



DISPENSA DI

STRATEGIA COMPETITIVA

EDIZIONE A.A. 2023-24

A cura di Jacopo Salvatico



STRATEGIA COMPETITIVA - 2023/2024

Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari. Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa quanto il materiale consigliato dall'Università.

Una ulteriore premessa. La dispensa non segue l'impostazione e l'ordine esatto del manuale, bensì la struttura del corso immaginata per gli studenti frequentanti per l'anno 2023/2024. Ciò non significa che non sia esaustiva, bensì che l'ordine dei temi trattati potrebbe non coincidere esattamente con quello del libro di testo. In particolare, il capitolo 3, nonché la seconda parte dal capitolo 4 (a partire dal paragrafo 4.6) sono posticipate. L'obiettivo è quello di segmentare la materia in due macro-aree: analisi e valutazione della strategia attuale; analisi e valutazione della strategia futura.

CAPITOLO UNO - STRATEGIA E RISULTATI

DEFINIZIONE DI STRATEGIA

La strategia aziendale è definibile come *“il disegno che definisce il sistema delle attività aziendali, orientandolo verso risultati e obiettivi comuni”*; alternativamente, può essere definita come *“la determinante ultima, il driver ultimo del successo duraturo, non momentaneo e che non derivi dal caso, di una impresa”*. Tutte le aziende si dotano di un disegno che ne definisce il sistema delle attività. Tuttavia, mentre in alcune tale disegno può essere voluto, in altre può essere la risultante di scelte via via compiute nel tempo.

La scelta degli **obiettivi** verso i quali orientare il sistema delle attività è la prima importante decisione che si incontra quando ci si vuole dotare di una strategia esplicita, atta a indirizzare consapevolmente il corso delle attività. Tuttavia, si tratta di una decisione molto spesso sottovalutata. In molti casi, i vertici aziendali non si soffermano neanche a riflettere su quali siano gli obiettivi aziendali, e questi sono dati per scontati. Il presupposto del corso, al contrario, è opposto: partire dalla convinzione che la definizione degli obiettivi aziendali non sia affatto scontata, e che sia proprio dalle decisioni che il management assume in questo campo che scaturiscono strategie aziendali capaci di durare nel tempo.

Nelle aziende ben gestite, gli obiettivi sono definiti in base alle aspettative di tutti gli interlocutori rilevanti: *clienti, collaboratori, azionisti* e altri *stakeholder*. Nelle aziende ben gestite gli obiettivi sono definiti in base alle aspettative di tutti gli interlocutori rilevanti con cui l'azienda si confronta. Realizzare sistematicamente un consistente livello di soddisfazione di tutte le figure menzionate è compito tanto arduo tanto più intense sono le pressioni e le dinamiche competitive. Ciò premesso, tutte le aziende producono risultati di varia natura, destinati ai loro diversi interlocutori:

- Risultati competitivi, ovvero l'apprezzamento che l'azienda ottiene presso i suoi clienti.
- Risultati sociali, ovvero il consenso e la fedeltà che l'azienda ottiene dai suoi diversi collaboratori.
- Risultati economico-finanziari, ovvero l'apprezzamento da parte di azionisti e creditori.

Ciò che contraddistingue le aziende di successo è la **composizione ad unità** degli obiettivi economico-finanziari, competitivi e sociali. In questo senso, si può affermare che, quando orientati in una prospettiva di medio-lungo periodo, gli obiettivi economico-finanziari presuppongono anche il raggiungimento degli obiettivi competitivi sociali, e viceversa per ciascuna delle tre categorie. Strategia di successo vuol dire dunque, per concludere, che gli obiettivi sono definiti in base alle **aspettative di tutti gli interlocutori**, e non solo, banalmente, da uno stakeholder: a differenza di come molti pensano, l'obiettivo non può essere

esclusivamente la massimizzazione del valore per gli azionisti o del valore finanziario dell'impresa.

Non resta che chiedersi come, di fatto, sia possibile soddisfare le aspettative di tutti gli interlocutori. Una domanda del genere presuppone un'unica risposta, che rappresenta il cardine dell'intero corso: occorre che l'impresa si doti di un sistema di attività che dev'essere al tempo stesso unico e coerente. Tale definizione e tali aspetti saranno largamente approfonditi in seguito.

ATTIVITÀ E RISULTATI

Se è così centrale il sistema delle attività, occorre precisare cosa sono, di fatto, le attività. Per farlo, dobbiamo abbandonare una volta per tutte la tassonomia della catena del valore di Porter. Aniché le nove attività individuate da Porter, la nostra impostazione ne classifica due: in particolare, il sistema delle attività aziendali in cui si esprime la strategia è composto da **attività correnti** e **attività di set-up**.

Attività correnti (strategia "oggi"). Sono le attività svolte normalmente, in continuazione, rappresentate tipicamente dal ciclo acquisto-produzione-vendita, nonché tutte le relative attività di supporto. Rappresentano la *strategia oggi*, e non a caso definiscono il *PSA*, ossia il *posizionamento strategico attuale* di un'azienda. Esse sono dunque la principale determinante dei *risultati aziendali attuali*. Le attività correnti sono quelle che definiscono se, nel presente, una impresa è migliore o meno delle concorrenti. Se si vuole parlare di strategia attuale, oggi, occorre confrontare le attività correnti di una impresa, con quelle delle altre. Questo perché non si possono confrontare due aziende in toto, sarebbe impossibile. Le attività correnti:

- Definiscono il vantaggio (o svantaggio) competitivo attuale.
- Permettono la produzione e vendita dei prodotti in catalogo nel presente.
- Generano costi e ricavi nel presente.

Si distinguono in:

- Attività correnti attuali.
- Attività correnti future.
- Attività correnti obiettivo/target. Non sono necessariamente uguali alle attività correnti future.

Le attività correnti rappresentano dunque la determinante principale dei risultati ottenuti nel periodo in cui sono svolte, contribuendo direttamente:

- Alla soddisfazione dei clienti, mediante produzione e fornitura dei prodotti e dei servizi.
- Alla soddisfazione dei collaboratori, mediante l'offerta di condizioni di impiego più o meno competitive rispetto alle alternative disponibili.
- Alla soddisfazione degli azionisti, mediante la produzione di rendimenti azionari più o meno capaci di soddisfare e superare le loro aspettative.
- Alla soddisfazione degli altri interlocutori.

Attività di set-up (strategia "domani"). Vengono svolte in parallelo alle attività correnti, ma hanno un obiettivo differente: quello di mutare e modificare l'attuale sistema di attività. Di conseguenza, le attività di set-up definiscono il *posizionamento strategico target* di un'azienda e il modo per raggiungerlo. Esse sono quindi la principale determinante dei risultati aziendali futuri. Ad esempio, nel settore dell'automotive, sono attività di set-up le attività di ricerca e sviluppo sui motori elettrici.

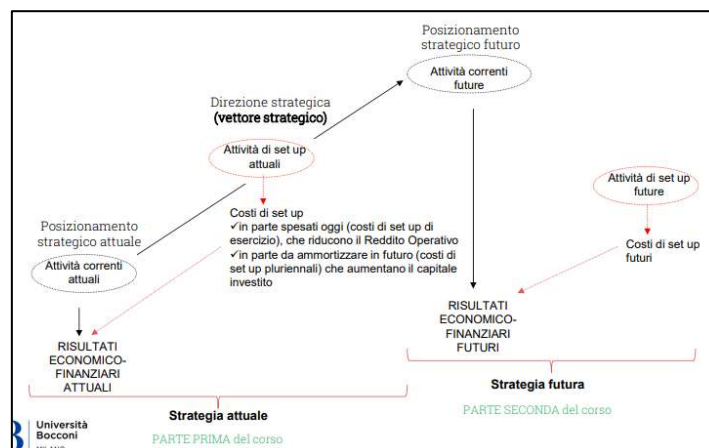
Si distinguono in:

- Attività di set-up attuali.
- Attività di set-up future.

Alle attività di set-up è affidato dunque il compito di rinnovare l'azienda, così che esse ne costituiscono la “**direzione strategica**”, o il “**vettore strategico**”, vettore che permette il passaggio dal posizionamento strategico attuale al posizionamento strategico futuro. In sostanza, se le attività correnti rappresentano la strategia oggi, le attività di set-up rappresentano la *strategia domani*. Di conseguenza, esse esprimono pienamente i propri risultati solo in tempi successivi rispetto al periodo in cui si svolgono, durante il quale si limitano per lo più a generare investimenti e costi di esercizio. Inoltre, è bene specificare che l'uso del termine “rinnovamento” non deve indurre a pensare che le attività di set-up siano di per sé necessariamente cosa positiva: vi sono anche attività di set-up che ottengono come risultato quello di ottenere cambiamenti in posizionamento incoerenti con il quadro competitivo di riferimento.

Nel periodo in cui sono compiute, le attività di set-up non sono la determinante principale dei risultati di periodo, ma sono comunque una determinante secondaria, che influisce *negativamente* sulla redditività e sui risultati economico-finanziari nel loro insieme. Per contro, rappresentano una determinante fondamentale, ancorché indiretta, dei risultati futuri. Il legame coi risultati futuri è indiretto poiché *passa attraverso le attività correnti future*: le attività di set-up definiscono le attività correnti future, e le attività correnti future sono la determinante fondamentale dei risultati futuri. Riassumendo, le attività di set-up:

- Permettono il rinnovamento delle attività correnti.
- Modificano il PSA, ponendo le condizioni che le consentono di muovere verso il posizionamento strategico target, definito dalle attività correnti target.
- Generano costi e investimenti oggi - e dunque incidono sui risultati attuali - ma sono le premesse per futuri ricavi e costi.
- Definiscono le attività correnti future.



Attività correnti e attività di set-up insieme formano la **strategia**, che è composta da diversi elementi:

- Il posizionamento strategico attuale, ossia dove l'impresa si trova in un certo momento.
- L'orientamento strategico, che corrisponde al piano di navigazione, composto a sua volta da due elementi: il posizionamento strategico target, cioè la destinazione (1); il “vettore strategico”, cioè la rotta da seguire.

Per il successo duraturo, devo necessariamente tenere in considerazione sia la strategia di oggi, sia la strategia di domani. Riassumendo.

- Se voglio valutare la strategia di oggi, dovrò pensare alle attività correnti.
- Se voglio valutare la strategia di domani, dovrò pensare alle attività di set-up (di oggi).

La matrice rappresenta l’impatto delle diverse attività sui risultati economico-finanziari attuali e futuri.

ATTIVITA'	RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI	
	ATTUALI	FUTURI
Attività correnti attuali (posizionamento strategico attuale)	determinante principale	
Attività di set up attuali (direzione strategica attuale)	determinante secondaria	determinante indiretta (agisce sui risultati futuri definendo le attività correnti future)
Attività correnti future (posizionamento strategico futuro)		determinante principale
Attività di set up future (direzione strategica futura)		determinante secondaria

STRATEGIA E ATTIVITÀ

Nel concetto di strategia come “disegno che definisce il sistema delle attività orientandolo al raggiungimento degli obiettivi aziendali”, la strategia determina il “sistema delle attività”, il quale, a sua volta, è la determinante dei “risultati aziendali”:

Strategia → Sistema di attività → Risultati (da confrontare con la media del settore)

La strategia, in quanto disegno che definisce il sistema delle attività, orientandolo verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, comprende:

- Il posizionamento strategico attuale, di cui sono espressione le attività correnti attuali.
- Il posizionamento strategico target, di cui sono espressione le attività correnti target.
- La direzione strategica, o il vettore strategico, di cui sono espressione le attività di set-up, che muovono l’azienda dal posizionamento strategico attuale al posizionamento strategico futuro.
- Le relazioni dinamiche tra posizionamento strategico attuale (ovvero le attività correnti attuali), la direzione strategica (ovvero le attività di set-up), il posizionamento strategico target (ovvero le attività correnti target).

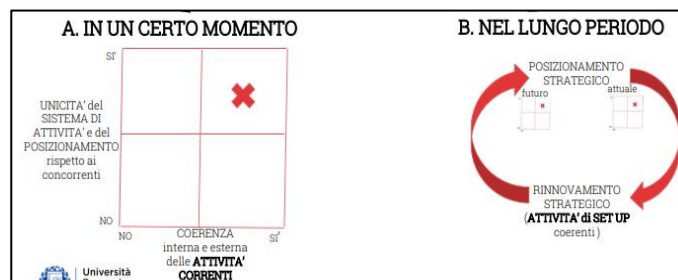
Per produrre performance superiori alla media, la strategia deve avere determinate caratteristiche. Queste sono diverse a seconda che *ci si riferisca a un certo momento* (1); *ci si riferisca al lungo periodo* (2).

Per ottenere risultati in un certo momento, occorre la compresenza di due fondamentali elementi, intorno ai quali ruota l’intero corso: *l’unicità del sistema di attività e del posizionamento rispetto ai concorrenti* (1); *un elevato livello di coerenza interna e esterna delle attività correnti* (2). La coerenza esterna presuppone che strategia e attività siano coerenti con le aspettative dei clienti e collaboratori; la coerenza interna presuppone che le attività correnti siano coordinate in modo sistematico e si rafforzino tra loro. L’unicità è necessaria perché, quando le aziende sono simili o molto simili tra loro, le performance tendono ad appiattirsi avvicinandosi allo scenario di “concorrenza perfetta”, ove i profitti sono pari a zero per tutte le aziende.

Per ottenere risultati nel lungo periodo, occorre il rinnovamento strategico delle attività di set-up correnti; in particolare, occorre che la direzione strategica e le attività di set-up di cui si compone:

- Si basino su:
 - Un quadro realistico dell'evoluzione del mercato e della concorrenza.
 - Un posizionamento strategico obiettivo caratterizzato da un sistema di attività unico e coerente.
- Siano coerenti con:
 - Il divario che separa il posizionamento strategico target dal posizionamento strategico attuale.
 - Le capacità professionali, la motivazione e le competenze.
 - I vincoli di natura finanziaria.

Si crea dunque una relazione di tipo circolare tra posizionamento strategico e rinnovamento strategico, che è alla base della dinamica della strategia e si alimenta soprattutto dalla circostanza che le persone responsabili del rinnovamento strategico sono anche responsabili del posizionamento strategico.



Per chi si sia lasciato alle spalle anni di successi ottenuti con un'impostazione strategica risulta non facile conservare l'attitudine a metterla in discussione e a intercettare tempestivamente i primi segnali deboli che la fanno apparire obsoleta. Uno dei problemi più importanti ai fini del mantenimento di performance superiori dunque è rappresentato dalla capacità dell'azienda di non adagiarsi sui successi acquisiti, e di mantenere alta l'attenzione nei confronti dei segnali di cambiamento che possono richiedere un rinnovamento del posizionamento strategico acquisito. La qualità delle singole attività, correnti o di set-up, non basta, se queste non sono inserite in un disegno strategico unico e coerente. In conclusione, le performance superiori nel lungo periodo si conservano solo assicurando che il sistema delle attività evolva conservandosi nel tempo unico e coerente con il contesto esterno, oltre che al proprio interno.

RISORSE E ATTIVITÀ

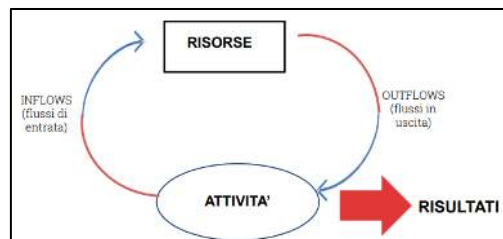
Le attività dell'impresa presuppongono l'utilizzo e lo sviluppo delle risorse che questa possiede, per cui è implicito che la strategia definisce il **sistema attività-risorse** dell'azienda, dove le attività sono variabili flusso, descrivibili con riferimento ad un certo periodo di tempo, mentre le risorse sono variabili-livello, individuabili con riferimento ad un certo momento.

Qualsiasi riflessione sulle risorse rimanda alle attività con cui sono legate, e viceversa, qualsiasi riflessione sulle attività implica la considerazione delle risorse che le alimentano. Gestire l'azienda vuol dire svolgere attività e, di conseguenza, impiegare e sviluppare risorse. Per questo, negli studi di strategia, si è affermata una concezione dell'azienda che al centro pone le attività, in quanto le risorse sono strumento e "oggetto" di attività:

Risorse → Attività → Risultati

Si fa riferimento a questa consolidata concezione, che non è una *activity-based view* contrapposta alla *resource-based view*. Tutt'altro: è una concezione sistematica e dinamica, in cui le risorse sono trattate per quello che sono, ossia variabili stock soggette a variare per effetto delle attività

La strategia è dunque il disegno che definisce il sistema delle attività, e di conseguenza anche la dinamica delle risorse. Questa concezione dell'azienda può essere rappresentata in uno schema dove le attività danno luogo a *inflows* (flussi in entrata) e a *outflows* (flussi in uscita), che fanno variare lo stock di risorse disponibili. I flussi in entrata e in uscita sono ovviamente correlati, ma è importante tenere distinti i flussi riconducibili alle attività correnti da quelli connessi alle attività di set-up. I primi, infatti, sono flussi in entrata e flussi in uscita correlati tra loro con tempi, durate e ritmi scanditi dai cicli economici e finanziari della gestione caratteristica; quando il sistema delle attività correnti non è efficiente, i flussi si svolgono con disallineamenti più o meno gravi che possono determinare eccessi o scarsità di risorse destinati ad avere ripercussioni negative sulla funzionalità aziendale. Quanto alle attività di set-up, i relativi outflows sono correlati ai margini che saranno generati, in tempi più o meno prossimi o remoti, dalle attività correnti che ne scaturiranno.



Ma cosa sono, di fatto, le risorse? La definizione più efficace di risorse è quella di “*fattori produttivi a disposizione*”. Le risorse primarie sono riconducibili alle due fondamentali categorie del capitale e del lavoro.

- Le risorse che rientrano nella categoria del capitale sono “**beni**” (asset). I beni possono essere tangibili o intangibili, materiali o immateriali, visibili e invisibili, dove soltanto i beni materiali, visibili e tangibili trovano sempre riscontro nell'attivo patrimoniale di bilancio, mentre per quanto riguarda le altre categorie, queste trovano riscontro solo se per essi è stato sostenuto un costo di acquisizione.
- Le risorse rientranti nella categoria del lavoro - le cosiddette “risorse umane” - esprimono le capacità di svolgere attività. Nel combinarsi con le altre risorse danno luogo alle “**competenze organizzative**” di un'azienda. Anch'esse sono risorse, ed in particolare risorse derivate, dato che derivano dallo svolgimento delle attività a seguito del combinarsi con le risorse primarie.

Esistono dunque tre macro-categorie di risorse: beni tangibili, beni intangibili e competenze organizzative. *Le risorse distintive sono quelle che alimentano attività uniche.*

Le risorse devono essere di valore, e per capire se sono tali devo calcolare il loro impatto sulle attività. Se sono risorse di valore, avrò attività di valore, cioè *uniche* e *coerenti* al loro interno. Per sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa, le risorse devono “distinguersi”; si parla a proposito di “**competenze distintive**”, se consentono di svolgere attività meglio o a costi minori rispetto a quanto non sappiano fare i concorrenti, e, quindi, generare un vantaggio competitivo. Competenze distintive possono essere sia alla base delle attività correnti, sia alla base delle attività di set-up. Se si iscrivono in una valida strategia, le competenze distintive sono difficilmente imitabili o acquisibili o riproducibili da parte dei concorrenti. Infine, nell'insieme delle competenze di un'azienda vi possono poi essere delle competenze “core”, ossia il nocciolo

nascosto delle competenze distintive, suscettibile di valorizzazione per fare cose nuove mediante nuove attività di set-up.

