

CORPORATE STRATEGY

Analisi strategica applicata alle reti professionali



Sun TZU – the art of war

A cura di:

**Roberto De Silvio - Finanzialista - Dottore Commercialista – Cultore ed Assistente del Prof.
Valerio Malvezzi in Corporate Strategy presso la Link University sede di Roma**

Cell 335.7903292 email robertodesilvio66@gmail.com

INDICE

1. LE ALLEANZE STRATEGICHE
2. ANALISI STRATEGICA APPLICATA ALLE RETI PROFESSIONALI
3. ALCUNI MODELLI DI ANALISI STRATEGICA APPLICABILI AD UNA RETE:
 - a) Porter's five forces of competition
 - b) Porter's Generic Strategies (le strategie competitive generali)
 - c) The blue ocean strategy canvas model
 - d) La crescita attraverso le alleanze professionali

INDICE

1. LE ALLEANZE STRATEGICHE
2. ANALISI STRATEGICA APPLICATA ALLE RETI PROFESSIONALI
3. ALCUNI MODELLI DI ANALISI STRATEGICA APPLICABILI AD UNA RETE:
 - a) Porter's five forces of competition
 - b) Porter's Generic Strategies (le strategie competitive generali)
 - c) The blue ocean strategy canvas model
 - d) La crescita attraverso le alleanze professionali

Strategic Alliances

A strategic alliance is a
**collaborative
agreement...**

... between **two or more
firms...**

... to pursue **agreed
common goals.**

Strategic alliances take many **different forms**:

- ❖ May or may not involve equity participation
- ❖ Joint Venture
- ❖ May be purely bilateral arrangement or a part of a network

They are supported by a set of routines that permit **knowledge sharing** and **continuous improvement**

Motives for Alliances

The primary aim of strategic alliances is **to access the partner's resources** and capabilities or **to acquire them through learning**.

In most instances alliances are about **accessing** rather than acquiring capabilities.

A major advantage of alliances is the **flexibility** they offer

- They can be **created** and **dissolved** fairly easily,
- their scope and **purpose can change** according to the changing requirements of the parties
- and they typically involve **modest investment**

Strategic Alliances

Un'alleanza strategica (alternativa ad una M&A) è un accordo di collaborazione tra 2 o più imprese per perseguire obiettivi comuni concordati

3 Forme:

- Può o meno prevedere una partecipazione nell'equity: **incrocio partecipativo**
- Joint Venture: i partners **creano una newco con** apporto congiunto di equity

... In una rete professionale

- accordo puramente bilaterale o accordo di una rete/network - accordi multilaterali: sono supportate da un **set di routines** (procedure) che consente:
 - **condivisione della conoscenza (didattica) - knowledge sharing**
 - **sviluppo continuo di nuove idee e quindi dei partners (ricerca) - continuous improvement**

Motivazioni - Vantaggi delle alleanze strategiche:

- **Accesso alle R&C del partner attraverso l'apprendimento** (accesso ai modelli excel o perizie word)
- **Accesso ad opportunità di consulenza** grazie allo sviluppo del brand e della reputation della rete
- **Flessibilità** del legame: è facile cambiare scopo o addirittura scioglierle, richiede modesti investimenti

INDICE

1. LE ALLEANZE STRATEGICHE
2. ANALISI STRATEGICA APPLICATA ALLE RETI PROFESSIONALI
3. ALCUNI MODELLI DI ANALISI STRATEGICA APPLICABILI AD UNA RETE:
 - a) Porter's five forces of competition
 - b) Porter's Generic Strategies (le strategie competitive generali)
 - c) The blue ocean strategy canvas model
 - d) La crescita attraverso le alleanze professionali

Strategy: what does it mean?

Strategy is about
moving from where
you are to where
you want to be.

Strategy means
to shape your future.

Smart strategy is the
shortest route to
desiderable ends with
available means.

Strategist are able to
see the past, the
present and the future
connected.

2 basic components of strategy analysis:

Analysis of the
external environment



Industry analysis

Analysis of the
internal environment



Analysis of the firm's
resources and capabilities

Una rete professionale deve effettuare sistematicamente analisi interna – analisi esterna

Analisi esterna

- spesso non si fa analisi esterna per **paura** di capire l'ambiente esterno (esp concorrenti più bravi, bisogni del cliente, minacce nuovi entranti e servizi sostitutivi)
- attraverso analisi esterna fatta si capisce che nel business della consulenza le nostre piccole e micro imprese **hanno bisogno della ns consulenza (bisogni dei clienti)** e che non sarebbero però disposte a pagare le parcelle delle grandi società di consulenza (**concorrenza**)
- analisi di più ambienti:
 - **ambiente bancario: credit crunch!!!**
 - ambiente dei professionisti
 - ambiente religioso
 - ambiente universitario

Analisi interna:

possiamo farcela? essere consapevoli dei propri limiti; oggettiva valutazione risorse e capacità

The FIRM
1: goals and values
2: resources and capabilities
3: structure and system



STRATEGY



4: THE INDUSTRY
ENVIRONMENT

Competitors
Customers
Suppliers

There are major differences between business competition and military conflict.

The objective of war is to defeat the enemy.

The purpose of business rivalry is seldom so aggressive...

Von Neumann and
Morgestern's Theory of
Games (1944)

... most business enterprises seek to coexist with their rivals rather than destroy them.

Game theory has revolutionized the study of competitive interaction.

- **Differenza tra strategia militare (DISTRUGGERE AVVERSARIO) e strategia di business (COESISTERE COL COMPETITOR)**
- La **teoria dei giochi (rinvio)** insegna che è possibile la logica **win-win** e cioè vincere insieme
- Nel mercato dei consulenti esiste ancora la teoria militare: spesso l'obiettivo è quello di annientare l'avversario (**homo homini lupus, logica del "ti rubo la contabilità"**)
- Una rete professionale è ispirata alla **teoria del win-win**
- Esempio **dello scambio di competenze diverse** nella consulenza al cliente

ADAPTING TO TURBOLENCE

Adapting and exploiting digital technology
The quest for flexibility and strategic innovation
Strategic alliances
Social and environmental responsibility

2010

2015

2020

L'approccio strategico di una rete deve essere quello di **adattarsi alla turbolenza**

