attenzione su:
 - redditività investimenti operativi
 - fatturato e quote di mercato
 - livello e struttura dei costi

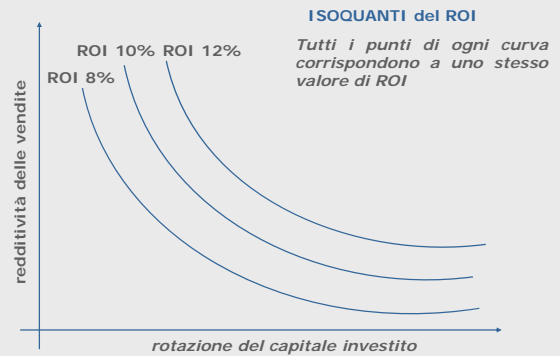
Rappresentazione del posizionamento - A



Rappresentazione del posizionamento - B



Rappresentazione del posizionamento - B



Esecuzione della strategia e fattori di rischio

- Valutare in che misura il disegno strategico è stato messo in atto
- La realizzazione ("esecuzione") della strategia deve fare i conti con eventi la cui manifestazione può precludere all'azienda il raggiungimento degli obiettivi prefissati:
 - *mutamenti climatici*
 - *nuovi assetti politici*
 - *riduzione disponibilità risorse produttive*
 - *modifiche della normativa*
 - *evoluzioni tecnologiche*
 - *nuove istanze della comunità*
 - *cambiamenti nella struttura del settore*

**FATTORI
DEL RISCHIO
DI ESECUZIONE**

 Dal rischio di esecuzione derivano minacce alla gestione strategica dell'impresa

Il processo di analisi strategica

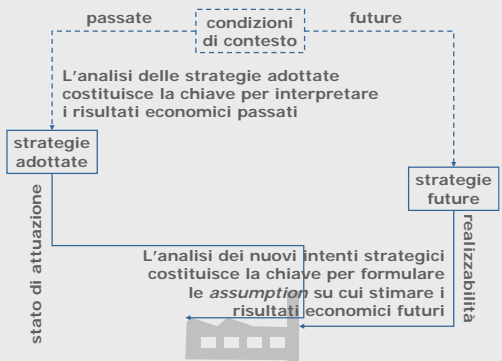
- ✓ Analisi del complessivo modello di business in atto alla luce delle caratteristiche del contesto competitivo
- ✓ Valutazione della posizione competitiva occupata dall'impresa rispetto ai concorrenti e della sostenibilità di tale risultato
- ✓ Individuazione dello stato di attuazione della strategia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

Le intenzioni strategiche future

- Con il tempo, le prestazioni economiche di ogni impresa tendono a regredire verso i valori medi del settore
- Più a lungo l'impresa è capace di contrastare la regressione verso la media e mantenere prestazioni migliori della media del settore, più il suo vantaggio competitivo è sostenibile

 Per valutare la sostenibilità occorre identificare le intenzioni strategiche future dell'impresa e quelle dei suoi concorrenti

Strategie adottate e nuovi intenti strategici



Strategie adottate e nuovi intenti strategici



- Si analizza la strategia passata dell'impresa verificandone il grado di realizzazione alla luce dei risultati economici conseguiti
- Si analizza la strategia prospettata dal management per il futuro valutandone il grado di realizzabilità e il presumibile impatto sui risultati economici attesi