Le risorse di un'azienda si possono classificare in vaste *categorie*: risorse tecnologiche, risorse commerciali, risorse finanziarie, risorse imprenditoriali/manageriali. Le risorse commerciali e tecnologiche fanno riferimento in particolare al “livello business”; le risorse finanziarie, di marketing e manageriali al “livello corporate”. L'insieme delle risorse può formare oggetto di valutazione con riferimento ad un certo momento. Il suo valore economico dipende fondamentalmente da tre determinanti, cui corrispondono tre logiche valutative:

- Il valore di mercato dei beni.
- La redditività scaturente dallo svolgimento delle attività.
- Le opzioni strategiche di sviluppi redditizi che dischiude, grazie alla presenza di “risorse core”.

I LIVELLI DELLA STRATEGIA

Definizione di Business. Il business è definibile come un “sistema di attività di cui l'impresa si occupa” - il focus è dunque sempre sui sistemi di attività. Un business è dunque un sistema di attività:

- Con una struttura economico-finanziaria sua propria.
- Configurabile come un centro di responsabilità di risultati economici.
- Governabile come un tutto relativamente omogeneo unitario:
 - Assetto produttivo unitario.
 - Mercato di sbocco unitario.
 - Canale di distribuzione unitario.

La definizione di strategia proposta all'inizio del libro è di generale validità, ma, nel caso di aziende operanti in più business, essa va declinata su due livelli: quello aziendale e quello di business. Le aziende operanti in diversi settori industriali, infatti, hanno la necessità di mettere a punto un disegno complessivo che, possibilmente, orienti e coordini le strategie dei diversi business. La strategia complessiva dell'impresa multibusiness per altro non può essere analizzata e valutata se non facendo riferimento, almeno in prima battuta, ad ogni specifico “campo di attività”, ossia a ogni business in cui l'impresa è presente. Ciò è vero anche quando l'impresa si presenta come un conglomerato di aziende per nulla interrelate. Possiamo dunque distinguere due livelli di strategia: aziendale e di business.

Strategia a livello aziendale (corporate level strategy). È il disegno di sviluppo dell'impresa che definisce il sistema “attività-risorse” complessivo, nella sua interezza, articolandolo a livello centrale e a livello business. Due sono, conseguentemente, gli elementi caratterizzanti la strategia a livello aziendale:

Il sistema di “attività-risorse” a livello centrale, considerato nella sua attitudine a generare o meno valore per i business, per gli azionisti e per gli altri stakeholder. Quanto alle attività svolte centralmente, esse possono distinguersi, come quelle svolte a livello di business, in attività correnti e di set-up. Il sistema attività-risorse a livello centrale muta di articolazione e di contenuto soprattutto in ragione di come il vertice concepisce il proprio ruolo di guida; della logica di sviluppo dell'impresa nella sua interezza.

Il disegno di sviluppo dell'azienda nella sua interezza. È il pensiero strategico che connette i diversi business e ne spiega la presenza in una stessa impresa o gruppo multibusiness. Esso definisce le direttrici lungo le quali l'impresa deve evolvere (per esempio, in quali settori/business, in quali nuovi mercati geografici, integrandosi a monte o a valle, ricorrendo o

meno a nuovi apporti di capitale?). Tale pensiero può essere orientato o meno a valorizzare le interrelazioni tra i business. Nel primo caso, il disegno di sviluppo è guidato da una *logica competitiva o da una logica di complementarità (1)*; nel secondo da una *logica di gestione del portafoglio di partecipazioni (2)*.

- La *logica competitiva* è logica di creazione di un valore aggiuntivo rispetto a quello che i singoli business gestiti come aziende *stand alone* sono in grado di produrre. Si punta a sostenere un vantaggio competitivo grazie alla capacità del management di cogliere e valorizzare le interrelazioni tangibili e intangibili, tramite processi di condivisione di attività e trasferimento di competenze.
- La *logica di complementarità* è logica di utilizzo delle diverse dinamiche dei business in vista della stabilizzazione dei flussi di reddito aziendali; oppure è logica di valorizzazione dei diversi profili di cassa in vista di gestire una crescita aziendale finanziariamente sostenibile. Le interrelazioni valorizzate tra i differenti business sono tipicamente di natura monetaria, finanziaria, fiscale e infrastrutturale.
- La *logica di gestione del portafoglio di partecipazioni* è invece logica di gestione di un patrimonio, in cui si ritrovano partecipazioni in aziende entrate a far parte di quel patrimonio per motivi estranei alla logica di creazione di un vantaggio competitivo. Tale logica tende alla conservazione e all'accrescimento del patrimonio, a volte attenendosi a criteri di frazionamento del rischio.

Le tre logiche non sono conciliabili nella medesima impresa, ma si possono riscontrare presenti nel medesimo gruppo societario, con la logica di gestione del portafoglio di partecipazione collocata a livello di holding al vertice della società, quella competitiva e di complementarità a livello intermedio.

A queste logiche si può aggiungere una quarta, ossia la logica del *private equity*.

Strategia a livello di business o strategia competitiva (business level strategy). La strategia di business (in imprese sia multibusiness, sia monobusiness) è la parte più importante della strategia. Riprendendo la definizione già fornita, *la strategia di business è il disegno che definisce il sistema delle attività aziendali che l'impresa svolge operando in un dato sistema competitivo (settore)*.

Il punto di partenza di tutto è il seguente: in quanti business opera l'azienda? La definizione della strategia di business presuppone infatti che siano prima identificati i business in cui l'impresa opera. Questo è tanto importante perché ha a che fare con la natura, la personalità stessa dell'azienda. Ciascuna azienda ha propria natura e personalità, ed è importante comprendere se ne ha una sola o diverse. Ha implicazione estremamente rilevanti essere monobusiness o multi-business:

- A livello di personalità.
- A livello di caratteristiche operative.

Nelle imprese multibusiness la gestione del sistema delle attività proprie di ogni business non avviene in totale autonomia, non solo per la presenza di attività a livello centrale, ma anche per la valorizzazione delle interrelazioni esistenti fra le attività dei diversi business. Se i business, invece, sono privi di interrelazioni fra le attività che li compongono, ogni business viene gestito in modo più autonomo, con una sua propria strategia specifica che non si raccorda a livello aziendale complessivo se non per le problematiche finanziarie, fiscali e di utilizzo di risorse infrastrutturali comuni.

Una metodologia di identificazione del business è valida nella misura in cui riesce a rispondere alle seguenti domande:

- Come rappresentare la complessa realtà di un'impresa?
- Quali sono i sistemi di attività da gestire in modo relativamente autonomo con una strategia loro propria, cioè quali sono i business, per ognuno dei quali corrisponderà una strategia di business?

Per identificare i business in cui un'impresa opera occorre evocare un concetto fondamentale per l'analisi strategica: la *combinazione prodotto/mercato*, dove "prodotto" evoca anche le tecnologie in esso impiegate e il "mercato" i bisogni dei clienti destinatari finali del prodotto. Occorre dunque seguire un processo logico composto dai passi seguenti:

- Costruire la matrice prodotti/mercati. È opportuno costruire tale matrice sulla base dei criteri più rilevanti, attraverso l'impiego dei soli criteri di classificazione dei prodotti più significativi. In seguito, occorre fornire la distribuzione percentuale del fatturato tra le diverse combinazioni prodotto/mercato.
- Identificare le diversità/somiglianze che caratterizzano ciascuna combinazione prodotto/mercato. Ad ogni combinazione prodotto/mercato corrisponde un sottosistema aziendale strategicamente rilevante? In altri termini, le diverse combinazioni prodotto/mercato corrispondono ad altrettanti business, oppure alcune possono essere aggregate? Si devono passare in rassegna i seguenti elementi:
 - Struttura dell'offerta.
 - Caratteristiche della domanda.
 - Dinamica concorrenziale.
 - *Fattori critici di successo*.
 - Struttura dei costi e composizione del flusso di cassa netto.
- Valutare l'importanza relativa di tali diversità/somiglianze e definire i business. Ogni business sarà costituito da una o più combinazioni di prodotto/mercato strategicamente simili.

Caratteristiche delle combinaz.	Combinazioni prodotto/mercato				
	1	2	3	n
Struttura dell'offerta					
Caratteristiche della domanda					
Dinamica concorrenziale (minaccia da prodotti sostitutivi o nuovi entranti)					
Fattori critici di successo					
Struttura dei costi e del ciclo monetario					

Una volta considerate le diversità/somiglianze fra tutte le combinazioni prodotto/mercato, il passo successivo consiste nell'interrogarsi sulla necessità o sulla convenienza di concepire e gestire l'impresa come un insieme articolato di business in luogo di considerarla un'impresa monobusiness.

Quando l'analisi degli elementi citati permette di individuare una combinazione prodotto/mercato con caratteristiche distintive rispetto alle altre combinazioni prodotto/mercato, siamo di fronte a un business composto da una sola combinazione prodotto/mercato, che come tale è, o dovrebbe essere, gestito. Mentre, quando le somiglianze

fra due o più combinazioni prodotto/mercato prevalgono sulle diversità, le stesse sono opportunamente aggregabili in un unico business. Se tutte le combinazioni prodotto/mercato appaiono simili siamo di fronte a un'azienda monobusiness; diversamente l'azienda è multibusiness.

In conclusione, quello dell'identificazione dei business è un processo complesso che presuppone la conoscenza di alcuni strumenti di analisi (principalmente, la matrice prodotti/mercati), una certa creatività e, in particolar modo, una conoscenza approfondita dell'impresa e dell'ambiente in cui è immersa. Tale processo richiede che si guardi con occhi nuovi una realtà ben conosciuta, apprezzando per esempio per ogni business non soltanto i dati dimensionali o di performance tra scorsi, ma anche i fattori critici di successo, ricostruiti a partire dalle singole combinazioni prodotto/mercato di cui il business si compone e, soprattutto, il potenziale di sviluppo realizzabile grazie a una gestione focalizzata su date combinazioni (o insiemi di combinazioni) prodotto/mercato. Si tratta di informazioni importanti per definire gli obiettivi e per rendere più incisiva e produttiva l'attività di gestione strategica dell'impresa (che rappresenta una delle attività di set up che si pongono a livello aziendale).

Occorre infine distinguere:

- I “settori industriali”, o “area strategica di affari ASA”.
- I business, o SUBASA, da studiare unicamente *all'interno* dell'ambito del settore.

RISULTATI TIPICI DI BUSINESS E AZIENDALI

Nelle imprese multibusiness, gli obiettivi e i *risultati competitivi* (1), *economico-finanziari* (2) e *sociali* (3) hanno diversa considerazione a livello di business e a livello aziendale complessivo.

I *risultati competitivi* si misurano unicamente a livello dei singoli business, e a questo livello li si valuta tenendo conto anche dei costi e benefici derivanti ai business dall'essere parte di un'impresa multibusiness. Si riassumono nel livello di consenso commerciale che il “sistema dell'offerta” dell'impresa riscuote presso i clienti in ogni business. Si misura e si esprime sia attraverso indicatori quantitativi come la quota di mercato, la “copertura” del mercato, la “penetrazione” presso la clientela, la fedeltà dei clienti, il loro grado di soddisfazione; ma anche attraverso indicatori qualitativi come lo stato di salute della clientela, la sua affidabilità e la sua capacità di iniziativa.

I *risultati economico-finanziari* sono oggetto di rilevazione e di apprezzamento sia a livello aziendale sia a livello di business. Occorre distinguere:

- La solidità, che si mette a fuoco essenzialmente a livello aziendale complessivo.
- La liquidità, che è oggetto di continuo monitoraggio a livello aziendale, mentre a livello business si controlla il flusso di cassa netto generato o assorbito dalla sua gestione.
- La redditività, che si misura e si apprezza sia a livello aziendale sia a livello business. La misurazione della redditività a livello business incontra dei limiti nella configurazione del portafoglio business. Precisamente, quanto più i sistemi di attività di ciascun business sono interconnessi, tanto più diventa problematica la rilevazione di significativi risultati reddituali a livello dei singoli business e ci si deve accontentare di conoscere i margini di contribuzione di ciascun business.

I *risultati sociali* sono rappresentati dai livelli di “consenso sociale” che l'impresa ottiene da parte degli interlocutori diversi dai clienti destinatari finali dei suoi prodotti e dagli azionisti. Si possono rilevare e apprezzare a entrambi i livelli (aziendale e business). Questa variabile si configura diversamente, ed è variamente osservabile ai diversi livelli di analisi strategica, in

relazione alle categorie di stakeholder. Diversa è infatti la relazione che ogni interlocutore instaura con l'azienda. Si badi tuttavia che i livelli di consenso a livello aziendale sono influenzati dai comportamenti e dalle performance a livello di business o di altri sottosistemi, e viceversa.

Riassumendo, a livello aziendale:

- Risultati economico-finanziari: ROE, solidità, liquidità.
- Risultati sociali: soddisfazione degli attori sociali.

A livello business:

- Risultati reddituali: ROI; controllo del flusso di cassa netto generato/assorbito dalla gestione.
- Risultati competitivi: quote di mercato, fedeltà, grado di soddisfazione dei clienti.
- Risultati sociali: soddisfazione degli attori sociali.

CAPITOLO DUE - STRUTTURA DEL SETTORE E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

2.1 - L'ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO

PERCHÉ È IMPORTANTE L'ANALISI DI SETTORE?

Il primo passaggio cruciale è comprendere cosa si intende per **settore**. La definizione è piuttosto basilare: un settore è definito come “*un insieme di aziende in concorrenza tra loro*”. Alternativamente, il settore può anche essere definito come “*sistema competitivo*”. Perché l'analisi del sistema competitivo è importante per la strategia? Perché la configurazione del settore ha un forte impatto sulla redditività aziendale, come si può evincere dall'immagine presentata:



Nella definizione della strategia aziendale uno dei problemi più discussi è appunto “*quanto conti il settore*”, ovvero fino a che punto i risultati economico-finanziari dell'azienda siano determinati dalle condizioni del settore e fino a che punto invece si possano ricondurre alla qualità della strategia aziendale. L'impatto forte del settore (e della sua redditività) sulle performance aziendali fa sì che la comprensione del settore sia considerata un passaggio obbligato per chi lavora alla strategia aziendale. Se le performance dipendessero solo e soltanto dalla qualità della strategia d'impresa, non si avrebbe bisogno dell'analisi del settore in cui questa opera. Tuttavia, la qualità della strategia dipende a sua volta dall'ambiente che la circonda: nessun indice o valore ha rilievo al di fuori di un'analisi del settore. Per dare un giudizio sulla qualità di un'impresa e della sua strategia, non posso prescindere dall'analisi del settore, poiché le sue performance dipendono anche dal settore - così come il frutto dipende certo dalla bontà del seme, ma anche da quella del terreno. Si abbandoni dunque la sequenza

Struttura → Condotta → Performance, per abbracciarne una nuova, che vede la *Performance* come *somma di Struttura e Condotta*.

Dunque, l'analisi del sistema competitivo è importante poiché:

- Consente di esprimere un vero giudizio. È stato questo il grande contributo di Porter, cioè l'introduzione della necessità di studiare la struttura del settore. La redditività media di diversi settori è stata infatti significativamente inserita all'inizio dello studio di Porter (2008) sulle cinque forze che determinano la redditività media di settore. Uno studio di McKinsey ha dimostrato che spesso le differenze di redditività che si registrano all'interno dello stesso settore sono più ampie delle differenze che si osservano confrontando la redditività media di settori diversi.
- Consente di distinguere i cambiamenti destinati ad alterare la redditività in modo permanente da quelli che rappresentano invece variazioni transitorie.

CHE COS'È L'ANALISI DI SETTORE?

L'analisi del sistema competitivo, cioè l'analisi del settore, può assumere due configurazioni che studieremo in profondità:

- Analisi quantitativa.
- Analisi qualitativa.

L'analisi di settore, in particolare, è lo studio delle cause che spiegano i diversi aspetti che caratterizzano la redditività dello stesso:

- L'analisi della **redditività del settore (1)**. Con redditività si intende l'**attrattività "oggettiva"** del settore, in un determinato periodo di osservazione. Si cerca, cioè, il **livello medio della redditività di settore**. Con oggettiva, significa che non mi pongo dalla prospettiva di una impresa che sta analizzando il settore perché vuole entrarvi.
- L'analisi della **variabilità della redditività (2)**.
 - Nel corso del tempo.
 - Tra un'azienda ed un'altra, nel medesimo periodo.
- L'analisi della **dispersione della redditività intorno alla media (3)**, mediante la cross section analysis.

La redditività si declina come:

- Redditività operativa, intesa come EBIT, ROI.
- Redditività media.
- Variabilità, quanto cambia la redditività nel tempo.
- Variabilità, quanto cambia tra un'azienda ed un'altra, nel medesimo periodo.

La redditività si misura e si apprezza sia a livello aziendale sia a livello di business. Tuttavia, per parlare di redditività di settore, si valuta esclusivamente il ROI, e non il ROE, poiché quest'ultimo è relativo all'azienda, ed è figlio di scelte particolari della stessa. Quando non si ha a disposizione la redditività di tutti i settori o quella di un settore specifico si prendono in considerazione i bilanci dei player più importanti (ed eventualmente alcuni di quelli marginali) del settore che si vuole analizzare. Ma attenzione: occorre procedere utilizzando lo strumento della **media ponderata** dei bilanci. Se si dispone solo dei CE delle imprese, ci si adegua: invece del ROI, si utilizza il ROS (Reddito/Fatturato vendite), sempre tramite la media ponderata. Tuttavia, si utilizza una assunzione: che il "tasso di rotazione" sia uguale per tutte le imprese. Si ricava dunque con una semplice moltiplicazione il ROI. In ogni caso, anche se disponiamo di un

ottimo database, dobbiamo svolgere l'analisi qualitativa di settore per concludere lo studio del sistema competitivo.

Quando un settore si può considerare redditizio? Per alcuni una regola del pollice si basa sul fatto che la redditività media del settore sarebbe elevata per livelli superiori al 10%. Ciò premesso, vale la pena fare qualche riflessione aggiuntiva. Un settore è redditizio quando permette agli operatori del settore di ottenere prestazioni superiori rispetto al costo del capitale, costo che inevitabilmente varia da un settore all'altro. Nel settore dell'energia elettrica il rischio di settore è inferiore rispetto al rischio che caratterizza il settore dell'abbigliamento o il settore della componentistica elettronica. Di conseguenza, il costo del capitale del settore dell'energia elettrica è inferiore al costo del capitale del settore dell'abbigliamento.

La redditività "soddisfacente" o "elevata" di un settore non può essere valutata a prescindere dalla sua rischiosità.