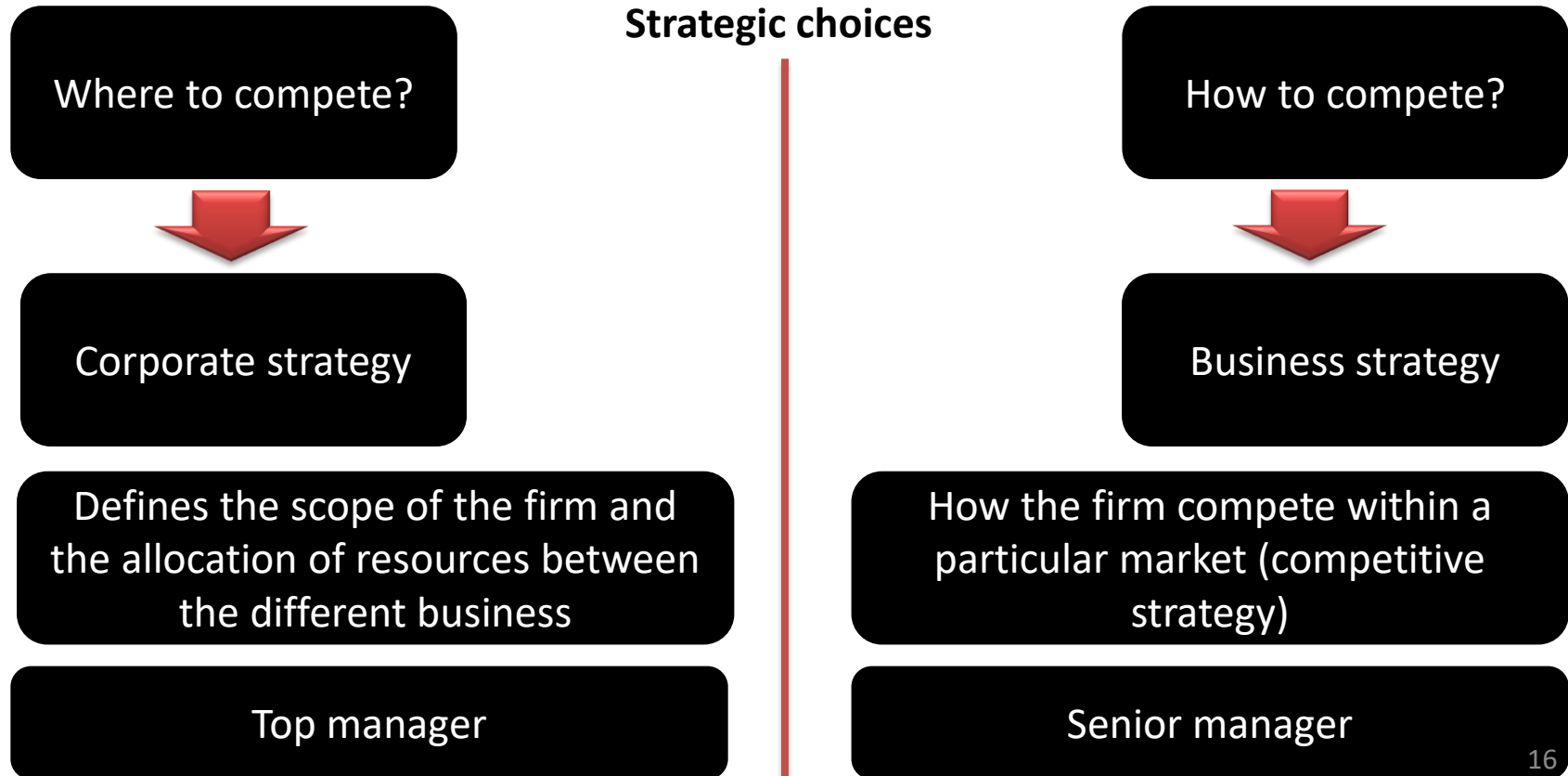
Infatti Il contesto in cui competono i commercialisti è **molto turbolento**. Esempio settore classico del commercialista:

- Fattura elettronica (**innovazione tecnologica e digitale**)
- Intelligenza artificiale (**prodotti sostitutivi**: Amazon tra poco renderà disponibili dispositivi che automatizzeranno la contabilità)
- Escapologo (**nuovi entranti**)

Le **risposte della rete** devono essere alla altezza della dinamica esterna:

- Adattare e sfruttare la tecnologia digitale
- La ricerca della flessibilità e dell'innovazione strategica
- Alleanze strategiche
- Responsabilità sociale e ambientale

Corporate and business strategy



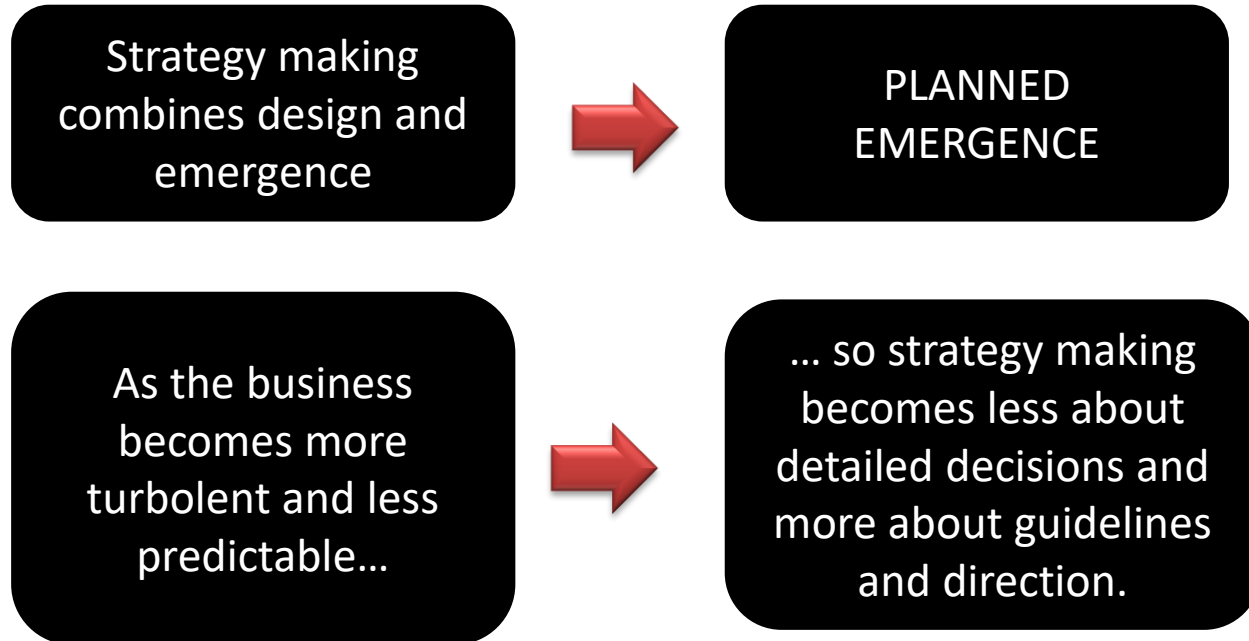
Nella rete sono praticate le 2 tipologie di scelte strategia: ripasso teorico

- **Corporate strategy: dove competere**
 - Industries:
 - ✓ **Formazione e Consulenza**
 - ✓ **... ma anche altre aree**

- **Business strategy: come competere**
 - con le 3 strategie generali di Porter oggi ancora validissime:
 - **cost leader**
 - **differenziazione** intesa come unicità
 - **focalizzazione** su nicchia di mercato
 - in termini di differenziazione
 - in termini di leadership di costo

Design versus emergence

Henry Mintzberg: critic of rational approaches to strategy design



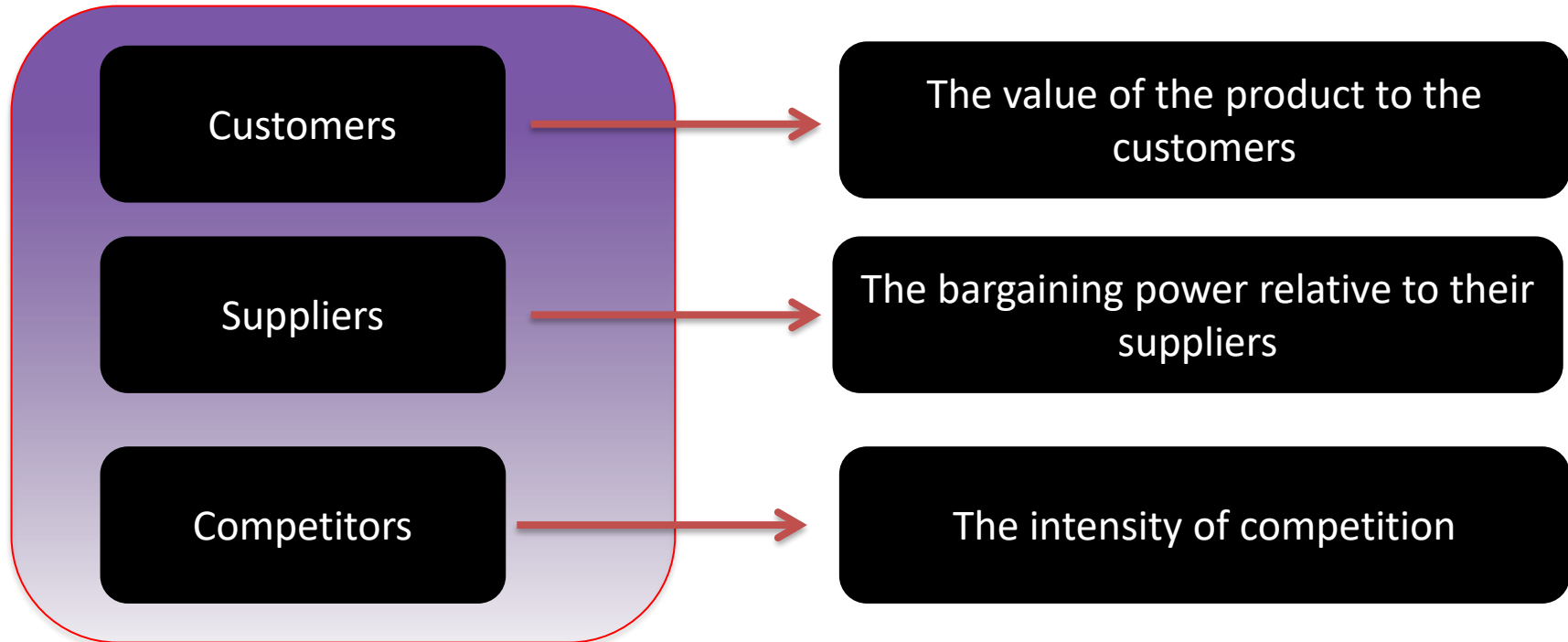
Design versus emergence

- Henry Mintzberg: la strategia realizzata non è mai quella formulata nei piani ma è un **mix tra quella formulata e quella che emerge in sede di esecuzione**
- “qualsiasi strategia pianificata crolla quando prendi il primo cazzotto in faccia”
- il business della formazione e della consulenza è sempre **più turbolento e sempre meno prevedibile**
- in questo contesto bisogna far ricorso alle **sole guidelines e alla «direzione di marcia»** piuttosto che a decisioni di dettaglio (il piano va bene per i business stabili e poco dinamici)
- Critica alla pianificazione strategica troppo formalizzata

INDICE

1. LE ALLEANZE STRATEGICHE
2. ANALISI STRATEGICA APPLICATA ALLE RETI PROFESSIONALI
3. ALCUNI MODELLI DI ANALISI STRATEGICA APPLICABILI AD UNA RETE:
 - a) Porter's five forces of competition
 - b) Porter's Generic Strategies (le strategie competitive generali)
 - c) The blue ocean strategy canvas model
 - d) La crescita attraverso le alleanze professionali

Hence, the profits earned by the firms in an Industry are determined by 3 factors:



Industry analysis brings all three factors into a single analytic framework.

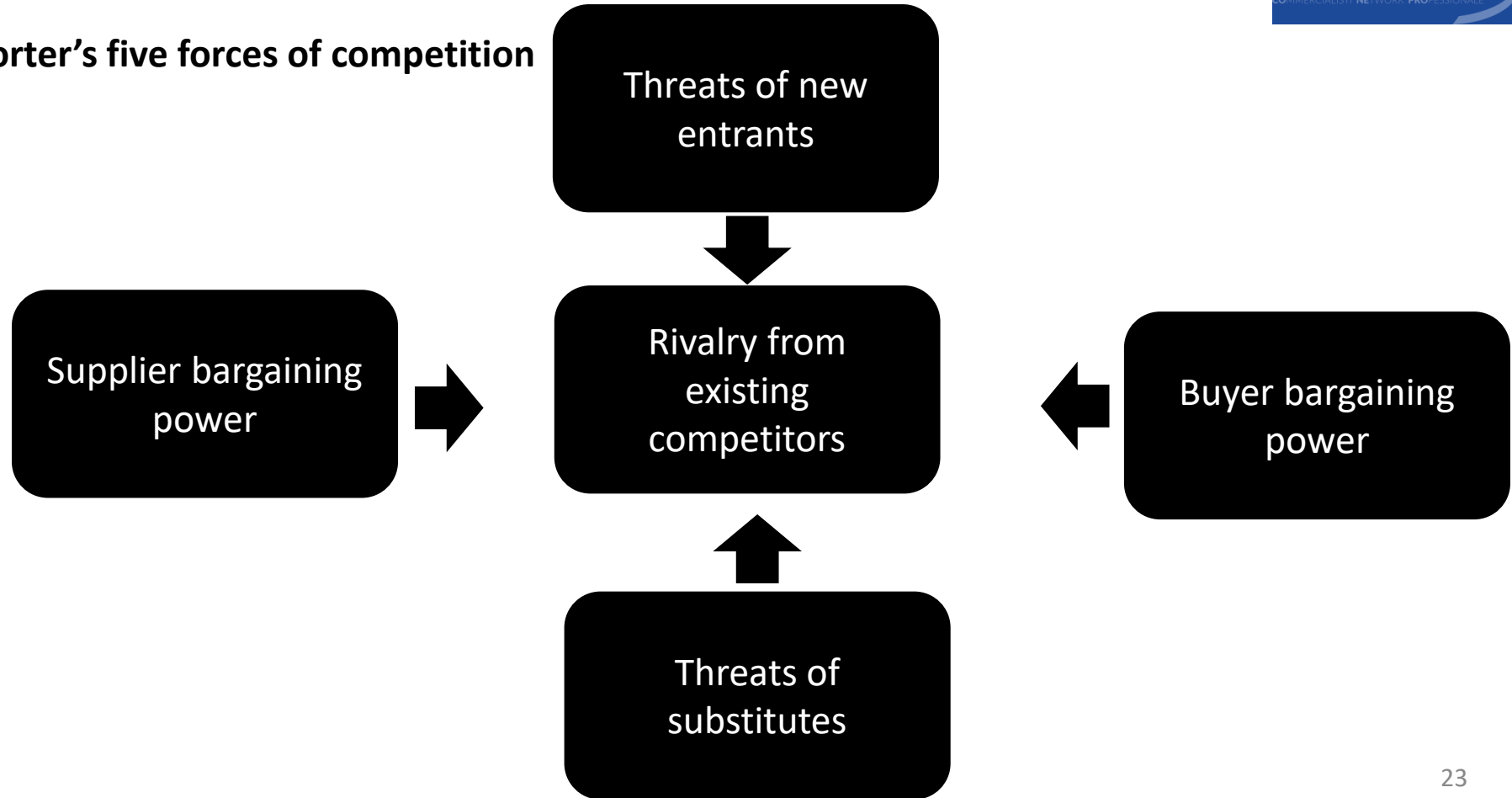
Da cosa dipende **l'attrattività in termini di profitto di un settore?**