Quando un settore si può considerare attrattivo? Occorre distinguere tra attrattività "oggettiva", cioè l'attrattività per l'ambiente nel suo complesso (che corrisponde al concetto di redditività appena esposto), e attrattività "soggettiva" (riferita a un operatore che intenda entrare nel settore). Un settore è attrattivo (in senso soggettivo) quando prospetta agli investitori la possibilità di entrare nel settore e ottenere una redditività del capitale investito superiore al costo del capitale. Un settore altamente redditizio, ma caratterizzato da alte barriere all'entrata, potrebbe non risultare attrattivo per chi si trovasse a valutarlo dall'esterno. Ad esempio, queste condizioni caratterizzano da tanti anni il settore del soft drink, dove Coca Cola e Pepsi Cola possono essere considerate aziende redditizie, senza che il settore possa essere considerato particolarmente attrattivo per altri operatori. Per questa ragione, sono tipicamente "attrattivi" i settori in cui risulta *facile entrare*, condizione che di solito si incontra:

- Nei settori in crescita, nei quali è possibile entrare senza che l'ingresso nel settore comporti necessariamente la riduzione delle vendite dei concorrenti.
- Nei settori dove non vi siano barriere all'entrata significative, ovvero dove non siano richiesti grandi capitali.
- Nei settori dove non vi siano eccessi di capacità produttiva.

L'attrattività presuppone un risultato atteso maggiore del costo. Questa condizione tendenzialmente può verificarsi soltanto temporaneamente, dal momento che con l'andare del tempo il comportamento della concorrenza tende a ridurre la convenienza all'ingresso del settore. L'aumento di capacità produttiva e l'aumento di offerta finiscono per ridurre il prezzo di mercato fino al punto in cui l'ingresso nel settore non è più conveniente e il settore non è più attrattivo. Il processo di aggiustamento però non è istantaneo: alcuni settori rimangono attrattivi per un periodo di tempo relativamente esteso. Quando un settore attraversa una fase di crisi che è considerata transitoria, la redditività e l'attrattività soggettiva del settore subiscono anch'essi alterazioni transitorie.

COME SI REALIZZA L'ANALISI QUALITATIVA DI SETTORE? QUATTRO DIRETTRICI PER L'ANALISI DEI SETTORI

Infine, come si svolge l'analisi del sistema competitivo? Si procede attraverso quattro diversi modelli di analisi, che possono essere usati in modo coordinato:

- Il sistema delle *cinque forze competitive* (schema base di Porter).

- Analisi della *catena di fornitura* (studio delle relazioni di filiera per osservare come le aziende che operano in settori collegati collaborano - anche in concorrenza con altre «filiere di azienda» - e si dividono i profitti).
- Analisi dei *prodotti complementari* (studio dell’impatto che i complementors producono sulla redditività del settore nell’ambito delle relazioni a rete).
- Analisi dei *raggruppamenti strategici*.

La qualità degli studi di settore dipende da molteplici variabili:

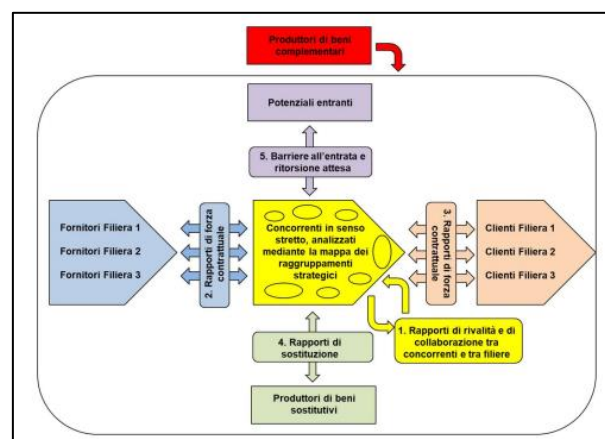
- La difficoltà nella comprensione dei confini del settore.
- La disponibilità di informazioni.
- Le competenze e esperienze di chi svolge lo studio.
- Il costo per acquisire i dati di base.

Così, per effetto di quanto sopra, si osservano studi di settore relativamente completi e studi di settore superficiali. Le conseguenze in sede di definizione della strategia si possono immaginare facilmente.

IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE DI PORTER

Dei modelli sopra indicati quello che ha avuto più diffusione è indubbiamente il modello delle cinque forze. La matrice concettuale dalla quale deriva è quella dell’economia industriale, che analizza il settore secondo il paradigma "Struttura-Condotta Performance": la struttura del settore è la causa principale della condotta delle aziende, la quale a sua volta ne determina le performance. Il modello di Porter vede come protagonisti cinque attori: fornitori (1); clienti (2); potenziali entranti (3); concorrenza interna (4); produttori di beni sostitutivi (5). Le *cinque forze* sono strettamente legate ai cinque attori, ma non sono la stessa cosa. Gli attori sono unicamente il tramite in grado di generare le diverse forze, che sono quanto ci interessa. Queste sono:

1. Forza/potere contrattuale dei fornitori.
2. Forza/potere contrattuale dei clienti.
3. Relazioni di rivalità e collaborazione tra produttori di beni simili - concorrenza interna.
4. Relazioni con i produttori di beni sostitutivi.
5. Relazioni con i potenziali entranti.



Il primo concetto da afferrare, inerente alle forze, è distinguere forza “centripeta” da forza “centrifuga”. In base alle forze, e alla direzione ove puntano le loro “frecce”, si comprende la

redditività dell'impresa. Oltre alla distinzione “centrifuga/centripeta”, si misura *l'intensità della forza*, su una scala da uno a cinque. A livello uno, minima intensità, massima redditività. A livello cinque, massima intensità, minima redditività. Le forze, dunque, possono assumere diversi volti e di conseguenza avere implicazioni molto diverse sulla redditività.

Forza contrattuale dei fornitori. Tra le variabili di ordine superiore il cui aumento favorisce il fornitore:

- Informazioni sulla redditività del cliente.
- Importanza del prezzo di vendita.
- Alternative per il fornitore.
- Importanza del bisogno del cliente.

Un fornitore che abbia alternative che gli permettono di fare a meno del cliente può risultare meno esposto alla forza contrattuale del suo compratore. Questo può accadere quando:

- Il volume di acquisto è modesto.
- I costi di riconversione del fornitore sono modesti.
- I compratori sono relativamente poco concentrati.
- Il fornitore dispone di impieghi alternativi della produzione.
- Il fornitore può facilmente integrarsi a valle.

Forza contrattuale dei clienti. Tra le variabili di ordine superiore il cui aumento favorisce il cliente:

- Importanza del bisogno del fornitore.
- Alternative per il cliente.
- Importanza del prezzo di acquisto.
- Informazioni sulla redditività del fornitore.

Esistono poi, *per quanto riguarda le relazioni contrattuali con fornitori e clienti*, ventidue variabili di ordine inferiore, che sono all'origine di ognuna delle otto variabili di ordine superiore. Alcune variabili hanno una importanza decisamente superiore rispetto alle altre. In molti casi basta una sola variabile per fare la differenza, o come alcune di queste variabili si combinano tra loro.

Relazioni di rivalità e collaborazione tra produttori di beni simili. Una delle variabili che più incidono sulla redditività del settore è definita dalle relazioni di rivalità e di collaborazione tra chi produce beni simili, ovvero tra concorrenti in senso stretto. Ma cosa sono rivalità e collaborazione? E perché trattarle insieme? Non sono in certa misura alternative incompatibili? Si ricordi a tal proposito che esistono strategie aziendali che convergono nell'applicazione di strumenti di concorrenza non “autodistruttivi” (esempio: settore dei soft drink), che finiscono per migliorare i volumi di vendita e la redditività dell'intero settore. *Forme di collaborazione in senso stretto* tra concorrenti sono comunque possibili: accordi finalizzati alla riduzione dei costi o all'affermazione di standard tecnici. Si pensi, ad esempio, ai consorzi. *Le relazioni di rivalità o collaborazione incidono in modo notevole sulla redditività del settore.* Esse sono condizionate da numerose variabili. Ne sono distinte quattro di ordine superiore, che a loro volta dipendono da dodici variabili di ordine inferiore. Queste ci consentono di capire qualora il settore sia **competitivo**, o **collaborativo**.

La fedeltà della clientela (1). Incide favorevolmente sulla redditività del settore, ed è condizionata da due variabili di ordine inferiore:

- L'unicità percepita del prodotto offerto (es: Ferrari).
- I costi di riconversione.

La reazione attesa da parte dei concorrenti (2). Incide anch'essa favorevolmente sulla redditività di settore, ed è condizionata da tre variabili di ordine inferiore:

- La concentrazione dei concorrenti.
- La disponibilità di informazioni sui concorrenti.
- Le reazioni registrate in passato.

L'impatto delle quote di mercato sui risultati (3). Questo elemento incide negativamente sulla redditività di settore. È condizionato da cinque variabili:

- Le condizioni di maturità o di declino del settore.
- Il rapporto tra i costi fissi e il valore aggiunto. Se elevato, costringe le imprese a cercare l'aumento della redditività mediante l'aumento delle quantità.
- Le difficoltà di immagazzinaggio.
- La disponibilità di temporanei eccessi di capacità produttiva, dovuti per esempio a fluttuazioni della domanda, finisce per generare un ulteriore motivo di pressione sulle quote di mercato.
- Le barriere all'uscita si traducono anch'esse in un elemento di pressione sulle quote di mercato.

L'aggressività del leader (4). È un altro elemento che incide negativamente sui rapporti di rivalità e collaborazione. Quando si afferma, finisce spesso per generalizzarsi, anche per effetto di comportamenti imitativi adottati da più produttori simili.

Relazioni con i produttori di beni sostitutivi. Le relazioni di concorrenza con i produttori di beni sostitutivi producono anch'esse un impatto sulla redditività del settore in quanto contribuiscono a definire le alternative che il cliente può perseguire per soddisfare i propri bisogni. Da questo punto di vista, i produttori di beni sostitutivi operano in modo analogo ai concorrenti in senso stretto, in quanto finiscono per contendersi almeno parzialmente la stessa domanda.

L'intensità della concorrenza con i produttori di beni sostitutivi dipende in larga misura dall'entità della sovrapposizione della clientela cui si rivolgono. Quanto maggiore è tale sovrapposizione, tanto maggiore è l'intensità della relazione di concorrenza innescata dai produttori di beni sostitutivi.

Per quanto riguarda i rapporti con i produttori di prodotti sostitutivi, sono tre gli elementi chiave indicati da Porter:

- Rapporto Prezzo/Performance relativo ai singoli prodotti sostitutivi.
- Costi di ricambio, tra un prodotto e l'altro.
- Propensione al cambiamento.

Possiamo inoltre fare riferimento alle stesse quattro variabili che condizionano i rapporti di rivalità/collaborazione tra produttori di beni simili.

Relazioni con i principali entranti. Primo discorso generale: anche se non ci sono barriere, i potenziali entranti possono non entrare poiché hanno paura di entrare, in quanto sanno che il settore è popolato da protagonisti aggressivi (San Pellegrino e Coca Cola), che impediscono di farsi spazio. Secondo Porter, la minaccia di entrata nel settore è determinata da due variabili:

- Le barriere all'entrata.

- La reazione attesa da parte dei concorrenti.

Per quanto riguarda il discorso “*barriere all’entrata*”, ne esistono di quattro tipi:

- Elementi di costo.
- Elementi che rendono unico il prodotto. Se voglio entrare nel settore automobilistico, devo fare tanta pubblicità, che sottolinei l’unicità del mio prodotto.
- Fabbisogno di risorse finanziarie.
- Fattori esogeni. Dazi, sanzioni, blocco delle importazioni.

Per quanto riguarda il discorso “*reazione attesa*”, questa dipende da una serie di fattori, prima tra tutti la reazione adottata in passato dal leader di settore in risposta all’ingresso di altri soggetti.

Come osserva Porter, le variabili che condizionano l’ingresso nel settore (barriere all’entrata e reazione attesa) trovano espressione di sintesi nel concetto di prezzo di dissuasione all’entrata, definito come il prezzo ideale con il quale può essere confrontato il prezzo di vendita atteso dai concorrenti potenziali, nell’ipotesi in cui decidano di fare ingresso nel settore. Se il prezzo di vendita atteso è inferiore al prezzo di dissuasione all’entrata, i potenziali entranti non sono incoraggiati a entrare nel settore, in quanto gli oneri (e i rischi) associati alle barriere all’entrata eccedono i ricavi attesi.

Si studino più a fondo alcune determinanti delle barriere all’entrata. Gli elementi all’origine delle differenze di costo, per esempio, dipendono soprattutto dalle economie di scala che caratterizzano le attività del settore e dal vantaggio di costo riconducibili ad altri fattori, come per esempio l’esperienza, l’accesso a certe materie prime o i brevetti. Quando queste differenze di costo sono molto elevate, l’accesso al settore è ostacolato. Basti pensare a settori come quelli dell’acciaio o delle materie plastiche di prima derivazione petrolifera. Si tratta in alcuni casi di commodity, beni standardizzati, per i quali sono utilizzati impianti caratterizzati da grandi economie di scala. Chiunque volesse entrare nel settore, oltre all’entità degli investimenti necessari, dovrebbe considerare anche gli effetti derivanti dall’eccesso di capacità produttiva derivante dall’investimento.

Gli elementi all’origine dell’unicità del prodotto sono riconducibili:

- Alla proprietà intellettuale che protegge il prodotto dall’imitazione;
- All’identità di marca; questa segna a volta un limite invalicabile (si pensi al caso Coca Cola).
- Ai costi di riconversione. Sono un caso particolare dell’unicità di prodotto. Questi, infatti, non presuppongono l’unicità del prodotto dal punto di vista tecnico, ma l’unicità nell’esperienza di uso del prodotto. Questa unicità (o questa specificità) nell’esperienza di uso può generare costi significativi per il cliente che intenda cambiare fornitore e di riflesso ostacoli difficili da superare per il fornitore che voglia indurre il cliente alla riconversione.

Le tre variabili elementari sopra indicate richiedono comunque investimenti da parte del concorrente che voglia entrare nel settore.

L’ANALISI DELLA CATENA DI FORNITURA

Quando i fornitori e i distributori lavorano nell’ambito di rapporti di scambio e di cooperazione consolidati, la redditività delle aziende all’interno del settore finisce per essere legata anche alle condizioni delle catene di fornitura di cui le diverse aziende sono parte. Le «*catene di*

fornitura» sono dunque gruppi di imprese legate da rapporti di scambio e cooperazione consolidata, la cui redditività dipende certo dalla performance individuale e dal settore, ma soprattutto dalla filiera stessa. Esse sono caratterizzate dalla presenza di rapporti di scambio e cooperazione consolidati tra fornitori, produttori di beni simili e distributori. In questi casi la spinta alla collaborazione (partnership) è più forte rispetto al desiderio di concorrenza sulla singola transazione (trattandosi spesso di transazioni ripetute nel tempo). Nelle «catene di fornitura» spesso vi è un attore leader che assume il ruolo di «regista» delle attività dell'intera catena (es: automotive, i produttori di auto).

Le determinanti della redditività delle aziende appartenenti a settori collegati tra loro da rapporti di fornitura:



- Intensità del legame di appartenenza alla singola catena di fornitura. Vi sono fornitori legati, anche mediante rapporti di esclusiva, a una singola catena di fornitura, della quale condividono inevitabilmente le sorti. Per contro, vi sono fornitori che, pur avendo un legame principale con una catena di fornitura, godono anche di relazioni stabili con altri clienti: si riduce il rapporto di dipendenza dalla catena con quale hanno il legame principale.
- Forza contrattuale di cui essi godono nell'esercizio della propria attività. Dipende dal grado di unicità e utilità della componente prodotta. Le forze ed il potere contrattuale che intercorre tra fornitori e clienti sono estremamente diversi rispetto a quelli della catena del valore di Porter. I rapporti tendono ad essere duraturi e di lungo termine.
- Dalle circostanze di redditività di cui la catena di fornitura, nel suo insieme, può godere. Tale circostanza dipende prevalentemente dai risultati ottenuti da chi svolge l'attività di regia e di coordinamento. L'analisi della catena di fornitura serve dunque a spiegare la redditività, il ROI delle imprese che fanno parte della stessa. In particolare, ci aiuta a capire come mai alcuni anelli della catena siano più redditivi di altri.

Se da una parte gli ultimi anni del XX secolo e i primi anni Duemila hanno visto intensificarsi i rapporti di concorrenza tra catene di fornitura, dall'altra occorre riconoscere che il fenomeno non si presenta con lo stesso impatto in tutti i settori. Esso è accentuato ove i prodotti e i servizi forniti non sono standardizzati e dove la programmazione della produzione e della disponibilità della capacità produttiva induce chi offre i prodotti o servizi principali a coinvolgere i fornitori e i distributori in attività di programmazione e in contratti di medio termine. In questi casi, molte aziende lavorano in squadra; ed è in squadra che vincono o perdono rispetto agli altri. Tramite contratti, lavorano in gruppo, in modo che risulta difficile per i singoli produttori passare da una catena di fornitura all'altra.

I settori dell'automobile, dei componenti elettronici fatti su richiesta e delle grandi costruzioni edili sono esempi dove i risultati della catena di fornitura producono un forte impatto sui

risultati di chi vi partecipa. Al contrario, l'alimentare, i componenti elettronici standard, e i servizi di vigilanza.

Lo sviluppo della catena di fornitura può avvenire:

- A monte.
- A valle.

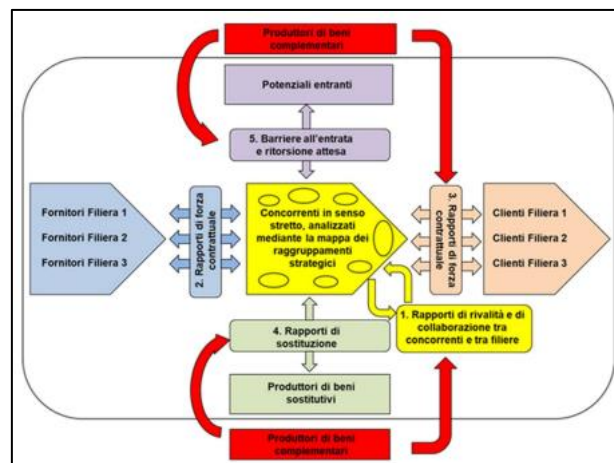
Nell'analisi della redditività di una catena di fornitura, la distribuzione non è mai omogenea. Emergono sempre degli attori che hanno una maggiore capacità di portarsi a casa il valore complessivamente creato. Ciò dipende dal ruolo che svolgono all'interno della filiera e dai sistemi competitivi in cui ciascun nodo della filiera partecipa.

Come si svolge l'analisi della catena di fornitura?

- Identificare le attività che si svolgono dall'inizio alla fine, dal primo anello della catena all'ultimo.
- Una volta individuate le attività che si svolgono nella catena, identifico chi le svolge.
- Studio i rapporti tra i diversi attori, per cogliere chi è l'anello forte e chi l'anello debole.
- Studio, per ciascun attore ed il suo ruolo, l'esclusività di esso.