- Il valore del prodotto per i clienti
- Il potere contrattuale dei fornitori
- Intensità della concorrenza (concorrenti diretti ed indiretti)

... ma anche da

- Prodotti/Servizi sostitutivi
- Nuovi entranti

Porter's five forces of competition



Industry	Median ROE % (US, 2000-2013)
Tobacco	36,2
Household and personal products	27,0
Food consumer products	21,7
Food services	21,7
Pharmaceuticals	20,5

Some industries
consistently earn
high rate of profits

Others fail to cover
their cost of capital.

Industry	Median ROE % (US, 2000-2013)
Telecommunications	7,0
Motor vehicles and parts	6,4
Entertainment	6,1
Food Production	5,9
Airlines	- 7,1

Alcuni settori esprimono alti rendimenti ... Altri non riescono a coprire il loro costo del capitale

$ROE < K_e$ ovvero $ROCE < wacc$

- il settore tradizionale dei **commercialisti (contabilità e adempimenti obbligatori)** è diventato nel tempo molto poco attrattivo perché a **bassa redditività** e ciò dipende anche dalla teoria del **ciclo di vita di un prodotto/servizio**
- Il progetto di una rete tra professionisti dovrebbe avere origine osservando questa **dinamica della industry tradizionale** e avere l'ambizione di conseguire un **Roe maggiore di quello mediano del settore**

Intensity of competition

Questi 2 cambiamenti (basse barriere all'entrata – trasformazione del bene/servizio in commodity) hanno implicazioni per la competitività:

- passaggio dalla no price competition alla **price competition**
- **margin si riduce** come l'intensità di crescita della concorrenza

Questa è esattamente la fase di maturità del ciclo di vita del mercato tradizionale dei commercialisti.

Mercato 30 anni fa molto differente

Competition from Substitutes

The internet has provided a new source of competition that has proved devastating for a number of established industries.



Newspapers...



Telecommunications...



Travel agencies...

Have all suffered severe competition from internet base substitutes.

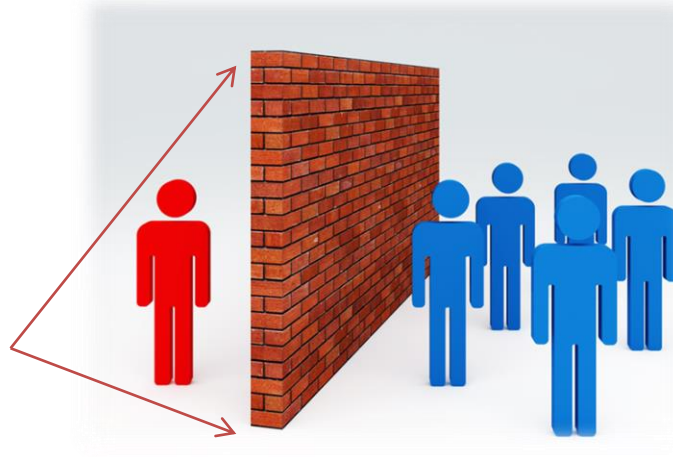
Threat of Entry

If an industry earns a **ROCE** in excess of its **WACC**, it will attract entry from:

- New firms
- Firms diversifying from other industries

If entry is unrestricted, profitability will fall towards its competitive level.

The size of this disadvantage determines the height of a barrier to entry.



A **Barrier to entry** is any disadvantage that new entries face relatively to established firms.

Threat of Entry

- Un tempo il settore tradizionale dei commercialisti garantiva un $ROCE > WACC$ e questo ha attratto nuovi entranti (start up e aziende che hanno diversificato)
- Un ostacolo all'ingresso (barriera entrata) è l'eventuale svantaggio che le nuove imprese devono affrontare relativamente alle imprese consolidate
- La dimensione di questo svantaggio determina l'altezza di una barriera all'ingresso
- il settore tradizionale dei commercialisti come lo conosciamo è diventato nel tempo molto poco attrattivo anche per effetto del crollo delle barriere all'entrata (famoso caso ...)

Barriers to entry

- Investimenti richiesti (settore aereo)
- Economie di scala (settore automobilistico)
- Vantaggio assoluto di costo
- Differenziazione di prodotto
- Accesso ai canali distributivi
- Barriere legali e regolamentari
- Deterrenza con minaccia di ritorsione
- Effettività delle barriere

i **commercialisti** puntano normalmente alla barriera rappresentata dalla “**barriera legale**” rappresentata dalla abilitazione, in realtà poco efficace.

Porter's five forces of competition

nel settore tradizionale del commercialista:

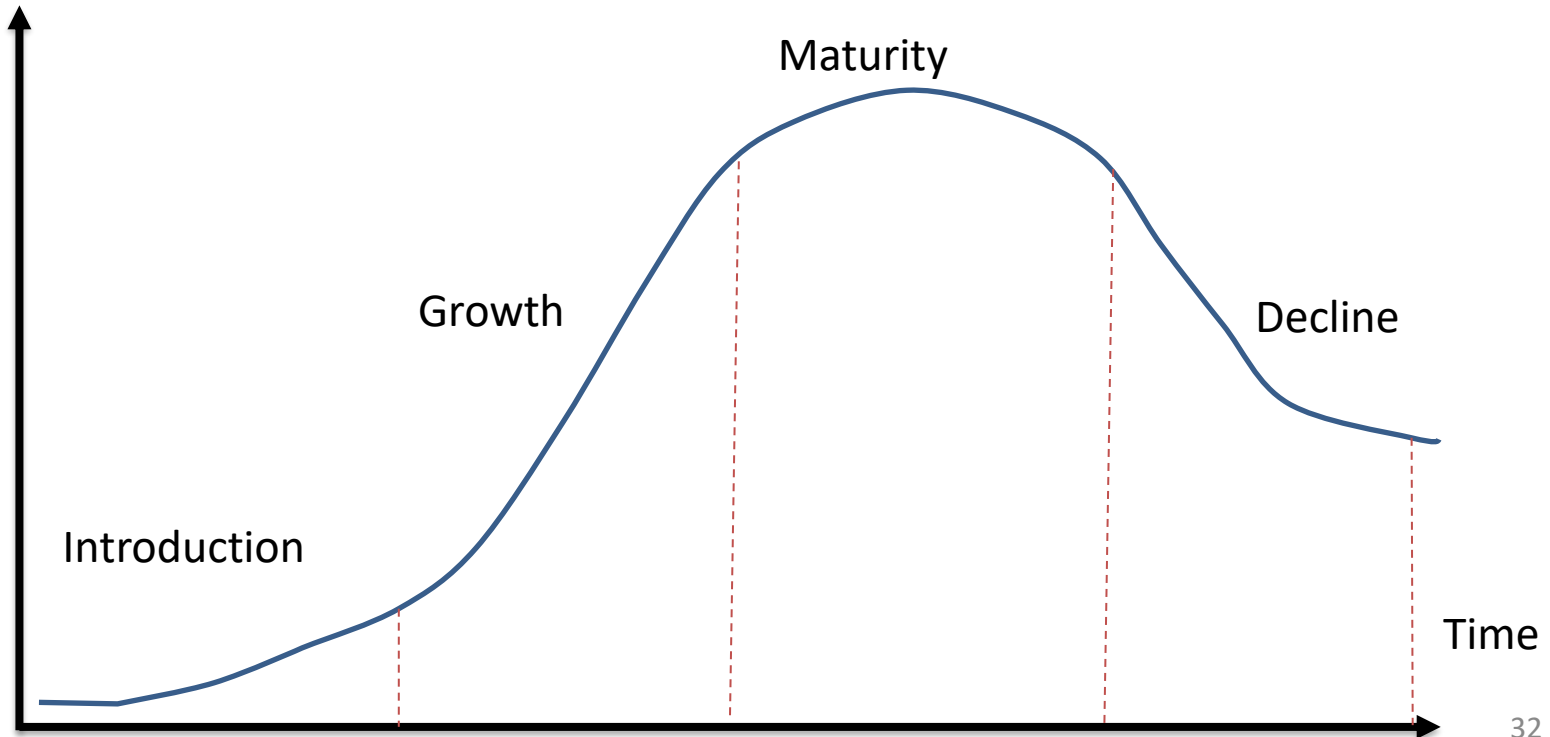
- escapologo (nuovi entranti)
- potere delle software house (potere contrattuale dei fornitori)
- minaccia intelligenza artificiale (servizio sostitutivo)
- concorrenza esistente sempre più agguerrita (poca concentrazione)
- crescente potere contrattuale dei clienti (commodity dove conta solo il prezzo)

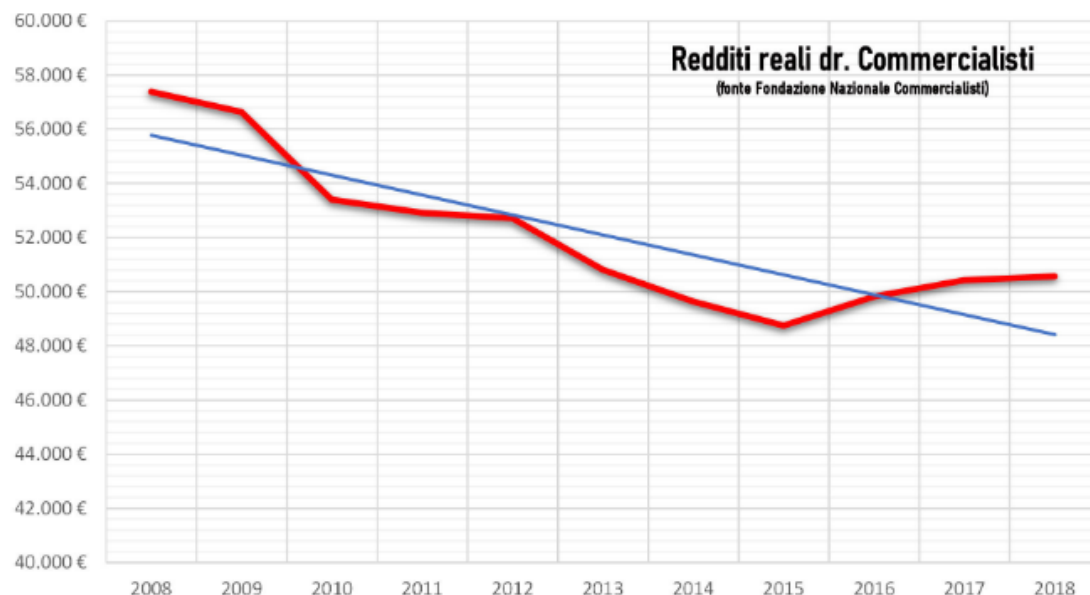
Come le 5 forze si sono evolute nel tempo: **teoria del ciclo di vita di un prodotto/servizio**

Demand growth

The characteristic profile is an S-shaped growth-curve

Industry
sales





Sempre più spesso il piccolo Imprenditore sceglie il suo Commercialista, non più sulla base del risultato ottenibile, delle competenze e della cultura, quanto più sull'aspetto economico:

ormai una guerra dei prezzi tra colleghi.

Per il Commercialista è sempre più difficile trovare il tempo, e le risorse, per cambiare rotta e conseguire specializzazioni, e competenze ulteriori.

Il professionista che invece offre la sua prestazione consulenziale specialistica alle aziende e alle imprese che vivono in un contesto in cui l'ottenimento del credito è sempre più difficile, può oggi sviluppare nuovi servizi tesi a risolvere tale problema, ottenendo ampie soddisfazioni.

How to use

- capire il trend delle forze se le forze sono in aumento o in diminuzione
- Utilizzare delle misure numeriche o di altro tipo (misurare per gestire!)
- chiedersi il perché; perché nel mercato tradizionale dei commercialisti il prezzo delle contabilità sta scendendo?
- Considerare perché una particolare forza sta aumentando o diminuendo. Le barriere all'ingresso stanno scendendo o salendo? Il nostro prodotto è più facile o più difficile da copiare o sostituire?
- Ragionare su come **cambiare una forza** a nostro favore
- Esplorare la realtà competitiva con attenzione. I nuovi entranti hanno una strategia che si può contrastare? Cosa succede se si smette di competere con loro? Quale sarebbe il risultato se le forze continuano ad aumentare o diminuire?