L'ANALISI DEI PRODUTTORI DI BENI COMPLEMENTARI E LA RETE DEL VALORE

In molti sistemi competitivi si aggiunge un ulteriore attore che incide sulla redditività del settore: i complementors. I produttori di beni complementari hanno un ruolo opposto a quello dei produttori dei beni sostitutivi. Se da un lato i produttori di beni sostitutivi, grazie al loro potere, riducono il valore di un prodotto (costituendone reali alternative), i beni complementari possono incrementare la redditività del settore grazie al loro utilizzo combinato.



I beni complementari sono visti come elementi integrativi della capacità competitiva della catena di fornitura nel suo insieme e non dell'azienda intesa come soggetto a sé stante. L'immagine rappresenta l'impatto dei produttori di beni complementari sulle cinque forze. La principale differenza con le analisi svolte in precedenza sta nel fatto che, mentre la catena di fornitura si estende in senso verticale, l'analisi dei beni complementari e della "value net" in genere si sviluppa *anche* in senso orizzontale. È il caso di sottolineare "anche", proprio perché i beni complementari sono visti come elementi integrativi della capacità competitiva della catena di fornitura nel suo insieme e non dell'azienda singola. Di qui il concetto di "value net", o rete del valore, che si estende sia in senso verticale sia in senso orizzontale, fino a considerare tutti

gli elementi che possono incidere in modo significativo sulla capacità competitiva dell'azienda. La dinamica della rete del valore si compone di alcuni fondamentali elementi e passaggi:

- Il cambiamento dei settori e la loro trasformazione «digitale» rende sempre più importante interpretare e comprendere il ruolo dei produttori di beni/servizi complementari.
- I complementors innescano una dinamica «cooperativa» tra attori che operano in settori diversi che non attenua - anzi esalta - la dinamica «competitiva» all'interno di un determinato settore.
- Si innescano pertanto delle relazioni simili alle «catene di fornitura», ovvero orientate a generare «ecosistemi di imprese» che lavorano in maniera stabile e coordinata per raggiungere un obiettivo comune. Si tratta in questo caso di relazioni «orizzontali» tra i produttori di beni diversi ma complementari.
- Differentemente da quanto accade per la catena di fornitura, dove comunque esiste una azione compressiva della marginalità in relazione alla forza negoziale e al ruolo svolto nella filiera, nella gran parte dei casi nelle relazioni tra complementors si registra una cooperazione orientata ad ampliare il valore per il cliente (e dunque disporre di una fetta maggiore) piuttosto che ripartirsi il valore (profit pool).

I casi di aziende che hanno costruito la propria unicità sulla rete del valore sono numerosi e probabilmente destinati ad aumentare. Basti pensare, a titolo esemplificativo, alle telecomunicazioni basate sulla rete fissa, dove si assiste alla convergenza di diversi servizi: telefonia, collegamento a internet, fornitura di servizi di intrattenimento.

L'ANALISI DEI RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI

L'analisi dei raggruppamenti strategici permette di compiere l'ultimo passaggio analitico, finalizzato a preparare il terreno per lo studio delle scelte di strategia competitiva. Per noi “raggruppamento strategico” è dunque **l'insieme delle aziende esposte in egual misura (in modo omogeneo) alle cinque forze competitive**. Raggruppamenti diversi saranno quindi esposti in modo differente in relazione alle cinque forze competitive. Per tale motivo, la redditività e le prospettive delle imprese sono differenti **a seconda del raggruppamento di cui fanno parte**. Ciò naturalmente non significa che le imprese appartenenti allo stesso raggruppamento godano dello stesso livello di redditività o che perseguano le stesse strategie. L'omogeneità dell'esposizione alle cinque forze competitive può infatti derivare da diverse circostanze, le quali *concorrono a definire* la strategia competitiva ma non la qualificano in modo completo. Ciò implica piuttosto che la ricognizione dei gruppi strategici può essere utile per riconoscere il diverso modo in cui differenti insiemi di aziende sono esposti alle cinque forze competitive. L'identificazione dei gruppi avviene in base a **variabili** che definiscono **“barriere alla mobilità”**. È possibile affermare dunque che l'analisi dei raggruppamenti strategici ha come obiettivo primario analizzare le **opzioni strategiche** dei concorrenti che esprimono “barriere alla mobilità” interne al settore. Si faccia l'esempio del settore dell'automotive: al suo interno possiamo distinguere diversi raggruppamenti strategici in base a due importanti barriere alla mobilità, prezzo e gamma.

I gradi di libertà di cui le aziende godono sono dunque limitati sotto due punti di vista:

- Dal punto di vista delle opzioni strategiche disponibili.
- Dal punto di vista delle barriere alla mobilità, ovvero del trasferimento da un gruppo strategico all'altro.

L'analisi dei raggruppamenti strategici serve dunque per:

- Passare dalla generica analisi della redditività del settore all'analisi della redditività di parti del settore, cioè quelle aziende che si fanno maggior concorrenza diretta.
- Individuare le barriere alla mobilità.
- Descrivere la mappa del settore.

LA MAPPA DEI RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI

La mappa dei raggruppamenti strategici si struttura come un piano cartesiano, sui cui assi è collocata una variabile. Per costruire la mappa dei raggruppamenti strategici si procede nel modo seguente:

1. Analisi del sistema competitivo orientato ad identificare le opzioni strategiche che differenziano i diversi players.
2. Identificazione delle variabili rilevanti:
 - a. Devono essere variabili capaci di originare differenze nel modo in cui le aziende sono esposte alle 5 forze competitive.
 - b. Devono essere variabili indipendenti (non correlate).
 - c. Devono essere variabili discrete (se continue, devono esprimersi per intervalli).
3. Posizionamento degli attori sulla mappa dei raggruppamenti strategici e identificazione dei gruppi.

Alcune tra le possibili dimensioni della mappa:

- Reputazione e immagine dell'azienda e dei suoi principali prodotti/brand.
- Livello di specializzazione in termini di segmenti di clientela serviti.
- Ampiezza del mercato geografico servito.
- Scelta dei canali distributivi.
- Livello di qualità dei prodotti.
- Livello di leadership tecnologica e funzionalità dei prodotti.
- Livello di integrazione verticale (monte/valle).
- Livello di servizio offerto.
- Politica di prezzo.
- Relazione con *parent company* (sinergie di gruppo).

Quando la mappa dei raggruppamenti strategici è impostata sulla base di variabili che incidono sull'esposizione alle cinque forze concorrenziali, lo studio dei raggruppamenti mette in luce diversi comparti di settore, che godono di condizioni di redditività e di margini di manovra differenziati.

Ulteriori passi nell'analisi dei raggruppamenti strategici:

1. Identificare in modo chiaro le barriere alla mobilità all'interno del settore, per prevenire attacchi da concorrenti.
2. Identificare i gruppi di imprese marginali, che rappresentano dei blind spots (vicoli ciechi) in cui è bene non avventurarsi.
3. Ipotizzare movimenti dal proprio raggruppamento ad un altro, caratterizzato per maggiore redditività o potenzialità (traiettorie strategiche).
4. Analizzare i trend del settore e il loro impatto sui diversi raggruppamenti.
5. Prevenire future mosse.

CONCLUSIONE DELL'ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO

L'analisi dei raggruppamenti strategici costituisce l'anello di congiunzione fra l'analisi «asettica» del settore e l'analisi/valutazione della specifica strategia competitiva di una azienda. In realtà già l'analisi della catena di fornitura e della rete del valore ci consentiva di avvicinarci alla comprensione della strategia competitiva di una specifica azienda, dato che consentiva di individuare i diversi ruoli (di regista, anziché di comprimari o di secondo piano) interpretati dalle varie aziende a seconda delle attività correnti svolte (il sistema delle attività «allargato» grazie ai collegamenti con attività correnti svolte da altre aziende della medesima filiera o rete del valore).

2.2 - LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE: IL VANTAGGIO E L'AMBITO COMPETITIVO

Dopo l'analisi di settore, l'analisi delle strategie competitive di base è la seconda tappa nella comprensione della strategia competitiva. Il suo punto di partenza, in ogni caso, resta l'analisi del settore e i suoi risultati. L'analisi delle strategie competitive di base punta però a compiere un passo avanti, rispondendo alla domanda: perché alcune imprese hanno una redditività superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo, mentre altre hanno una redditività inferiore alla media? In altri termini, perché alcune imprese sono caratterizzate da un vantaggio competitivo rispetto alle altre? Secondo Porter, la capacità di ottenere una performance superiore rispetto alla media deriva dalla capacità di scegliere e di realizzare in modo coerente una delle tre strategie competitive di base:

- Leadership di costo.
- Differenziazione.
- Focalizzazione, al costo o al prezzo.

Le tre strategie competitive di base rappresentano strade alternative per raggiungere una redditività superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo e presuppongono il raggiungimento e la difesa di un vantaggio competitivo in un certo ambito competitivo, ampio o stretto che sia.

		VANTAGGIO COMPETITIVO	
		DI COSTO	DI PREZZO
AMBITO COMPETITIVO	AMPIO	1. LEADERSHIP DI COSTO	2. DIFFERENZIAZIONE
	STRETTO	3. A FOCALIZZAZIONE ORIENTATA AL VANTAGGIO DI COSTO	3. B FOCALIZZAZIONE ORIENTATA AL VANTAGGIO DI PREZZO

IL CONCETTO DI VANTAGGIO COMPETITIVO E LE SUE BASI

Ci sono alcune domande che occorre porsi: cos'è il vantaggio competitivo (1); quali sono i suoi presupposti (2) e quali sono le sue basi (3).



Cos'è il vantaggio competitivo. Avere un vantaggio competitivo significa *avere un ROI superiore alla media del mio settore nel medio-lungo periodo*, nell'ambito del mio business, del mio raggruppamento strategico, della mia catena di fornitura. Il vantaggio competitivo è dunque una condizione di superiorità, rispetto alla media dei concorrenti, nella redditività del capitale

investito di medio-lungo periodo. Per capire se ci si trova in presenza di un vantaggio competitivo, occorre dunque verificare di avere un ROI superiore alla media.

Il vantaggio competitivo ha a che vedere con l'azienda, con il business e le rispettive **redditività**. Non ha nulla a che vedere col prodotto o col cliente, e non è il vantaggio ottenuto dalla "*customer satisfaction*". Avere "*customer satisfaction*" è una *condizione necessaria, ma non sufficiente*: non basta, ciò che occorre è avere un ROI superiore alla media. Non è sufficiente avere i clienti soddisfatti: un'impresa può avere clienti molto contenti proprio perché "svende" la sua offerta e i suoi prodotti, per cui possono anche esistere scenari in cui i suoi clienti sono soddisfatti, ma ci si trova lo stesso di fronte ad un ROI inferiore alla media.

Presupposti. La domanda in questo caso è *quale vantaggio competitivo l'impresa ha/ricerca*. Il ROI può essere infatti fondato su una condizione di vantaggio basata alternativamente sul prezzo di vendita (vantaggio competitivo di prezzo) o sui costi di produzione (vantaggio competitivo di costo).

Vantaggio competitivo di prezzo. Presuppone:

- Che la redditività del capitale investito sia superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo.
- Che i prezzi di vendita siano maggiori rispetto al prezzo medio dei concorrenti. Si parla a proposito di *premium price*, un "delta prezzo", $P > P_{media}$ di mercato. Si badi a non confondere il prezzo medio di un'impresa con il range di prezzo.
- Che i costi di produzione non presentino rispetto ai costi di produzione dei concorrenti una differenza tale da compensare negativamente il premio ottenuto nei prezzi di vendita.

Le tre condizioni di cui sopra presuppongono a loro volta tre condizioni ulteriori:

- Che il prodotto o il servizio offerto sia in certa misura percepito e apprezzato come *unico*. Se così non fosse, non sarebbe venduto a un prezzo maggiore.
- Che le attività svolte all'interno dell'azienda presentino elementi di unicità rispetto a quelle dei concorrenti.
- Che le attività svolte per produrre e offrire il prodotto siano coerenti con le aspettative dei clienti (coerenza esterna) e al proprio interno (coerenza interna).

Vantaggio competitivo di costo. Presuppone:

- Che la redditività del capitale investito sia superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo;
- Che i costi unitari di produzione siano inferiori ai costi unitari di produzione di tutti i concorrenti di riferimento.
- Che i prezzi di vendita non presentino, rispetto ai prezzi di vendita dei concorrenti, una differenza tale da compensare lo scarto ottenuto nei costi unitari di produzione.

Le tre condizioni di cui sopra presuppongono a loro volta tre condizioni ulteriori:

- Che il prodotto o il servizio offerto sia percepito e apprezzato come *idoneo* a soddisfare i bisogni fondamentali del target di clientela a cui è destinato. Se così non fosse, non sarebbe preso in considerazione e non sarebbe venduto, o sarebbe venduto a condizioni complessivamente penalizzanti per il produttore.
- Che le attività svolte all'interno dell'azienda presentino elementi di unicità rispetto a quelle dei concorrenti. Se così non fosse, i costi non potrebbero essere inferiori a quelli

di tutti i concorrenti pur salvaguardando i requisiti di accettabilità del prodotto da parte della clientela di riferimento.

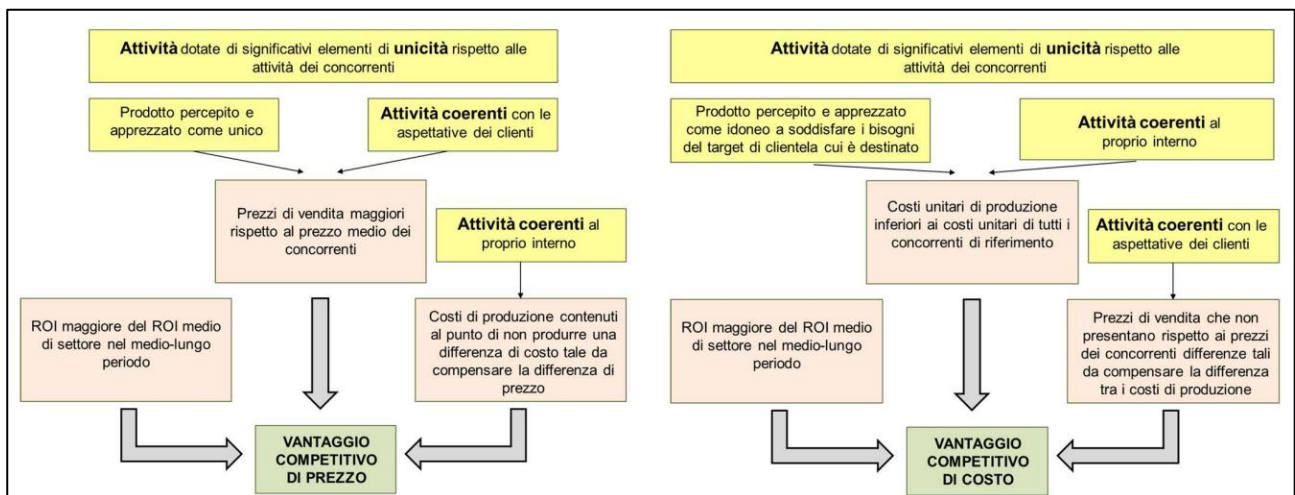
- Che le attività svolte per produrre e offrire il prodotto siano coerenti con le aspettative dei clienti (coerenza esterna) e al proprio interno (coerenza interna).

Il vantaggio competitivo di costo, quindi, si distingue dal vantaggio competitivo di prezzo per due aspetti

- La condizione di vantaggio è definita rispetto a **tutti** i concorrenti di riferimento (ovvero rispetto al concorrente di riferimento più forte) e non rispetto alla media: essere “second leader” nel tentativo di ridurre i costi può dare origine a una condizione scomoda e vulnerabile.
- Il fatto di non presupporre l’unicità del prodotto o del servizio.

Le basi. Alla radice, alla base del vantaggio competitivo è niente altro se non il “*sistema di attività*”, che individua le attività di set-up e le attività correnti, e tende a verificarne la coerenza interna ed esterna (1) e l’unicità (2). Le basi del vantaggio competitivo sono dunque **l’unicità e la coerenza del sistema della attività**. Solo grazie alla compresenza di questi due elementi l’impresa può garantirsi un ROI maggiore della media.

- **Coerenza.** Coerenza esterna vuol dire con i bisogni del cliente - la customer satisfaction. La coerenza interna vuol dire con le attività, ed in particolare con le risorse. La coerenza interna/esterna deve essere *alta*. Solo se sono alte tutte e due le coerenze, io ho il valore percepito più alto del prezzo e più alto del costo.
- **Unicità.** Il sistema delle attività deve essere unico: è l’unicità che ci consente di avere un valore percepito con tanti “+”.



La scelta tra i due vantaggi è indispensabile. Solo in casi eccezionali o transitori è possibile godere di entrambi i vantaggi competitivi:

- Quando il leader ha un vantaggio competitivo molto elevato dovuto alla *dimensione* (1) e alla *interrelazione* (2) talmente elevato che può permettersi di avere al tempo stesso sia *costi bassi* (1) sia *alto valore percepito* (2). Contemporaneamente è grande, e su tale grandezza ottiene meno costi; grazie alla interrelazione riesce ad avere alto valore percepito. Ma è un vantaggio che ha un orizzonte temporale di *medio periodo*. Prima o poi, arriva un concorrente che insiste più su una delle componenti.
- Quando hai una strategia distruttiva, che sconvolge il settore e lo rende a sua immagine e somiglianza. Allora avremo un’innovazione distruttiva, tale che crea lei stessa un settore.

Ma ciò non è propriamente valido: non posso dire che ho un ROI superiore alla media se non ho competitor, se non esiste un vero e proprio settore perché l'ho costruito io stesso. Esempio: Cirque du Soleil.

- Terza argomentazione che viene portata da coloro i quali sostengono che si possano ottenere entrambi. Stare a metà del guado. Stuck in the middle. Ma non funziona. È una soluzione per lo più transitoria, in quanto il blocco a metà del guado conduce livelli di redditività insoddisfacenti.

All'inizio della vita di impresa, si possono fare scelte che altrimenti sembrerebbero contraddittorie, ma che sono figlie di **scelte strategiche**. Sono però casi eccezionali, e tipicamente transitori. Ad esempio, posso collocare il Prezzo come più basso del Costo, o più alto del Valore Percepito, trovandomi così con in mano un ROI inferiore alla media. Si parla allora di vantaggio competitivo "potenziale".

L'IMPATTO DELLE POLITICHE DI PREZZO SUL POSIZIONAMENTO STRATEGICO

La scelta di perseguire il vantaggio competitivo di costo o il vantaggio competitivo di prezzo non è sufficiente a definire il posizionamento strategico dell'azienda. Esso dipende anche dalla *politica di prezzo*. Per capire l'impatto della politica di prezzo sul posizionamento strategico dell'azienda conviene ragionare distintamente per:

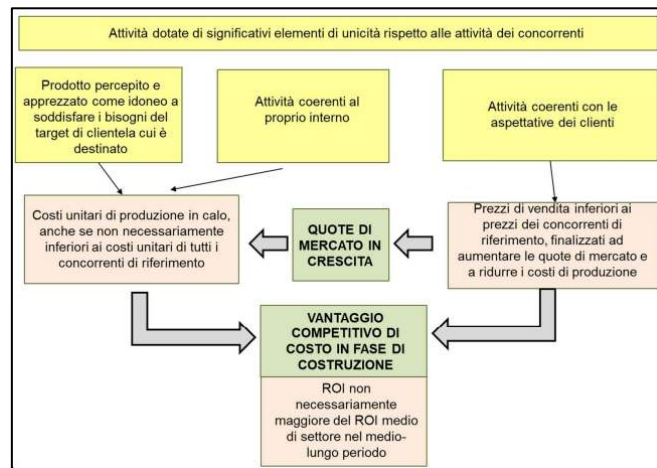
- Le strategie orientate al vantaggio di costo.
- Le strategie orientate al vantaggio di prezzo.