Porter's generic strategies

There are only three general strategies for achieving higher than average performance:

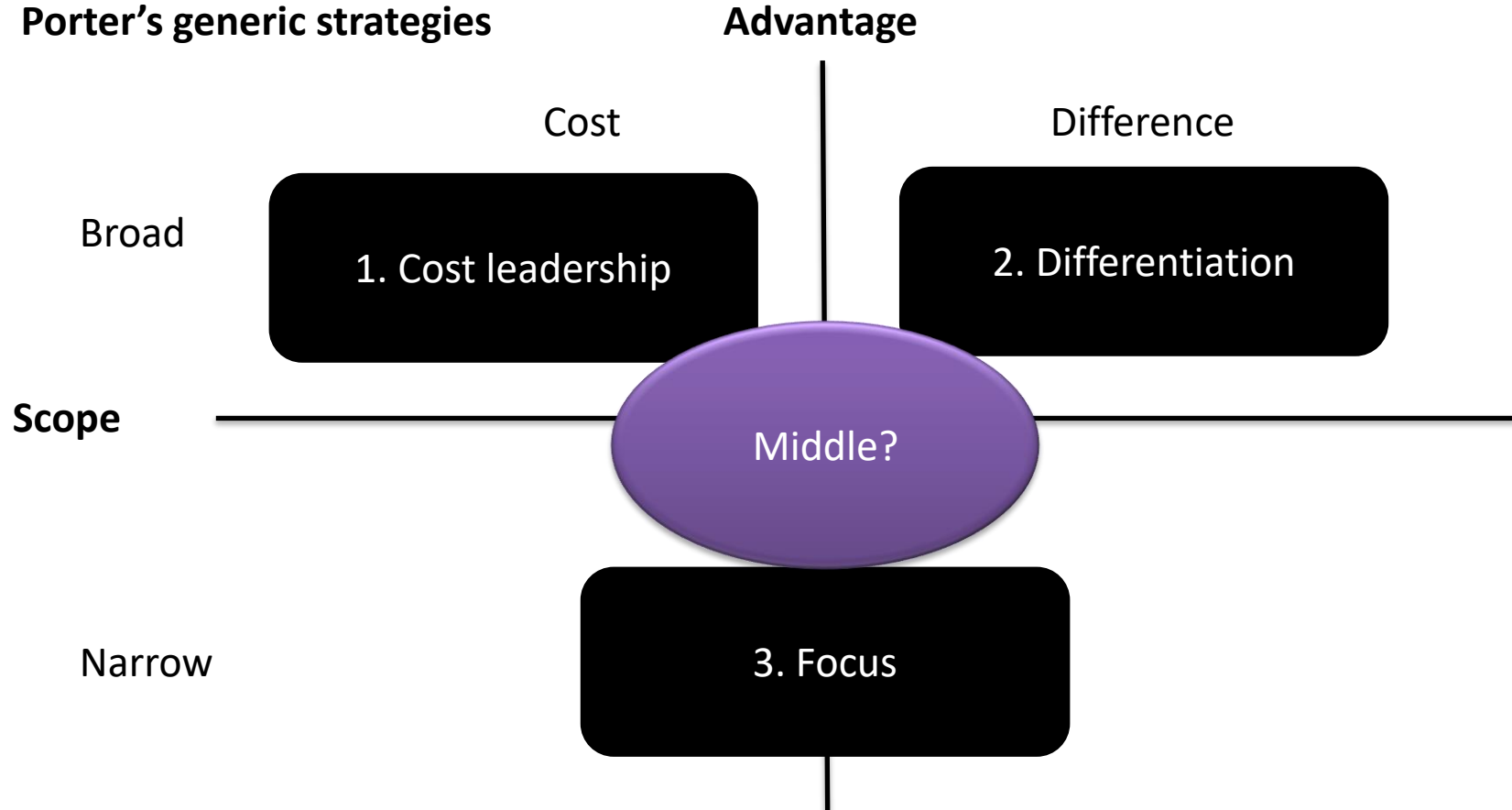
- ☐ You can be the **cost leader** through efficiency
- ☐ You can develop **unique** products or services that are **differentiated**
- ☐ Or you can **focus** on niche markets

Porter's generic strategies

3 strade ben definite

- Strategia di **leadership di costo** attraverso l'**efficienza** e quindi attrarre i clienti per il prezzo praticato (**provate a scaricare su google ultima pubblicità di Amazon**); **strategia molto diffusa nei mass markets**
- Strategia di **differenziazione** attraverso lo sviluppo di un prodotto/servizio unico (unicità/uniqueness); non semplicemente diverso!!!
- Strategia di **focalizzazione** su una nicchia di mercato sia per essere leader di costo che per sviluppare prodotti/servizi unici

Porter's generic strategies



Porter's generic strategies

- Bisogna scegliere tra una delle **3 buste** se si vogliono ottenere **performance superiori alla media del settore**. Altrimenti si rimane **impantanati nel guado (stuck in the middle)**, si rimane nel mezzo con cattive performance
- **Stuck in the middle**: “faccio un buon prodotto a prezzi accessibili”; in consulenza bisogna essere intellettualmente onesti e dire con i dovuti modi la verità in faccia al cliente: «non sei né carne né pesce»
- La rete professionale non dovrebbe stare nel mezzo: va fatta una scelta ben precisa (esp. **focalizzazione in logica differenziante**)
- Il percorso tradizionale va da (1) low cost a (2) focus differentiation a (3) più ampia differenziazione nel mercato di massa. Ma non è sempre così in quanto può esserci una unica scelta costante nel tempo
- Ad esempio una rete che offra formazione può adottare una strategia di **focalizzazione sulla nicchia dei commercialisti (tenendo conto delle loro esigenze e bisogni e studiando il loro mercato tradizionale) con lo sviluppo di prodotti/servizi unici (differenziazione) secondo la logica bleu ocean strategy**



Blue ocean strategy

Seeking **uncontested** market place.

May be entirely **new industries**...

... but more likely to be the creation of **new market space** within existing industries.

What is the blue ocean strategy canvas model?

It is a **framework** for developing blue ocean strategies.

The **horizontal axis** shows the different product **characteristics** along which the firm in the industry competes .

The **vertical axis** shows the **amount** of each characteristic a firm offers its customers.

blue ocean strategy canvas model

Strategia che ha come obiettivo la creazione di nuove industrie, o (più comunemente) di nuovi spazi di mercato non prima battuti (privi di effettiva competizione) all'interno delle industrie già esistenti

La strategia di una rete può riguardare ad esempio 2 industries:

- della formazione
- della consulenza

Modello-framework per sviluppare la strategia bleu ocean (slide)

- Su asse orizzontale **i fattori critici dell'offerta (caratteristiche) sulla base dei quali si compete**, distinguendo tra gli attori tradizionali (panel) e l'impresa che vuol realizzare la bleu ocean strategy
- Su asse verticale il **livello di utilizzo di quella caratteristica** (quanto si punta su quella leva per competere?)

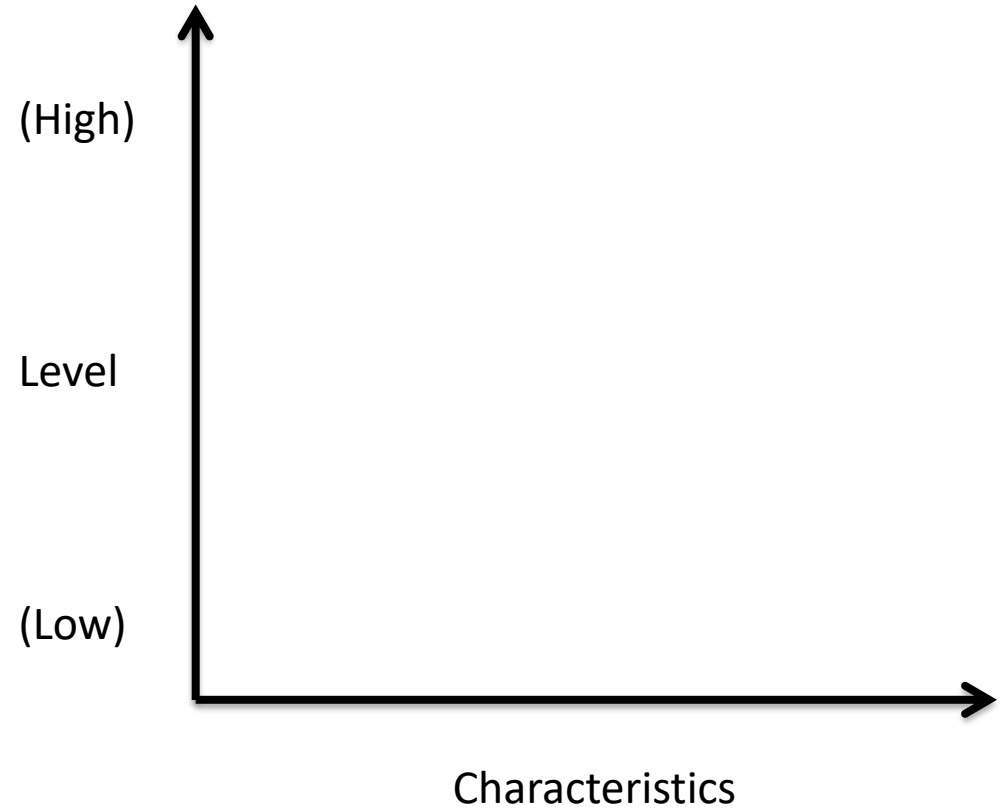
Le leve di competizione su cui si basa una strategia bleu ocean si **discosteranno notevolmente da quelle utilizzate dalla generalità degli altri attori della industry: si sta creando un nuovo spazio di mercato !**

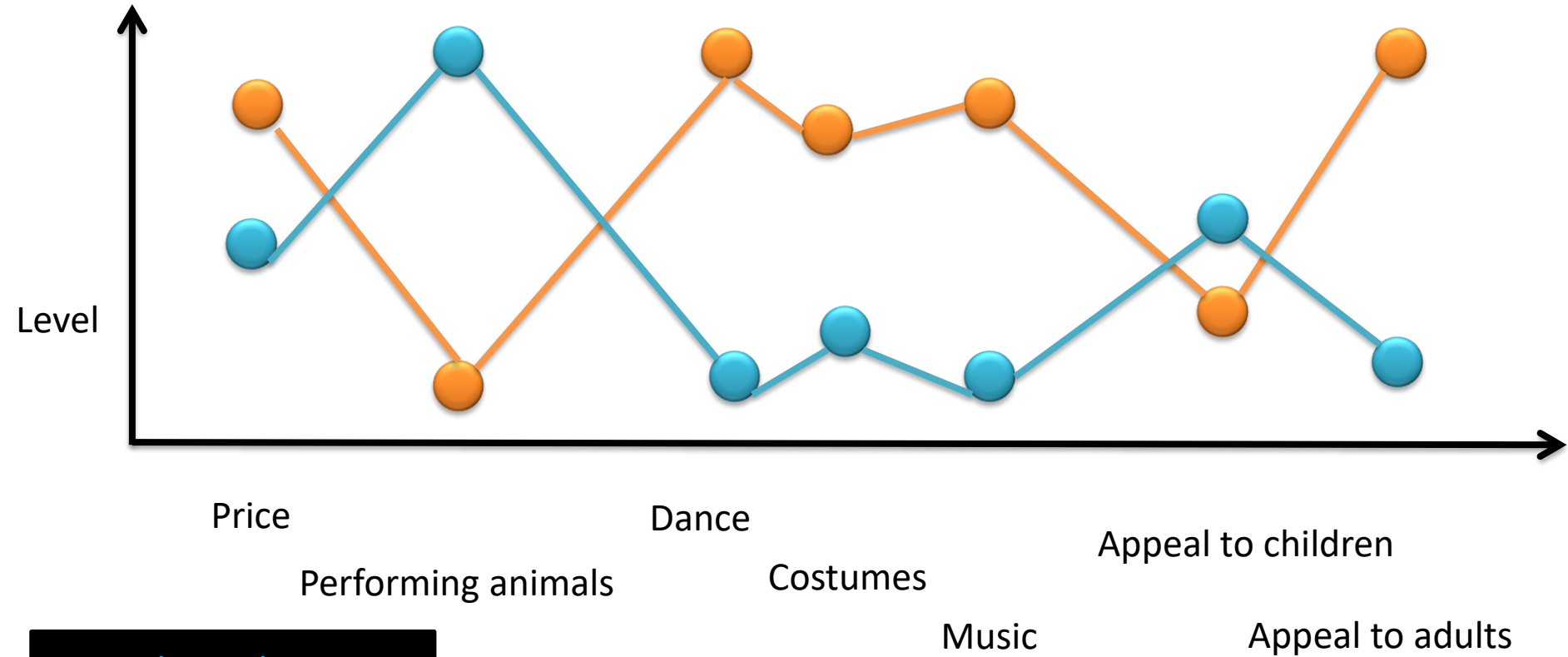


Traditional circus



Cirque du Soleil





Traditional circus

Cirque du Soleil

blue ocean strategy canvas model

Modello-framework per sviluppare la strategia bleu ocean nella nicchia della formazione finanziaria ai professionisti operanti in area economico-finanziaria

Diversità del modo di competere!