Le *strategie orientate al vantaggio di costo*, quando sono perseguite su un ambito ampio, impegnano a cercare un vantaggio nei confronti di *tutti* i concorrenti. La posizione del second leader, come accennato, risulta rischiosa e vulnerabile. È quindi comprensibile che chi adotti questa strategia cerchi la leadership di mercato. Tuttavia, chi persegue leadership di costo finisce per trovarsi in un **trade-off** tra:

- Ricerca della posizione di prezzo che massimizza la propria redditività.
- Ricerca della posizione di prezzo necessaria per la dissuasione dall'attacco al leader.

Prezzo basso significa calo della redditività, ma anche costruzione di una posizione più difendibile: una maggiore attenzione alla quota di mercato significa politica di prezzo più aggressiva. Non si tratta di una scelta di poco conto: può incidere in modo determinante sulle quote di mercato dell'azienda come sulla sua redditività. Complicazione: come nel gioco del Risiko, chi attacca è svantaggiato, chi difende avvantaggiato.

Nei casi delle aziende impegnate nell'attacco al leader, una superiore redditività del capitale investito può non essere raggiunta, malgrado l'azienda stia realizzando una *strategia di successo*. Infatti, una strategia di successo, nella fase iniziale, può privilegiare la conquista di quote di mercato e sacrificare temporaneamente i risultati economico-finanziari, che potrebbero essere invece soddisfacentemente raggiunti in un tempo successivo. Potremmo definire questa strategia di prezzo come una "strategia di prezzo di set up". Infatti, i "parametri vitali" delle aziende che hanno un vantaggio competitivo di costo in fase di costruzione sono diversi da quelli delle aziende che hanno già acquisito tale vantaggio competitivo.



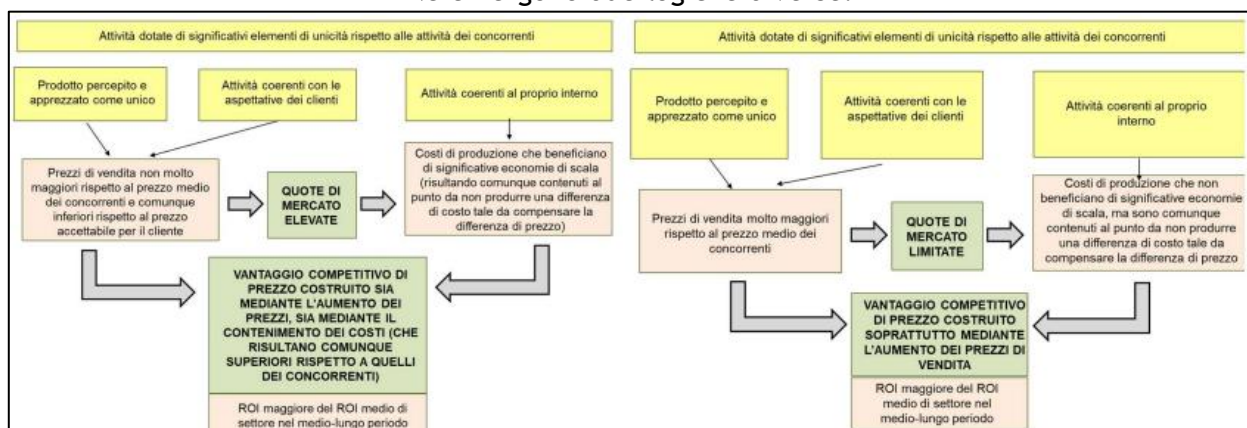
Nelle aziende che perseguono il *vantaggio competitivo di prezzo*, il problema si pone in termini simili. Esiste però una differenza notevole, rappresentata dal fatto che, nei settori dove vi sono molte opportunità di differenziazione, la "risposta" della domanda del cliente a variazioni del prezzo di uno dei concorrenti è relativamente *minore* e produce quindi un impatto inferiore sulla redistribuzione delle quote di mercato. Nei settori ove sono commercializzati beni standardizzati, invece, la risposta può essere estremamente forte. Ciò premesso, anche le aziende che perseguono il vantaggio competitivo di prezzo incontrano lo stesso trade-off di sopra. Ogni scelta di prezzo di vendita le pone infatti di fronte alla scelta in merito a:

- Quale parte del valore creato trattenere.
- Quale parte del valore creato lasciare al cliente.

Anche nelle aziende che seguono il vantaggio di prezzo rileviamo così:

- Casi di aziende che preferiscono cercare i posizionamenti di prezzo più alti possibile, anche a costo di sacrificare in modo sostanziale le quote di mercato ottenibili.
- Casi di aziende che rinunciano a chiedere e a ottenere il prezzo più alto possibile, in vista di obiettivi di aumento delle quote di mercato (Lavazza). Ciò può essere dettato da due ordini di ragioni: il primo, per la consapevolezza che, una volta aumentati i volumi di vendita, l'effetto complessivo sui risultati sia positivo già nell'immediato; il secondo, la convinzione che, malgrado i risultati minori che possono essere ottenuti nel breve periodo, la conquista di maggiori quote di mercato sia destinata ad assicurare all'azienda un posizionamento migliore nel medio-lungo periodo.

Ne emergono due logiche diverse:



LA DEFINIZIONE DELL'AMBITO COMPETITIVO E LA SUA VALUTAZIONE

L'ambito competitivo è il *raggio d'azione dell'azienda*, ovvero il suo campo di attività. Come capire se l'ambito è *ampio* o se è *ristretto*? L'ampiezza dell'ambito è definita dalle seguenti cinque variabili:

1. L' *ampiezza della gamma dei prodotti offerti*. Il riferimento è sempre rispetto ai concorrenti.
2. *Il numero di segmenti*. Questa variabile si compone di tre elementi.
 - a. *Tipi di clienti*. Ho una sola tipologia di cliente, o questo tipo di mia presenza vale per tutti i portafogli, qualsiasi tipo di cliente può rifornirsi.
 - b. *Localizzazione dei clienti*. I miei clienti sono in giro per tutto il mondo, o sono vicini? In base alla risposta, devo impostare un sistema di attività che soddisfi e raggiunga i miei clienti.
 - c. *Canale distributivo utilizzato*.
3. Il *grado di integrazione verticale*. Nell'ambito o meno dell'esistenza della supply chain, io mi integro o non mi integro?
4. Il *grado di internazionalizzazione delle attività*. Dove ho posizionato le mie attività? Tutte in un posto o in giro per il mondo?
5. Il *grado di diversificazione delle attività* nei settori correlati.

Tuttavia, non è sufficiente "contare" quante variabili siano strette e quante siano ampie per poter definire un ambito competitivo come stretto o come ampio - si pensi al caso Coca-Cola, o al caso Hermes.

Ai fini della comprensione della strategia competitiva e della strategia di focalizzazione in particolare, la definizione di ambito competitivo stretto è associata alla *possibilità di ottenere dalla restrizione di ambito una condizione di vantaggio rispetto ai concorrenti che sia determinante ai fini del raggiungimento di una redditività superiore*. È importante sottolineare che non si tratta di una condizione di vantaggio qualunque, ma di una condizione di vantaggio che esercita un ruolo determinante sulla performance aziendale dando origine a valori dei prezzi di vendita, dei costi di produzione e del capitale investito complessivamente migliori rispetto a quelli raggiunti dalle imprese concorrenti non focalizzate.

Ma tutto questo come è possibile? A prima vista, appare controintuitivo che un'azienda che restringa il proprio ambito possa avere una redditività maggiore, dal momento che, limitando la propria attività, essa incontra una serie di maggiorazioni di costo per unità di prodotto legate alla minore dimensione. Basti pensare agli effetti delle economie di scala, del grado di utilizzo della capacità produttiva e delle curve di esperienza, che premiano le aziende che raggiungono volumi di attività maggiori. Ebbene, è altrettanto vero che la *focalizzazione* (questo è il punto fondamentale) può produrre benefici tali da compensare e superare gli svantaggi della minore dimensione. Si tratta di una possibilità, non di una certezza. Non esiste nessun tipo di automatismo che assicuri benefici a fronte della restrizione dell'ambito. Tutto dipende, ancora una volta, dal complesso "gioco delle attività" e dai benefici (in termini di prezzi di vendita, costi di produzione e capitale investito) che alcune attività assicurano quando, pur essendo dimensionate su scala minore, siano adattate alle caratteristiche di specifici segmenti.

Nello stesso modo, si può anche dimostrare che non esista nessun automatismo che assicuri benefici in seguito a un ampliamento dell'ambito, o a un aumento del volume di attività. Anche in questo caso, la questione decisiva è se e in che misura l'ampliamento dell'ambito o l'aumento del volume di attività si traducano in una riduzione dei costi unitari e/o in un maggiore valore percepito dal cliente che si traduca in un vantaggio di prezzo.

La strategia di focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di prezzo. Determinando la riduzione dell'ambito competitivo, comporta innanzitutto un aumento dei costi unitari derivante dalla riduzione delle quantità. Questo effetto è però superato dai benefici derivanti dal fatto che il cliente è disposto a pagare un prezzo maggiore per due circostanze diverse:

- In alcune circostanze il cliente apprezza l'opportunità di acquistare un prodotto esclusivo.
- La diversa configurazione delle attività, che favorisce:
 - La produzione di un valore maggiore per il cliente, dal momento che le attività sono configurate in modo diverso e precisamente in modo focalizzato in vista del soddisfacimento di certi bisogni.
 - La possibilità che i costi sostenuti per la produzione del maggior valore abbiano un impatto sul risultato economico relativamente inferiore rispetto all'impatto derivante dai prezzi maggiori.

La strategia di focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di costo. Determinando la riduzione dell'ambito competitivo, comporta innanzitutto un aumento dei costi unitari derivante dalla riduzione delle quantità. Questo effetto però è superato dai benefici derivanti dal fatto che l'azienda, per effetto della restrizione di ambito, configura le proprie attività in maniera funzionale all'ottenimento di una riduzione dei costi. In particolare, la diversa configurazione delle attività derivante dalla strategia di focalizzazione orientata alla riduzione dei costi favorisce allo stesso tempo:

- Il contenimento dei costi in misura tale da più che compensare l'aumento dei costi derivante dalla riduzione delle quantità indotta dalla riduzione dell'ambito competitivo.
- La produzione di un valore per il cliente che, pur essendo talvolta inferiore rispetto a quello prodotto dai concorrenti, non comporta una riduzione di prezzo di portata tale da vanificare il beneficio ottenuto mediante la riduzione dei costi.

2.3 - IL VANTAGGIO COMPETITIVO DI COSTO

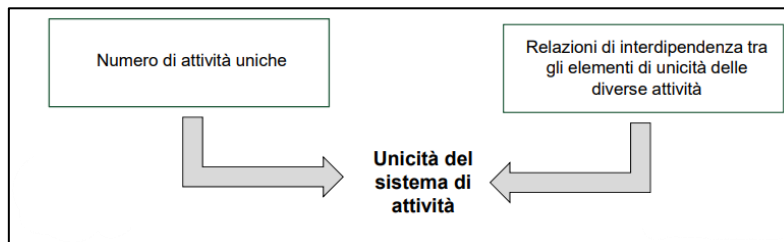
LE CONDIZIONI ALLA BASE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DI COSTO

Il *vantaggio competitivo di costo* consiste in una redditività del capitale investito superiore nel lungo periodo alla media di settore (ROI maggiore del ROI medio di settore nel medio-lungo periodo), ottenuta mediante:

- Attività dotate di *significativi elementi di unicità* rispetto alle attività dei concorrenti.
- Costi unitari di produzione inferiori ai costi unitari di *tutti i concorrenti* di riferimento. Dipende da:
- Prezzi di vendita che non presentano rispetto ai prezzi dei concorrenti *differenze tali da compensare la differenza tra i costi di produzione*.

L'unicità del sistema di attività è di cruciale importanza. Per poter realizzare un vantaggio competitivo di costo, è necessario che le attività aziendali siano relativamente uniche rispetto a quelle dei concorrenti, e che siano coerenti internamente (con le esigenze di contenimento dei costi) ed esternamente (con le aspettative dei clienti). In sede di confronto con i concorrenti, quello che più conta non è l'unicità della singola attività, ma *l'unicità del sistema di attività nel suo insieme*. Ciò significa che l'unicità del sistema delle attività aumenta all'aumentare:

- Del numero di attività uniche.
- Delle relazioni di interdipendenza tra gli elementi di unicità delle diverse attività. Queste permettono ad una attività unica e difficilmente imitabile di favorire l'unicità delle altre attività e del sistema di attività nel suo insieme.



La *coerenza delle attività aziendali* con gli obiettivi economico-finanziari è una condizione altrettanto importante. Se le attività costano poco, ma producono beni inaccettabili, i conti non tornano. Se i beni sono accettabili e quindi i prezzi sono allineati a quelli dei concorrenti, ma i costi non sono inferiori a quelli degli altri, l'azienda non ottiene performance superiori ai concorrenti.

QUANDO È FACILE OTTENERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO DI COSTO?

Non tutti i settori consentono il conseguimento del vantaggio di costo.



Non tutti i settori consentono il conseguimento del vantaggio di costo: esso risulta perseguibile soltanto qualora la variabilità dei costi e la variabilità dei prezzi di vendita del settore siano tali da consentire ad una azienda di ottenere una redditività del capitale investito superiore alla media del settore in virtù della propria capacità di contenere i costi dello svolgimento delle attività correnti, ovvero qualora *la variabilità dei costi di produzione possa influire in maniera notevole sulla variabilità della redditività del capitale investito*.

Questo fenomeno si presenta con frequenza nei settori che offrono limitate opportunità di differenziazione, considerati *settori di volume*. Tuttavia, esso si manifesta anche nei settori dove le opportunità di differenziazione sono maggiori, ossia i cosiddetti settori specializzati, quali quello dell'automobile o della bicicletta.

QUALI SONO LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO?

Il vantaggio di costo si fonda sulle attività. Ma la relazione che lega il vantaggio di costo alle attività è nello stesso tempo critica e difficile da mettere a fuoco.

Le **determinanti** sono gli elementi che impattano, variamente, sulle **single attività**, e che consentono all'impresa, nello svolgimento della determinata attività, di ottenere un vantaggio di costo rispetto ai competitors; ossia che rendono la singola attività più o meno efficiente rispetto alle attività paragonabili svolte dalle aziende concorrenti. Porter identifica dieci determinanti dei costi delle attività:

1. Le *economie di scala*. Inizialmente, si trattava di economie di scala a livello produttivo; oggi, si parla di economie di scala a livello di svolgimento della singola attività.
2. *Economie di apprendimento*.

3. *Grado di utilizzo/impiego dell'attività.* Ad esempio, nel caso di uno scaffale espositivo, quanti prodotti riesco a posizionare su ciascuno scaffale.
4. *Collegamenti tra attività*, che possono essere:
 - a. *Interni*, tra le varie attività dell'impresa - ad esempio produzione e assemblaggio.
 - b. *Esterni*, con altri attori.
5. *Integrazione verticale*, a monte come a valle. Una attività può avere costi più bassi in quanto integrata.
6. *Interrelazioni.*
 - a. Tangibili.
 - b. Intangibili, che hanno a che fare con il trasferimento di competenze.
7. *Localizzazione.* Posso svolgere la mia attività in un luogo che mi consente, per diverse ragioni, di sostenere costi più bassi rispetto ai competitors.
8. *Fattori istituzionali.* Posso avere agevolazioni e/o bonus statali.
9. *Tempo.* Può essere vantaggioso essere i primi, poiché consente di stipulare contratti di esclusiva a costi inferiori rispetto alla concorrenza.
10. La decima variabile indicata da Porter come determinante valida sono le *scelte di politica discrezionale*. È quanto Porter indica come residuale. Sono scelte che hanno a che fare con l'offerta di prodotto nel suo complesso, e la sua diversità.

Attenzione: queste determinanti di costo presentano alcuni elementi di parziale sovrapposizione e trascurano altri elementi che pure hanno un impatto determinante sui costi.

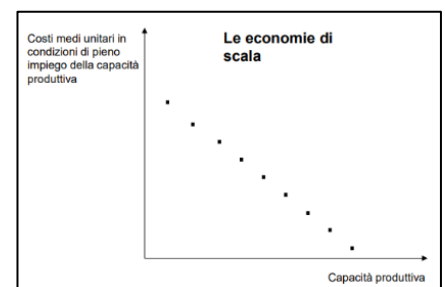
Attenzione: le variabili possono essere raggruppate in cinque “macro-fattori”, all'origine delle determinanti di costo:

- I primi tre elementi hanno a che fare con la *dimensione* delle attività.
- I secondi tre hanno invece a che fare con le *relazioni tra le attività*.
- I terzi tre hanno a che fare con il *posizionamento di privilegio di varia natura*.
- L'ultima variabile può essere definita come “*diversità del valore offerto*” o “*diminuzione dell'offerta*”. È una semplificazione del prodotto o della gamma, per ridurre i costi.
- È possibile introdurre un ultimo elemento, assimilabile ad una “variabile soft”, ossia la *cultura* e i *sistemi di controllo prevalenti*. Se esiste cultura e controllo, posso ottenere costi inferiori rispetto alla media.

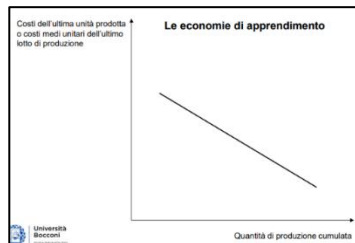


Le determinanti di costo legate alla dimensione. Le *economie di scala* si traducono nella riduzione dei costi medi unitari di esecuzione di una specifica attività in *ipotesi di pieno impiego della capacità produttiva* per effetto del passaggio da una scala dimensionale di partenza a una scala superiore. La rappresentazione grafica prevede dei punti dal momento che la capacità produttiva è una variabile discreta e non continua; inoltre, per ogni soluzione di capacità produttiva, le economie di scala si registrano fissando un solo punto sull'asse delle ordinate, ovvero il livello dei costi ottenuto in condizioni di pieno impiego per la soluzione considerata.

Le *economie derivanti dal grado di utilizzo della capacità produttiva* si riferiscono alla capacità produttiva della singola attività aziendale

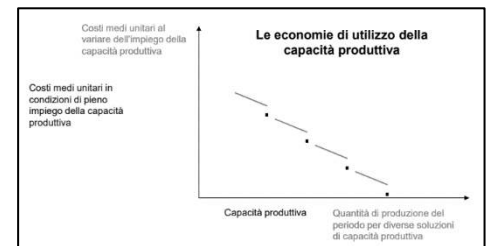


e, per ogni livello di capacità produttiva considerato, si traducono nella riduzione dei costi medi unitari di produzione *all'aumentare dell'impiego della capacità*, circostanza che si traduce in una minore incidenza dei costi fissi sulla singola unità di produzione e vendita. Nell'illustrazione grafica, il fenomeno delle economie



derivanti dal grado di utilizzo della capacità produttiva appare come una collezione di curve in discesa, ciascuna delle quali termina con il punto di pieno impiego.

Le *economie di apprendimento* si traducono nella riduzione dei costi unitari dell'ultima unità prodotta, per effetto dell'accumulo dell'apprendimento.



Le determinanti legate alle relazioni tra le attività. I *collegamenti con attività interne* possono verificarsi quando il coordinamento tra certe attività permette di ottenere riduzioni dei costi che non sarebbero ottenibili se le attività fossero condotte in maniera indipendente. Si pensi per esempio alla circostanza in cui, nella trasformazione dei metalli, le lavorazioni siano eseguite in successione evitando che il materiale si raffreddi (e risparmiando così i costi derivanti dalla movimentazione, dalla conservazione dei prodotti in corso di lavorazione e dalla ripetizione dell'attività di riscaldamento).

I *collegamenti con attività esterne* possono verificarsi tra aziende diverse, quando il legame o il coordinamento tra le rispettive attività può dare origine a riduzioni dei costi. In altri casi, i collegamenti con attività esterne permettono di incidere sui costi intervenendo sulla qualità delle attività produttive. Si pensi al caso in cui il fornitore assicuri la realizzazione del controllo di qualità al 100% sui componenti forniti, permettendo così al cliente di evitare di replicare il controllo qualità sulla materia prima e di inserire il materiale appena ricevuto nel proprio processo produttivo senza sottoporlo ad attività di controllo ulteriori.

Le *interrelazioni intangibili* tra le attività di diversi business si traducono tipicamente nei trasferimenti di competenze. Si pensi per esempio al caso di Samsung che, producendo nello stesso gruppo pannelli LCD per televisori e televisori LCD, realizza continui trasferimenti di esperienze e di know how da un business all'altro.

L'*integrazione verticale* da origine anch'essa a benefici associati al migliore coordinamento. Questo accade quando la "gerarchia", ovvero il controllo sulle attività effettuate all'interno da parte di altri membri dell'organizzazione, è giudicata più efficiente del "mercato", ovvero del controllo sulle attività effettuate all'esterno da parte del fornitore.

Le determinanti legate a posizioni di privilegio. Il *fattore tempo* può conferire un vantaggio di prima mossa a chi avvia alcune attività prima dei concorrenti, soprattutto nei casi in cui la disponibilità dei fattori produttivi necessari per la produzione sia limitata.

La *localizzazione* può avere effetti di varia natura sui costi delle attività. Si pensi ai due casi estremi del "distretto" e del "deserto industriale", ciascuno dei quali presenta vantaggi (abbondanza di fornitori e riduzione del turnover) e svantaggi.

I *fattori istituzionali* possono permettere di ottenere costi più bassi in virtù di condizioni di privilegio nell'accesso ad alcuni fattori produttivi, come accade oggi in molti Paesi in via di sviluppo.

Determinanti legate alla diversità nel valore offerto nel sistema di prodotto (o value proposition). Si tratta di una fonte di opportunità di riduzione dei costi di portata notevole, che parte dal presupposto di non offrire al cliente elementi che non siano necessari per lui, o che

non giustificano una maggiorazione del prezzo di acquisto. Uno dei casi più famosi è il caso IKEA, che ha concepito i “mobili montati e trasportati dal cliente”.

Determinanti legate alla cultura delle persone e alla qualità del controllo. Cultura delle persone e qualità del controllo sono elementi di natura “personale” o “organizzativa” che incidono in modo significativo sulla capacità di contenimento dei costi. Si tratta di “variabili soft”.

FOCUS: IL RAPPORTO TRA LE DETERMINANTI DI COSTO E LE ATTIVITÀ

Lo studio delle determinanti di costo incontra spesso difficoltà, perché queste sono spesso percepite come qualcosa di astratto. In realtà, non vi è niente di più concreto. Esse sono le caratteristiche delle singole attività che incidono sull’andamento dei rispettivi costi di esecuzione, rendendole più o meno efficienti e, ciò che più conta, più o meno uniche rispetto alle attività dei concorrenti. L’impatto di queste determinanti sul vantaggio di costo e sulla sua difendibilità è enorme, e, come tale, merita di essere approfondito. Pertanto, la spiegazione delle determinanti di costo presuppone che le attività siano state messe a fuoco in modo capillare.

SCELTE DI AMBITO E VANTAGGIO COMPETITIVO DI COSTO - LA LEADERSHIP DI COSTO E LA FOCALIZZAZIONE ORIENTATA AL VANTAGGIO COMPETITIVO DI COSTO

Il vantaggio di costo può essere realizzato operando su un ambito competitivo ampio o limitato, dando origine, rispettivamente, alla *leadership di costo* o alla *focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di costo*.

La leadership di costo è una strategia piuttosto diffusa, interpretata di solito da aziende di grande dimensione e notevole visibilità. Quando l’azienda punta al perseguimento della leadership di costo, corre un *rischio* importante, poiché, se non raggiunge o difende tale posizione, può rimanere o divenire second leader, e la sua posizione di redditività risulta vulnerabile. Infatti, la leadership di costo è una strategia di base concettualmente semplice: consiste nell’acquisizione di un vantaggio di costo nei confronti di *tutti* i concorrenti, operando in un ambito competitivo ampio e mantenendo sempre un livello di qualità degno. Le due variabili fondamentali per il perseguimento della leadership di costo sono:

- La capacità di ottenere costi inferiori rispetto a *tutti* i concorrenti.
- L’*accettabilità* dell’offerta, che determina la possibilità di ottenere un prezzo pari o prossimo al prezzo dei concorrenti di riferimento, per non ottenere una redditività inferiore alla media.

L’*accettabilità* del sistema di prodotto produce un impatto notevole sulla redditività di un’azienda, in quanto essa può condizionare:

- Il livello dei prezzi dell’azienda, e quindi l’eventuale scarto tra il prezzo di vendita dell’azienda e il prezzo di vendita dei concorrenti - scarto che deve essere il più contenuto possibile per non vanificare i benefici ottenuti in virtù della differenza di costo.
- La quota di mercato di un’azienda. Nei settori dove i beni non possono essere considerati standardizzati, a parità di livello di prezzo, il livello qualitativo offerto determina il rapporto qualità/prezzo. Offrire, a parità di prezzo, un valore maggiore può determinare la crescita della quota di mercato dell’azienda.

Chi è cost leader di solito è anche *price leader*, ovvero stabilisce il prezzo di mercato, o quantomeno decide di accettare il prezzo di mercato fissato dagli altri rinunciando a fissare un prezzo inferiore. L'azienda leader di costo, per lo più, non aspira a ridurre il prezzo di mercato, fuorché per *periodi relativamente brevi* in cui sia impegnata ad affermare e consolidare la sua leadership, in modo da mantenere margini unitari superiori rispetto alla concorrenza e di conseguenza anche i margini complessivi. Si possono tuttavia sviluppare due considerazioni:

- In primo luogo, un'azienda può ottenere una redditività del capitale investito superiore alla media anche con prezzi inferiori alla media di mercato. Questo accade se il divario di prezzo è più che compensato dal divario di costo.
- In particolare nei settori dove si producono beni standardizzati (commodity) o comunque scarsamente suscettibili di differenziazione, la variabile prezzo rappresenta una delle leve direzionali suscettibili di produrre maggiore impatto sulla distribuzione delle quote di mercato. Di conseguenza, un'azienda che punta alla conquista delle quote di mercato, può avere una notevole motivazione alla riduzione dei prezzi di vendita. È assai probabile, infine, che una quota di mercato maggiore, grazie alle economie di scala, rispetto ai concorrenti favorisca il raggiungimento di un livello di costi inferiore.

La circostanza che in un settore industriale vi sia *una sola azienda leader di costo* fa sì che la leadership di costo sia una posizione competitiva ambita e contesa. Non è però detto che *second leader* e *follower* debbano necessariamente avere una *redditività* inferiore alla media.

La differenza principale tra leader e follower va invece ravvisata nella *vulnerabilità*.

Specialmente se il leader può aumentare ulteriormente la propria capacità produttiva, può accadere che esso sia portato ad espandere la propria capacità e fissare un livello di prezzi di vendita al quale essa realizzi utili, in misura sia pure modesta, mentre i concorrenti sopportino perdite. *Nella leadership di costo, dunque, il problema della vulnerabilità è l'aspetto di maggior importanza.*

La difesa della leadership di costo si traduce innanzitutto, per tutte le ragioni presentate, nella difesa delle quote di mercato, che condizionano due delle principali determinanti dei costi: le economie di scala e il grado di utilizzo della capacità produttiva. In numerose circostanze, anche un punto percentuale di quota di mercato risulta di fondamentale importanza per le aziende concorrenti. Insorge il rischio conseguente di *guerre ai prezzi*, che producono effetti negativi per tutto il settore. Tutte le altre aziende soffrono pertanto di una situazione vulnerabile, dal momento che sono esposte al rischio che, in caso di guerra di prezzi, il prezzo di vendita di mercato, che è stabilito di solito dall'azienda leader di costo, si venga a trovare a un livello intermedio tra i costi del leader e i costi degli altri concorrenti, consentendo al primo di produrre utili e costringendo i secondi a sopportare delle perdite. Anche l'azienda leader di costo, tuttavia, affronta dei rischi: in particolare, essa rischia di essere *superata nella corsa alla riduzione dei costi*, fattispecie che può verificarsi a seguito di una politica commerciale più aggressiva mediante la quale un concorrente:

- Potrebbe realizzare innovazioni di prodotto tali da determinare una riduzione sensibile dei costi di produzione.
- Potrebbe ridurre il livello dei prezzi fino a sopportare una riduzione drastica della redditività o addirittura l'insorgere di momentanee situazioni di disequilibrio economico pur di accrescere la propria quota di mercato.
- Potrebbe introdurre innovazioni tecnologiche tali da consentire una riduzione dei prezzi e un aumento della propria quota di mercato pur senza dar luogo a pesanti riduzioni dei suoi margini unitari e dei suoi livelli di redditività.

La focalizzazione orientata alla riduzione dei costi (cioè, il perseguimento di un vantaggio di costo su un ambito competitivo stretto) è una strategia anch'essa diffusa, interpretata di solito da aziende di minore dimensione e di notevole efficienza. La focalizzazione presuppone che le sei condizioni siano realizzate *grazie alla limitazione dell'ambito*. Questo può accadere perché, in certe situazioni, la limitazione dell'ambito favorisce l'azione di alcune determinanti di costo, facendo sì che esse possano sortire un effetto particolarmente forte su alcune attività, fino a compensare le inefficienze derivanti dalla minore dimensione. Molte delle determinanti di costo possono dare origine a posizioni di vantaggio se riferite ad ambiti ristretti:

- Le determinanti riconducibili alla dimensione sono legate in molti casi al volume di attività svolto in aree geograficamente limitate (attività logistiche di distribuzione al dettaglio).
- Le determinanti riconducibili alle relazioni tra attività scaturiscono spesso dalla definizione di condizioni di coordinamento speciali con le esigenze di alcuni clienti (collegamenti esterni) o con alcune esigenze interne (collegamenti interni). In questi casi non è raro che la specializzazione su alcune esigenze specifiche sia una delle condizioni all'origine del vantaggio di costo.
- Le determinanti riconducibili a posizioni di privilegio possono essere anch'esse condizionate dalle scelte di ambito, in quanto diverse condizioni di privilegio hanno validità per loro natura limitata. Si pensi alle aziende che godono di speciali concessioni per lo sfruttamento di alcune risorse naturali.
- Le determinanti riconducibili alla diversità del valore offerto dall'azienda rispetto al valore offerto dai concorrenti possono beneficiare anch'esse della restrizione di ambito, come accade nel caso in cui la focalizzazione privilegi segmenti disposti ad accettare un valore minore, o comunque differente, rispetto a quello richiesto dalla maggior parte della clientela. Si pensi per esempio alla formula di IKEA, o al posizionamento strategico di Ryanair, entrambi basati sulla circo stanza di aver plasmato le attività aziendali in ragione di esigenze di consumo diverse da quelle prevalenti.
- Le determinanti riconducibili alla cultura delle persone e al sistema di controllo prevalente in azienda possono beneficiare della restrizione di ambito nella misura in cui queste scaturiscano da un'esperienza realizzata in ambiti ristretti e difficilmente riproducibile. Si tratta di casi relativamente più rari, dal momento che la cultura tende a riprodursi e a diffondersi e il sistema di controllo prevalente è anch'esso una variabile che si presta a essere estesa all'ampliarsi delle attività.

Naturalmente, anche le aziende che puntano alla focalizzazione orientata alla riduzione dei costi possono trovarsi ad affrontare rischi significativi. In particolare, esse rischiano:

- *Di essere superate nella corsa alla riduzione dei costi da aziende che si focalizzino in modo diverso e più efficace*, come può accadere in quei settori dove emergano nuovi presupposti per il contenimento dei costi ottenuto in virtù della focalizzazione. Si pensi per esempio a quanto è accaduto nel settore alberghiero, dove diverse aziende di piccola dimensione, che avevano avuto successo nella riduzione dei costi mediante la focalizzazione sulle esigenze della clientela locale, servita con una logica tradizionale, hanno dovuto fare i conti con le strategie di focalizzazione introdotte a partire dalla diversità del valore offerto, ovvero dalla formula dove il cliente ottiene servizi molto più limitati e realizza addirittura check in e check out senza l'assistenza del personale.
- *Di veder venire meno i presupposti che avevano dato origine al legame tra la focalizzazione su un ambito competitivo ristretto e il vantaggio di costo*, come può accadere per esempio in quei settori dove il sopraggiungere di determinanti di costo

associate alla dimensione complessiva finiscano per produrre impatti sui costi molto maggiori rispetto a quelli associati alle determinanti di costo legate alla dimensione di singoli segmenti di attività.

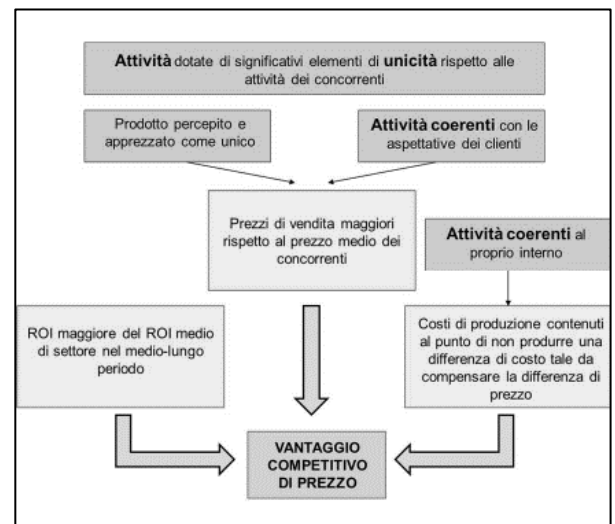
Ne consegue che, oltre alla valorizzazione dei presupposti della focalizzazione, questo tipo di strategia impone anche un intervento continuo di riesame preventivo delle minacce derivanti da altri produttori focalizzati o da produttori operanti con ambito ampio.

2.4 - IL VANTAGGIO COMPETITIVO DI PREZZO

LE CONDIZIONI ALLA BASE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DI PREZZO

Il vantaggio competitivo di prezzo (ovvero la superiore redditività del capitale investito derivante dalla condizione di vantaggio rispetto ai concorrenti fondata sui prezzi di vendita) presuppone:

1. Che la redditività del capitale investito sia superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo, ossia ROI maggiore del ROI medio di settore.
2. Che i prezzi di vendita siano maggiori rispetto al prezzo medio di vendita dei concorrenti.
3. Che i costi di svolgimento delle attività correnti, ivi incluse le attività commerciali e amministrative, allineati a quelli dei concorrenti o, comunque, non superiori rispetto a quelli dei concorrenti fino al punto da vanificare l'effetto prodotto sulla redditività dai prezzi di vendita più alti.



Le tre condizioni di cui sopra presuppongono a loro volta tre condizioni ulteriori:

1. Che il prodotto o il servizio offerto sia percepito e apprezzato come unico. Se così non fosse, non sarebbe venduto a un prezzo maggiore.
2. Che le attività svolte all'interno dell'azienda presentino elementi di unicità rispetto a quelle dei concorrenti. Se così non fosse, il prodotto non sarebbe percepito come unico.
3. Che le attività svolte per produrre e offrire il prodotto siano coerenti con le aspettative dei clienti (coerenza esterna) e al proprio interno (coerenza interna).

Come per il vantaggio di costo, anche per il vantaggio di prezzo *l'unicità delle attività aziendali* è la pietra angolare su cui si fonda il vantaggio competitivo. In sede di confronto tra concorrenti, quello che più conta non è l'unicità della singola attività aziendale, ma l'unicità del sistema delle attività nel suo insieme. Ciò significa che l'unicità del sistema di attività aumenta:

- Al crescere del numero di attività uniche.
- Al crescere delle relazioni di interdipendenza che permettono ad un'attività unica di favorire l'unicità delle altre attività e del sistema di attività nel suo insieme.

Come accade per il vantaggio di costo, anche il vantaggio di prezzo *l'unicità delle attività* è una condizione necessaria ma non sufficiente ai fini della conquista e della difesa del vantaggio competitivo. A questo scopo, è necessario anche che le attività siano coerenti:

- Con le aspettative del cliente (coerenza esterna). Se l'azienda si allontana dalle aspettative del cliente, la condizione di unicità non può permettere di ottenere un premio di prezzo soddisfacente e performance economico-finanziarie superiori alla media.
- Al loro interno (coerenza interna). Alcuni esempi di incoerenza interna sono il caso in cui le attività siano inefficienti (1), o il caso in cui i costi sostenuti per l'unicità siano eccessivi rispetto alle maggiorazioni di prezzo ottenute dai clienti (2). È il caso di Alfa Romeo.

Siamo dunque di fronte ad un **quadro più articolato** rispetto a quello in cui si sviluppano le strategie orientate al vantaggio di costo, vantaggio che mette i concorrenti a confronto su una sola "specialità", quella di contenere i costi di produzione al fine di offrire un prodotto che in molti casi è inteso come "standardizzato", o comunque poco differenziabile.

LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI PREZZO

La ricerca del vantaggio competitivo di prezzo presuppone invece una gara su quattro "specialità" differenti. L'analisi del vantaggio competitivo di prezzo può essere dunque scomposta in quattro diverse componenti:

1. La definizione della "value proposition" da offrire al cliente, scelta associata alle **"determinanti di unicità del valore percepito"**.
2. La definizione dei sistemi di attività che possano realizzare la "value proposition" selezionata, scelta associata alle **"determinanti di unicità delle attività"** finalizzate alla produzione e alla comunicazione del valore.
3. La **definizione della politica di prezzo** con la quale accompagnare la "value proposition", politica che si traduce nella definizione di una sorta di "sconto", proposto al cliente nella forma di un prezzo inferiore al valore che il cliente percepisce, valore che rappresenta in fin dei conti il prezzo massimo che egli è disposto a pagare.
4. Il **contenimento dei costi**, che pure risulta indispensabile per l'ottenimento di performance superiori alla media del settore nel medio-lungo periodo.