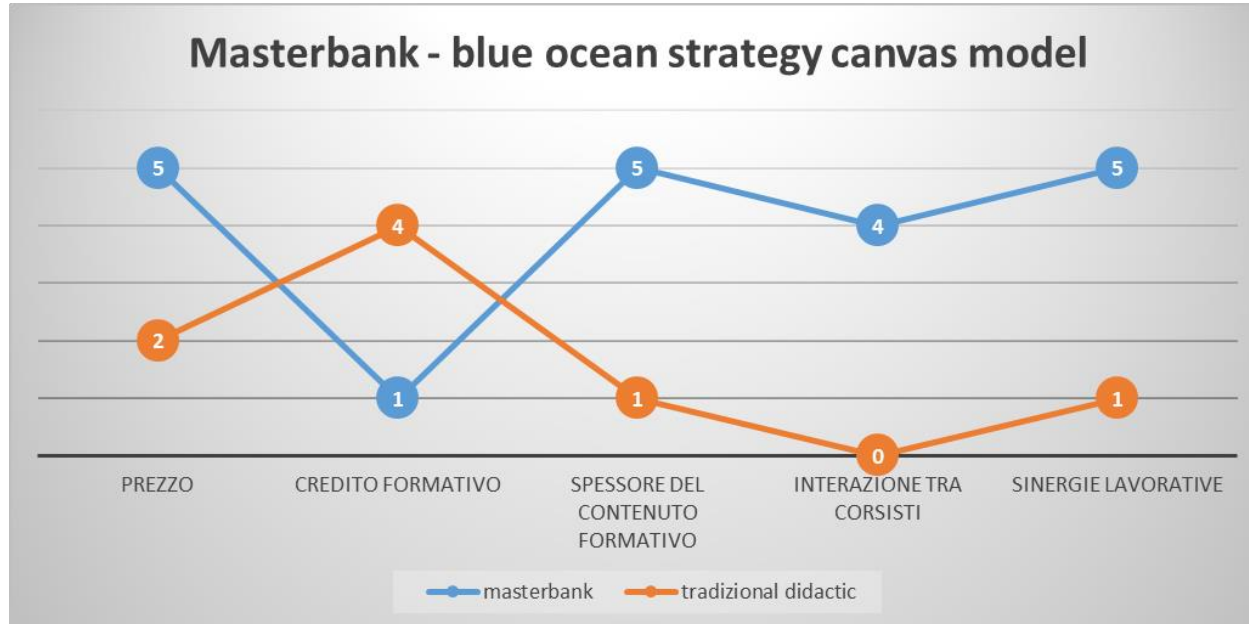
Settore della formazione

Approccio tradizionale nella formazione (applicazione su 5 variabili):

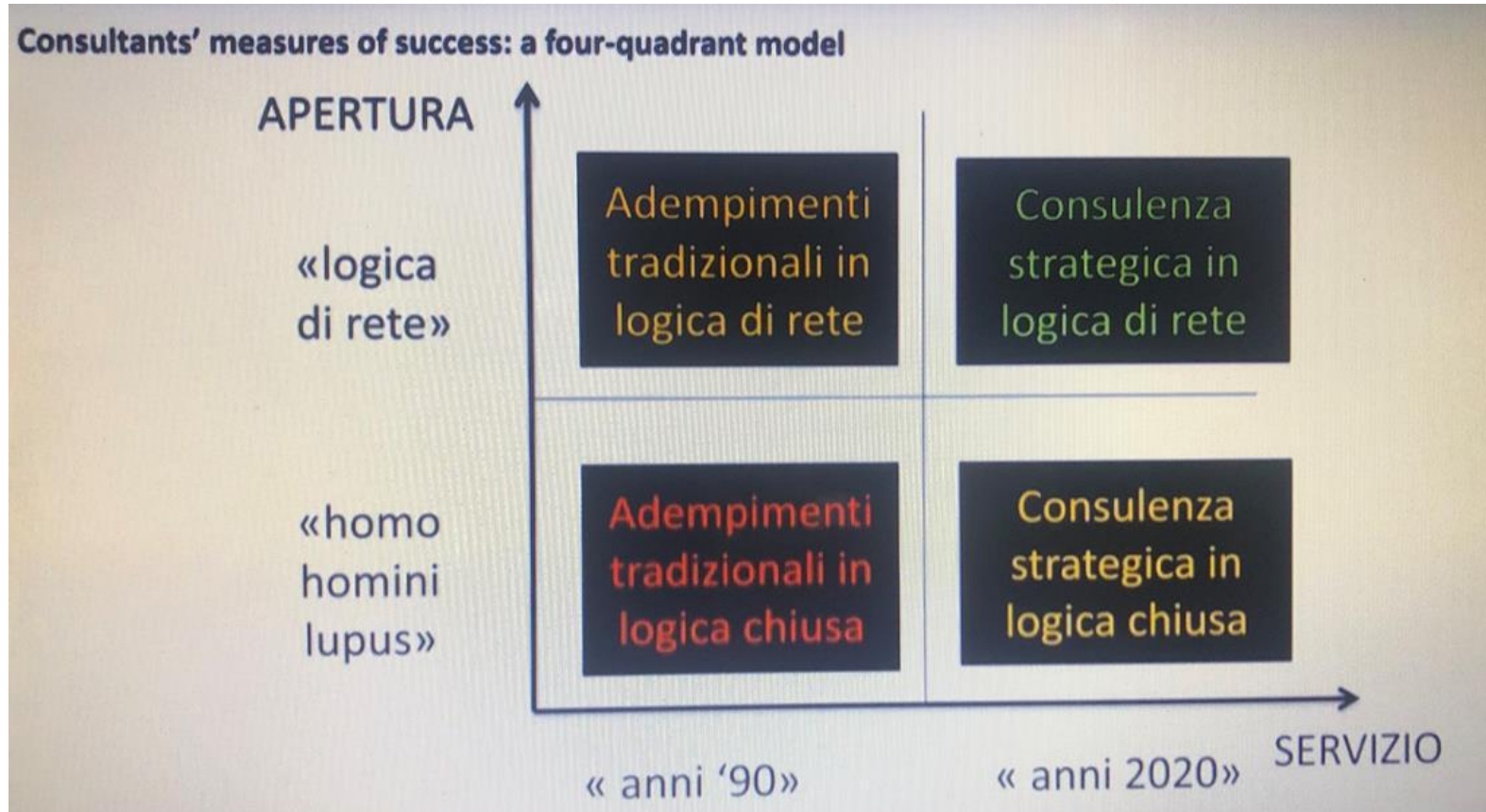
- Prezzo basso se non nullo
- Alto interesse per il credito formativo
- Basso effettivo interesse per lo spessore del contenuto della formazione
- Bassa possibilità di interazione tra corsisti
- Bassa potenzialità di nuovi sbocchi professionali e sinergie lavorative

blue ocean strategy canvas model della formazione Masterbank

level (1 -5)	masterbank	tradizional didactic
characteristics of competition		
prezzo	5	2
credito formativo	1	4
spessore del contenuto formativo	5	1
interazione tra corsisti	4	0
sinergie lavorative	5	1



«I quattro tipi di Commercialista nell'Italia post Coronavirus» (2020) www.strumenticommercialista.it



Consultants' measures of success (Prof. Valerio Malvezzi)

La logica delle alleanze per il consulente facente parte di una rete

2 dimensioni di analisi:

- **Ascisse: quale prodotto/servizio offrire e per quale gruppi di clienti? (logica del ciclo di vita - attrattività del mercato – criteri di crescita matrice di Ansof)**
 - Servizi tradizionali: bassa attrattività (fase del CdV maturità - declino), **price competition**
 - Servizi di consulenza strategica alle PMI: alta attrattività (fase del CdV introduzione - crescita), **premium price**
- **Ordinate: singolo studio o alleanza - network? (logica dell'accesso o meno ad altre R&C per acquisizione del VC)**
 - Singolo studio: logica «homo homini lupus»
 - Rete: accesso a nuove R&C

4 aree:

- Servizi tradizionali in logica di chiusura: **area rossa** destinata al declino
- Servizi innovativi in logica di chiusura: **area gialla** resisto con diversificazione a mezzo crescita interna (faticosa)
- Servizi tradizionali in logica di rete: **area gialla** resisto grazie alla collaborazioni con altri soggetti
- Servizi innovativi in logica di rete: **area verde** del successo del consulente del prossimo futuro



A handwritten word "Grazie" in blue ink, written in a cursive style with a long horizontal stroke at the bottom.

A cura di:

Roberto De Silvio – Finanzialista – Dottore Commercialista

Cell 335.7903292 email robertodesilvio66@gmail.com