Nelle prime tre "specialità", il giudice di gara è il cliente e il premio per il vincitore è il premium price, ovvero un prezzo di vendita più alto rispetto ai prezzi medi dei concorrenti: un elemento necessario, ma non sufficiente, ai fini del raggiungimento di una redditività superiore. Nell'ultima specialità, il giudice di gara è l'azienda o l'azionista, e il premio per il vincitore, una volta ottenuto il premium price, è il raggiungimento di una redditività superiore.

LE DETERMINANTI DI UNICITÀ DEL VALORE PERCEPITO

Le *determinanti di unicità del valore percepito* rendono la percezione della value proposition di un'azienda più o meno unica rispetto a quelle dei concorrenti e creano le premesse per l'ottenimento di un premium price (es. Ferrari automobili). Le determinanti di unicità del valore percepito (o le "determinanti del valore") possono essere a loro volta distinte in due categorie:

- *Le determinanti del valore effettivo*, ovvero del beneficio effettivamente prodotto per il cliente, ovvero il prezzo massimo che il cliente sarebbe disposto a pagare se fosse in grado di percepire in modo perfetto il valore offertogli.
- *Le determinanti del valore percepito*, ovvero del beneficio percepito dal cliente, ovvero il prezzo massimo che il cliente è disposto a pagare in base alla percezione di cui è capace.

Analizzando in particolare la seconda categoria, è opportuno distinguere lo studio del valore percepito dal consumatore rispetto al valore percepito dal produttore industriale.

Il *valore percepito dal consumatore* si associa a due esigenze distinte:

- Il miglioramento del modo in cui sono soddisfatti i suoi *bisogni di consumo*.
- *Il contenimento dei costi* individuali o familiari.

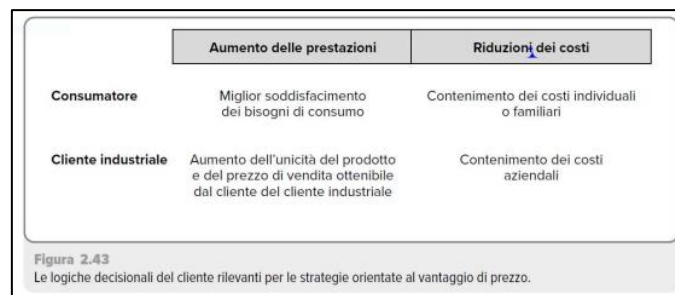
L'elemento in comune è il concetto di "value for money", ossia l'obiettivo di razionalità ed efficienza del consumatore nell'impiego delle proprie risorse.

Il *valore percepito dal cliente industriale* si associa a due esigenze distinte:

- Aumento dell'unicità del proprio prodotto e quindi del prezzo di vendita ottenibile dal cliente.
- *Il contenimento dei costi* aziendali.

L'elemento in comune possiamo trovarlo nel tentativo di favorire il raggiungimento dell'obiettivo di aumento delle performance finanziarie nel medio-lungo periodo.

Pur con delle differenze rispetto ai loro obiettivi ultimi, consumatore e cliente industriale si presentano all'azienda che ricerchi il vantaggio di prezzo con logiche decisionali riconducibili a due macro-esigenze comuni: *l'aumento delle prestazioni e la riduzione dei costi*.



È possibile, quindi, orientare la ricerca del vantaggio di prezzo verso **due tipi diversi di value proposition**, accomunate dalla richiesta di un prezzo più alto e differenziate tra loro per l'offerta:

- Di prestazioni superiori nell'atto di consumo o nella produzione di un bene da parte di un cliente industriale.
- Di opportunità di *riduzione dei costi*.

Le **determinanti del valore percepito** sono relativamente più difficili a classificarsi rispetto alle determinanti di costo, dal momento che le opportunità di differenziazione del valore percepito riflettono le sconfinite opportunità di differenziazione delle esigenze di consumo e di produzione industriale. Naturalmente, l'unicità del valore offerto, articolata lungo le dimensioni sopra descritte, è sempre percepita in modo relativo, mediante una valutazione comparativa tra il valore offerto dall'azienda e il valore offerto dalle aziende concorrenti. Un *modello semplificato di classificazione* può distinguere opportunità di differenziazione associate ai seguenti elementi principali:

1. All'aggiunta di nuovi elementi di valore per il cliente, non offerti dai concorrenti. Esempio: Nespresso.
2. All'aumento di singole performance del prodotto offerto rispetto ai concorrenti. Esempio: Bugatti Chiron; aereo A380.
3. All'aumento di più performance del prodotto offerto rispetto alla media dei concorrenti. In questo caso, è l'insieme delle performance che, alla fine, fa la differenza. Quello che

viene ricercato è un insieme di performance. Esempio: BMW. La preferenza del cliente non viene cercata assicurando al cliente le prestazioni più elevate in termini di velocità o di accelerazione e nemmeno assicurando l'equipaggiamento più ricco del mercato nell'elettronica di bordo, o nei sistemi di entertainment o di comunicazione. Quello che viene ricercato è un insieme di performance, che spaziano dalle prestazioni tecniche all'estetica, dalla qualità dei sistemi di comunicazione e di entertainment alle performance in termini di sicurezza attiva e passiva. Possono anche non raggiungere il livello massimo in alcuna di queste performance. Ma l'insieme delle performance, alla fine, fa la differenza.

4. All'immagine associata al consumo di un certo prodotto, elemento tipico di diversi beni di consumo, ma rilevabile anche per alcuni beni industriali. L'immagine definisce le aspettative che una certa "community" associa a un prodotto, o a un servizio. Questa immagine è continuamente rafforzata o indebolita in base al vissuto quotidiano della community di riferimento dell'azienda interessata. L'immagine positiva si può creare lentamente, in un percorso che può durare anni, o decenni. L'immagine negativa invece si può creare anche molto velocemente.
5. Alla percezione delle performance del prodotto offerto. La percezione delle performance del prodotto offerto incide sull'unicità del prodotto percepita dal cliente, dal momento che, dati i quattro elementi sopra indicati, è pressoché impossibile che il cliente ne abbia una percezione perfetta. Il cliente, consumatore o acquirente che sia, non è perfetto e non è capace di un comportamento perfettamente informato e razionale. L'azienda può incidere sulla differenza tra le performance reali e le performance percepite, generando così situazioni in cui:
 - Le performance percepite sono maggiori delle performance reali.
 - Le performance percepite sono sostanzialmente prossime alle performance reali.
 - Le performance percepite sono sostanzialmente inferiori alle performance reali.

Di solito, questo dipende da tre cose: la difficoltà intrinseca nella percezione della performance (1); l'attività svolta dall'azienda per favorire una percezione più o meno fedele alla realtà (2); l'attività svolta da terzi nel favorire o nel correggere gli errori di percezione (3).

LE DETERMINANTI DI UNICITÀ DEL SISTEMA DI ATTIVITÀ

Le determinanti di unicità delle attività rendono le attività di un'azienda più o meno uniche rispetto alle attività dei concorrenti e creano le premesse per l'unicità del valore percepito. Se nel caso del vantaggio competitivo di costo l'unicità delle attività è esclusivamente all'origine delle differenze di costo, nel caso del vantaggio competitivo di prezzo l'unicità delle attività è dove si crea la magia che rende possibile l'unicità del prodotto. Nel caso di Ferrari, ad esempio, si tratta di quegli elementi che rendono le attività di progettazione, di produzione, di promozione e di vendita delle vetture uniche rispetto a quelle delle aziende concorrenti. È possibile dunque affermare che *l'importanza dell'unicità del sistema delle attività nel vantaggio competitivo di prezzo è ancora più marcata* rispetto a quanto accade con il vantaggio competitivo di costo.

Per capire le basi dell'unicità delle attività, occorre partire dalle determinanti del valore sopra descritte:

- L'aggiunta di nuovi elementi di valore per il cliente, non offerti dai concorrenti.
- L'aumento delle singole performance del prodotto offerto rispetto ai concorrenti.
- L'aumento di più performance del prodotto offerto rispetto alla media dei concorrenti.

- L'immagine associata al consumo di un certo prodotto, elemento tipico di diversi beni di consumo.
- La percezione delle performance del prodotto offerto.

Per ognuna di queste determinanti del valore, si possono concepire una o più determinanti di unicità delle attività che la rendono realizzabile. I macro-fattori cui possono essere ricondotte le determinanti di unicità delle attività orientate al vantaggio di prezzo sono riassunti nella tavola seguente. Pare opportuno notare come, a differenza della tavola che definisce le determinanti di unicità delle attività orientate al vantaggio di costo, la “personalizzazione delle attività” sostituisce la “diversità del valore offerto”. Si punta alla creazione della cosiddetta “customer intimacy”.



LA DIFFERENZA TRA IL VALORE PERCEPITO E IL PREZZO RICHIESTO DALL'AZIENDA PRODUTTRICE

La proposta di un valore unico e la definizione di un sistema di attività uniche per progettarlo e offrirlo al cliente si completano con la definizione del prezzo richiesto, senza il quale la strategia orientata al vantaggio di prezzo non può dirsi completa. La definizione della politica di prezzo può determinare una differenza negativa o positiva tra valore percepito e prezzo.

- Quando questa differenza è *negativa*, ovvero quando il valore percepito è minore del prezzo richiesto, il cliente rifiuta l'offerta del fornitore.
- Quando il prezzo è pari al valore percepito, il cliente si troverebbe nella condizione di indifferenza: se anche accettasse, si porrebbe naturalmente il problema di trovare una soluzione alternativa, che gli permettesse di soddisfare la sua esigenza a fronte di un prezzo minore.
- Quando questa differenza è *positiva*, ovvero quando il valore percepito è maggiore del prezzo richiesto, il cliente può trovare conveniente l'acquisto, anche se la sua decisione sarà basata presumibilmente sul confronto tra l'offerta del fornitore e le offerte delle aziende concorrenti.

La terza delle opzioni ammette una molteplicità di soluzioni: si creano i presupposti per due diversi tipi di posizionamento: politica di prezzo “*selettiva*” e politica di prezzo “*aggressiva*”.

Politica di prezzo selettiva. A prima vista si può pensare che la politica di prezzo selettiva presupponga un ambito competitivo stretto, e di conseguenza l'adozione di una strategia di focalizzazione. Questo accade spesso, ma non sempre. La politica di prezzo selettiva può avere come unico obiettivo la realizzazione di margini unitari maggiori, a fronte di quantità relativamente minori, senza che la limitazione delle vendite sia essenziale ai fini del posizionamento dell'azienda e del vantaggio competitivo. È il caso dei computer Apple. Se in Apple è stato l'obiettivo di prezzo a determinare la clientela raggiungibile e dunque la quota di mercato, nell'ambito della strategia di focalizzazione la sequenza è inversa: il produttore sceglie il mercato a cui rivolgersi, e di conseguenza il prezzo.

Nella strategia di focalizzazione, la definizione di un ambito competitivo stretto è associata alla possibilità di ottenere, per effetto di questa stessa restrizione di ambito, una condizione di vantaggio rispetto ai concorrenti basata sul prezzo di vendita. Condizione che risulta determinante ai fini del raggiungimento di una redditività superiore. Questo è quanto accaduto nell'esperienza di Hermès, Armani, Ferrari. In questi casi, la delimitazione dell'ambito è condizione indispensabile per ottenere prezzi più alti.

In ogni caso, la determinazione del prezzo scaturisce dalla decisione dell'azienda in merito a quale frazione del valore creato lasciare a beneficio del cliente, ovvero in merito alla differenza tra il valore percepito e il prezzo pagato dal cliente. Nel determinare questo valore, il cliente può tenere conto, oltre che del *Beneficio per il cliente (B)*, rappresentato dalla differenza tra il *valore percepito (VP)* e il *prezzo pagato (P)*, anche del *Beneficio per il cliente rispetto alla condizione di equità (BE)*, rappresentato dalla differenza tra il *Prezzo Equo (PE)* e il *Prezzo pagato (P)*.

$$B = VP - P$$

$$BE = PE - P$$

Anche nel caso in cui il prezzo pagato sia inferiore al valore percepito, il cliente può avvertire un problema di natura distributiva, ovvero può avvertire che il fornitore si stia appropriando di una frazione del valore eccessiva.

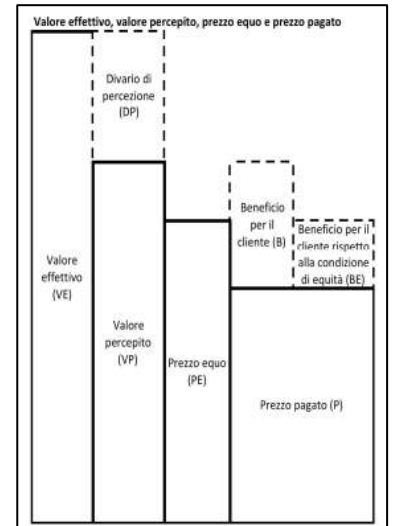
Naturalmente, quanto più il prezzo pagato assicura un beneficio elevato per il cliente (B), e la percezione di un beneficio rispetto alla condizione di equità (BE), tanto più la relazione commerciale è forte e duratura. Quanto più il prezzo pagato assottiglia il Beneficio per il cliente (B) e riduce, fino a renderlo negativo, il Beneficio rispetto alla condizione di equità (BE), tanto più la relazione commerciale è debole e potenzialmente instabile.

Il beneficio per il cliente (B), che separa il valore percepito dal prezzo pagato, ha un ruolo fondamentale nel vantaggio di prezzo. In un certo senso, è un'arma a doppio taglio, dal momento che:

- Nell'immediato riduce la redditività aziendale, intervenendo direttamente sui prezzi di vendita.
- Nel medio-lungo termine, rende il vantaggio di prezzo relativamente più difendibile. Infatti:
 - Riduce l'attrattiva del settore per i potenziali entranti.
 - Aumenta la soddisfazione dei clienti, riducendone la propensione a cambiare fornitore.

Il beneficio per il cliente rispetto alla condizione di equità (BE), che separa il prezzo equo dal prezzo pagato, può influire anch'esso sul vantaggio di prezzo, dal momento che in alcuni casi contribuisce a condizionare il comportamento del cliente. La differenza rispetto al beneficio per il cliente (B) presentato in precedenza consiste nel fatto che il beneficio per il cliente rispetto alla condizione di equità (BE):

- Nell'immediato riduce la redditività aziendale, intervenendo direttamente sui prezzi di vendita (sotto questo aspetto, agisce in modo simile al beneficio per il cliente (B)).
- Nel medio-lungo termine influisce sulla propensione del cliente a esercitare la propria forza contrattuale. Infatti:



- La presenza di un beneficio rispetto alla condizione di equità (ovvero un divario positivo tra prezzo equo e prezzo pagato) può aumentare la fiducia nel fornitore.
- L'assenza di un beneficio rispetto alla condizione di equità (o un divario negativo, ovvero un prezzo pagato superiore al prezzo equo) può generare nel cliente un'insofferenza e un atteggiamento negativo nei confronti del fornitore. Questo atteggiamento negativo - di natura più emotiva che razionale - può indurre a interrompere la relazione anche in presenza di un valore percepito superiore al prezzo, ovvero anche in presenza di un Beneficio per il cliente (B), nel senso descritto alla pagina precedente.

IL CONTENIMENTO DEI COSTI

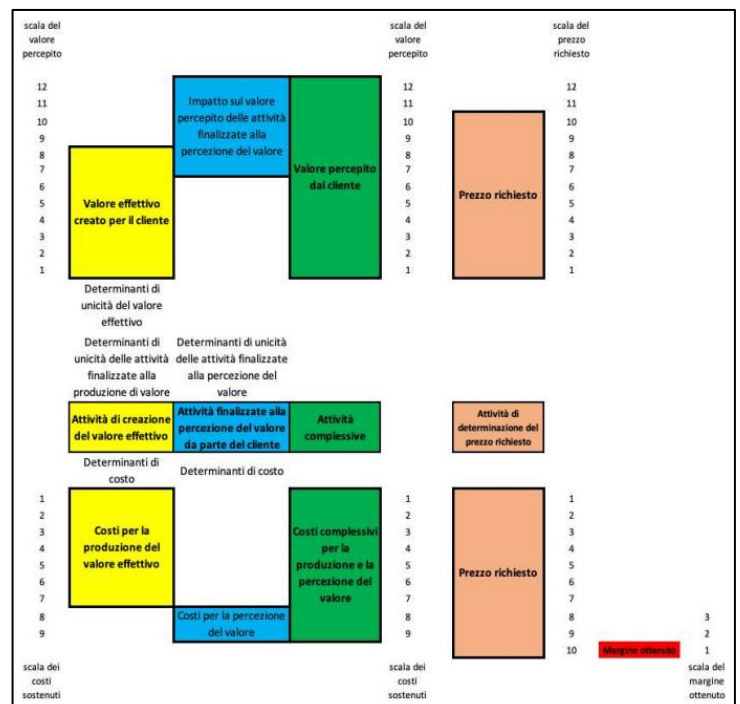
Il vantaggio di prezzo presuppone, oltre all'ottenimento del premium price, anche il *contenimento dei costi* al di sotto di una certa soglia, soglia che segna il punto oltre il quale il beneficio derivante dalla differenza di prezzo dai prezzi più alti (ovvero dal price premium) è compensato negativamente dalla differenza nei costi sopportata per assicurare l'unicità del prodotto offerto al cliente. A questo scopo, *l'impatto delle attività sulla percezione del valore da parte del cliente* può essere misurato mediante due scale distinte:

- La scala dell'impatto sul valore percepito.
- La scala dell'impatto sui costi sostenuti.

Come osservato in precedenza, l'impatto delle attività sul valore effettivo e sul valore percepito risente di due insiemi di variabili fondamentali:

- Le determinanti di unicità del valore, che dipende anche dalla sintonia tra questo valore e le aspettative del cliente.
- Le determinanti di unicità delle attività finalizzate alla produzione di valore.

L'impatto delle singole attività sui costi sostenuti dipende dalle determinanti di costo, che possono essere rappresentate mediante uno schema analogo a quello impiegato per lo studio del vantaggio di costo.



La situazione nella quale il valore percepito è sensibilmente inferiore al valore effettivo e ai costi sostenuti per produrlo è tipica delle aziende caratterizzate da una "scoliosi tecnica", ovvero da una propensione a sopravvalutare l'impatto delle specifiche tecniche del prodotto e la capacità del cliente di riconoscerle ed apprezzarle autonomamente.

La situazione nella quale il valore percepito è condizionato in modo notevole dalle attività commerciali e dalle attività genericamente orientate a permettere la percezione del valore da parte del cliente è invece tipica delle aziende caratterizzate da un'attenzione speciale per il rapporto con il cliente e per la funzione commerciale in genere. Nei casi migliori, queste aziende riescono ad assicurare la percezione completa del valore effettivo e nello stesso tempo a evitare value proposition che non risultino in sintonia con le esigenze del cliente. Nei casi peggiori, queste aziende finiscono per deviare sull' "overselling", promettendo al cliente più di

quanto possano effettivamente garantire, oppure optano per value proposition che scommettono sull'incapacità del cliente di riconoscere le reali caratteristiche del prodotto. Oltre alla "scoliosi tecnica" dunque esiste anche "scoliosi commerciale", ossia la tendenza a sottovalutare l'importanza della dimensione tecnica.

Una strategia orientata a un vantaggio di prezzo difendibile è immune sia dalla prima sia dalla seconda deviazione. Compone invece un sistema di attività nel quale

- Il valore proposto è coerente con le aspettative del cliente.
- Il valore proposto è percepito, riconosciuto e apprezzato in modo completo.
- Le attività sostenute per produrre e far percepire il valore da parte del cliente, oltre a essere uniche e a permettere l'unicità del prodotto, sono svolte in modo efficiente, ovvero sono caratterizzate da determinanti di costo compatibili con il contenimento dei costi molto al di sotto dei prezzi di vendita ottenuti.
- il prezzo richiesto assicura al cliente un beneficio e una percezione di equità della relazione commerciale compatibili con la sua soddisfazione nel medio- lungo periodo.

Le condizioni sopra indicate, oltre a poter essere ricercate per l'intero sistema di attività aziendali, si possono perseguire anche con riferimento alla singola attività, nonostante le naturali difficoltà che si incontrano nel determinare l'impatto che la singola attività può produrre sul valore percepito e sulla soddisfazione del cliente.

Tutto quanto visto aiuta a capire come una delle attività più delicate e importanti tra tutte quelle orientate alla conquista del vantaggio di prezzo sia proprio quella mediante il quale si studia e determina il prezzo richiesto. In questa sede, può essere utile sottolineare la scarsa reversibilità delle decisioni relative al pricing.

A eccezione di alcuni settori, come per esempio il settore del trasporto aereo e il settore alberghiero, abituati a modulare i prezzi di giorno in giorno in funzione della capacità produttiva disponibile, mediante il cosiddetto "yield management", le decisioni di pricing lasciano sempre un'eredità per gli anni a venire.

Nella maggior parte dei casi, chi decide il prezzo ha di fronte diverse alternative, di cui è impossibile conoscere i risultati ex ante. Non solo. Chi opti per una certa politica di prezzo non potrà mai conoscere, neanche ex post, i risultati che avrebbe ottenuto adottando la politica di prezzo alternativa.

AMBITO COMPETITIVO E VANTAGGIO DI PREZZO

Il vantaggio di prezzo può essere realizzato operando su un ambito competitivo ampio o stretto, dando origine, rispettivamente, alla *strategia di differenziazione* o alla *focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di prezzo*.

Se, si veda sopra, l'ambito competitivo è definito da cinque variabili, la *focalizzazione* presuppone che almeno una di queste variabili:

- Sia definita in modo stretto.
- Dia origine, per effetto della sua restrizione, a una conseguenza decisiva ai fini del vantaggio competitivo. Poiché il vantaggio competitivo è costruito da una superiorità della redditività del capitale investito di medio-lungo periodo rispetto alla media del settore, la restrizione dell'ambito deve quindi dare origine a una redditività di settore.

Le strategie che puntano ad ottenere un vantaggio di prezzo su un *ambito competitivo ampio* sono *relativamente più semplici* rispetto alle strategie di focalizzazione, dal momento che si basano esclusivamente sugli elementi alla base del vantaggio di prezzo presentati finora.

Le strategie di focalizzazione introducono nel quadro di riferimento un elemento di complessità in più, rappresentato dal *legame di causa-effetto tra la restrizione dell'ambito da un lato e il vantaggio competitivo dall'altro*. La ricerca di un vantaggio competitivo attraverso la restrizione dell'ambito per certi aspetti muove "contro corrente". Accettare restrizioni di ambito comporta infatti *sacrifici sui volumi di attività*, cui in linea di principio si possono associare posizioni di inferiorità dal punto di vista delle economie di scala o del grado di utilizzo della capacità produttiva.

Il presupposto della focalizzazione è rappresentato dall'opportunità di superare tale svantaggio iniziale in virtù di due "fattori" compensativi facilitanti, uno interno e l'altro esterno.

Il *fattore interno* ha a che fare con:

- I benefici che la specializzazione assicura sulla qualità del prodotto. A parità di quantità prodotte, attività più omogenee possono determinare capacità tecniche e qualità del prodotto superiori rispetto a quelle che possono essere ottenute con produzioni eterogenee.
- Il comportamento dei costi e in particolare con la circostanza che i costi aziendali non sono legati soltanto alla dimensione, ma anche a una serie di altri variabili, tra le quali la diversità delle attività svolte.

Il *fattore esterno* scaturisce dai benefici di immagine che la focalizzazione può generare agli occhi del cliente. Alcuni clienti, a fronte di una scelta di focalizzazione netta, possono apprezzare il fornitore in modo maggiore, pagando un prezzo superiore o dimostrando una maggiore fedeltà.

Le strategie di focalizzazione possono essere realizzate secondo opzioni molteplici. Naturalmente, alla molteplicità delle opzioni corrisponde una pluralità di risultati. I limiti alla strategia di focalizzazione derivano dunque soltanto dalla fantasia e dall'intuizione. In sede di valutazione della strategia di focalizzazione la discriminante non è la qualità del prodotto, o il posto raggiunto nelle graduatorie internazionali, o la soddisfazione della clientela servita, bensì la *redditività*, cioè il banco di prova finale di ogni innovazione. Il banco di prova della focalizzazione è rappresentato dal modo in cui le attività creano qualcosa di unico rispetto ai concorrenti e, nello stesso tempo, qualcosa di coerente con le aspettative del cliente e con le esigenze di contenimento dei costi. Le determinanti di unicità del valore percepito e delle attività devono trovare vantaggio, anzi, ancor prima i presupposti della loro esistenza nella restrizione dell'ambito. Ciò può accadere ove la scelta delle esigenze da soddisfare tragga vantaggio dalla rinuncia a servire una certa tipologia di clienti.

Quanto più la strategia di focalizzazione è coerente con le aspettative dei clienti, tanto più essa è al riparo dal rischio di "ipersegmentazione". Quanto più la strategia di focalizzazione è coerente con le esigenze di contenimento dei costi, tanto più essa è al riparo dal rischio di far contento il cliente a spese dell'azionista. Unicità, coerenza con le esigenze del cliente e coerenza con le esigenze di contenimento dei costi sono condizioni necessarie per il successo di tutte le strategie di base. Nella strategia di focalizzazione esse sono condizionate in modo determinante dalla limitazione volontaria dell'ambito competitivo e dai riflessi che questa genera sulle determinanti di unicità del valore, sulle determinanti di unicità delle attività e di riflesso sul vantaggio competitivo.

Il primo presupposto su cui si basano le strategie di focalizzazione orientate al vantaggio di prezzo consiste nel capire le esigenze del cliente meglio di altri e nel soddisfarle in modo migliore, in cambio di un prezzo più alto.

- Nei beni di consumo, molte strategie di focalizzazione fanno leva sul “fattore esterno”, ovvero sui benefici di immagine che la focalizzazione può generare agli occhi del cliente. Il produttore si presenta allora come capace di offrire qualcosa di “esclusivo”.
- Nella produzione di beni industriali, le strategie fanno leva soprattutto sul “fattore interno”, ovvero sulla capacità del produttore di “specializzarsi” nel fare qualcosa meglio degli altri e nel dimostrare al suo cliente che il valore assicurategli “valga” il prezzo richiesto.

CAPITOLO QUATTRO - LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA

4.0 - OVERVIEW E INTRODUZIONE ALLA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA

Appendice B (di questi sette elementi abbiamo parlato dei primi due e dell’ultimo):

1. *Sistema competitivo.*
2. *Proposizione di valore al cliente.*
3. *Sistema degli interlocutori sociali.*
4. *Proposizione di valore agli interlocutori sociali.*
5. *Mercato dei capitali di rischio.*
6. *Proposizione di valore ai capitali di rischio.*
7. *Sistema di attività-risorse.* Questo elemento è *in comune*.

Il settimo elemento, ossia il sistema di attività-risorse, è comune a tutti e tre gli ambiti.

Ambiti:

1. *Sistema competitivo.* È il mercato.
2. *Sistema degli investitori.* È la Borsa.
3. *Sistema degli attori sociali.* È l’ambiente sociale.

Il passaggio dal capitolo 2 al capitolo 4 ha come effetto il considerare *diversi nuovi elementi*, facendo perno sul nuovo concetto di *sistema di attività-risorse*. Il passaggio è quello dall’*analisi* alla *valutazione*, e non è un passaggio da poco. Significa:

1. Passare dall’analisi alla valutazione. “Valutazione” significa esprimere un giudizio, andare oltre i numeri.
2. Passare dal sistema di attività, al disegno che definisce il sistema di attività.
3. Il concetto di settore è saltato. Sulla Borsa vivono e coesistono imprese appartenenti ai settori più disparati, come per quanto riguarda l’Ambiente sociale.

4.1 - VALUTARE UNA STRATEGIA

«Valutare una strategia di un’impresa significa esprimere un giudizio sulla validità della stessa, ossia sul disegno che definisce il sistema delle attività correnti e di set up e ne è a sua volta definito». E ciò al fine di capire se tale disegno è da confermare, affinare, cambiare.

Al centro del processo valutativo vi è anzitutto il sistema delle attività correnti (e specialmente delle attività di gestione economica caratteristica). Infatti la valutazione della strategia è inserita in un processo teso a incidere, tramite attività di set-up, sul sistema delle attività correnti ove l’evoluzione inerziale di tale sistema non sia ritenuta suscettibile di produrre i risultati desiderati.

Il primo tema è “chi” valuta la strategia. La stessa strategia può essere oggetto di giudizi estremamente diversi, a seconda di chi si sta occupando di svolgere la valutazione. In ogni caso, senza dubbio, l’ottica valutativa non può che essere quella di un *management lungimirante*. È un’ottica che non contraddice le ottiche dei clienti, collaboratori, azionisti e stakeholder, ma

che anzi le riassume e compone a unità.

La strategia in atto di un'impresa deve essere valutata sia per l'idea imprenditoriale che ne è alla base sia per l'efficienza con la quale è realizzata. Per poter valutare la strategia occorre dunque individuare il potenziale di miglioramento di efficienza e mettere a nudo l'idea imprenditoriale depurandola dalle eventuali inefficienze realizzative.

La strategia è oggetto di valutazione: ma quando la strategia può ritenersi valida? Si può asserire che un'impresa ha una valida strategia se essa è in grado di *produrre buoni risultati* in vista di soddisfare le attese di tutti i suoi interlocutori, e se *tali risultati sono sostenibili*.

- I risultati dipendono dalla struttura del settore in cui l'impresa opera e dal posizionamento strategico dell'impresa.
- La sostenibilità dei risultati dipende dai cambiamenti previsti del settore e dal vettore strategico.

4.2 IL PERCORSO DI VALUTAZIONE, DALLA RICOGNIZIONE DEI RISULTATI ALLA LORO SPIEGAZIONE

Assunti come conosciuti la struttura e i cambiamenti previsti del settore, la valutazione della strategia di business di un'impresa si articola considerando distintamente:

- La valutazione del *posizionamento strategico esistente* (attuale o inerziale), chiamato anche realizzato, funzionante o di oggi → Valutazione delle attività correnti attuali.
- La valutazione della *direzione* verso cui l'impresa muove, che può essere quella di un nuovo posizionamento strategico → Valutazione delle attività correnti future.
- La valutazione del *vettore strategico* → Valutazione delle attività di set-up attuali.

Il primo punto richiede un'approfondita analisi e comprensione del sistema delle attività correnti e dei risultati economico-finanziari attuali, per poi prospettarsi la loro evoluzione inerziale in presenza dei cambiamenti in atto e previsti del settore. Soltanto così si può giungere a una conoscenza della "strategia di business in funzionamento" tale da consentire di esprimere un giudizio sulla stessa, ovvero formulare una "diagnosi strategica". Questa è essenziale per il secondo e terzo punto, ossia per giudicare della validità e della direzione di marcia prescelta e delle attività di set-up che il management ha intrapreso e intende intraprendere per muovere in quella direzione. Direzione di marcia e attività di set-up congiuntamente definiscono la "direzione strategica" o il "vettore strategico", e determinano la "dinamica della strategia".

Il processo valutativo nei due casi "posizionamento strategico esistente" e "vettore strategico" è radicalmente diverso. Valutare la strategia in funzionamento significa, in buona sostanza, valutare il posizionamento strategico che spiega e "muove" lo svolgersi delle attività correnti attuali e inerziali e i risultati conseguenti stante l'attuale struttura e i cambiamenti previsti del settore. Valutare la dinamica della strategia, invece, significa valutare, recependo gli input valutativi del posizionamento esistente, il disegno sottostante alle attività di set up nel profilo dell'impatto di queste sul rinnovamento delle attività correnti e - di conseguenza sui risultati futuri, attese le dinamiche strutturali in atto e previste del settore.

Nell'impostazione qui proposta, inoltre, la valutazione della strategia in funzionamento si effettua a partire da un giudizio sui risultati effettivamente prodotti e producibili inerzialmente. La valutazione della dinamica prospettica della strategia si effettua, invece, a partire da un giudizio su "dove" il vertice aziendale vuole condurre l'azienda attesi i cambiamenti previsti del settore e il giudizio sul posizionamento strategico esistente.

Il processo valutativo infine è diverso a seconda che si tratti di valutare la strategia di un'impresa monobusiness oppure la strategia completa di un'impresa multibusiness.

Il percorso di valutazione si compone di due fasi:

- La *rilevazione dei risultati (attuali e inerziali)* - le tre matrici. Quali risultati?
 - Competitivi.
 - Economico-finanziari.
 - Sociali.
- La *spiegazione dei risultati* - le due analisi.
 - *Analisi storica*. Cercare di capire attraverso l'analisi storica nel tempo come è cambiato il risultato competitivo.
 - *Analisi delle determinanti del successo/insuccesso*.

4.2.1 - RILEVAZIONE E APPREZZAMENTO DEI RISULTATI

Si osservi innanzitutto l'importanza di dotarsi di una base di *dati storici* (1) e di una *proiezione inerziale* (2) dei risultati. Osservare l'andamento dei risultati per più anni è importante per interrogarsi sulla natura congiunturale e/o strutturale delle dinamiche di settore e aziendali; una proiezione dei risultati - che tenga conto dei cambiamenti in atto e prevedibili del settore e dell'evoluzione inerziale delle attività correnti - è essenziale per capire dove si va a parare in assenza di cambiamenti deliberati del posizionamento strategico.

I risultati vanno valutati *singolarmente*, a prescindere dalle loro specifiche determinanti e dalle relazioni dinamiche di causa-effetto che si stabiliscono fra loro inanellando circoli viziosi o virtuosi. Valutare singolarmente i risultati per quello che sono vuol dire valutare delle pure manifestazioni dello stato di salute dell'azienda. Tale valutazione deve effettuarsi confrontando i risultati con parametri desunti dalle performance storiche dell'azienda e/o da fonti esterne.

Nell'esprimere un giudizio sui risultati occorre tenere presente che, allo scopo di valutare la strategia, non è necessario dotarsi di una precisa scala valutativa, ma è sufficiente giungere a esprimere, per ogni tipo di risultato, un giudizio positivo o negativo, con l'obiettivo di arrivare a capire se, nell'insieme (considerati cioè tutti risultati sintomatici), si è in presenza di situazioni sostanzialmente di successo o di insuccesso, oppure di situazioni ibride, che si caratterizzano per un giudizio positivo su certi risultati e un giudizio negativo su altri. Le situazioni ibride, come si vedrà, sono per loro natura instabili e, ove non vengano fronteggiate con azioni efficaci, sono destinate prima o poi a entrare in crisi difficilmente sanabili se non irreversibili

I risultati economico-finanziari, competitivi, sociali, come si è già avuto modo di chiarire, sono collegati fra loro da relazioni che sono espressione della complessità e del dinamismo del sistema aziendale.

Matrice I:

- I riquadro: il problema è capire come tale condizione può essere preservata.
- II riquadro: il problema è capire come mai ciò può accadere e per quanto tempo può protrarsi una situazione del genere.
- III: il problema è spiegare il "mistero".
- IV: il problema è capire a fondo le cause

Alti	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiega la generazione di buoni risultati competitivi che trovano riscontro in buoni risultati economico-finanziari? • A quali condizioni questa situazione può essere preservata? 	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiega che la generazione di buoni risultati competitivi non si traduca in buoni risultati economico-finanziari? • Sino a quando è sostenibile questa situazione senza innovazioni radicali volte a elevare i risultati economico-finanziari?
Bassi	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiegano i bassi risultati competitivi in presenza di risultati economico-finanziari? • Sino a quando è sostenibile questa situazione senza innovazioni radicali volte a promuovere la capacità competitiva? 	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiega la generazione di bassi risultati competitivi ed economico-finanziari? • La situazione è sanabile? • Sino a quando è sostenibile questa situazione in assenza di appropriati interventi di risanamento?

Università
Bocconi
Milano

Alti
Risultati economico-finanziari
Bassi

Matrice II:

- I e IV: il tema è capire se siano operanti rispettivamente circoli virtuosi o viziosi in vista di individuare gli interventi opportuni per sostenere i primi e spezzare i secondi.
- II e III: si tratta di risolvere gli “enigmi”.

Alti	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiegano i buoni risultati nei mercati di sbocco e nei confronti degli altri interlocutori e mercati? • Risultati competitivi e risultati sociali si alimentano a vicenda in un circolo virtuoso? • Da che cosa dipende il suo perpetuarsi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiega che i buoni risultati competitivi non trovino riscontro in buoni risultati sociali e siano da essi sorretti? • Sino a quando può durare questa situazione, prima che vengano compromessi i risultati competitivi?
Bassi	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiega che i buoni risultati sociali non si traducano in buoni risultati anche sul versante competitivo? • Sino a quando può durare una simile situazione? 	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiegano i bassi risultati sia sul versante competitivo sia su quello delle relazioni con gli altri interlocutori? • È operante un circolo vizioso? • Qual è un «punto di attacco» per spezzarlo e invertire la deriva di crisi?
B Università Brescia 1930	Alti	Bassi

Matrice III:

- I e IV: capire se, in che misura, con quali ritardi e come le performance sociali concorrano alla generazione di performance economico-finanziarie rispettivamente buone o scadenti e se siano operanti dei circoli viziosi o virtuosi
- II e III: si tratta di capire cosa impedisca l'inanellarsi di circuiti virtuosi e quanto possa durare la spinta inerziale a conservarle senza interventi modificativi.

Alti	<ul style="list-style-type: none"> • I buoni risultati sociali contribuiscono, e come, ai buoni risultati economico-finanziari? • I buoni risultati economico-finanziari alimentano, e come, i buoni risultati sociali? 	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiegano i buoni risultati sociali nonostante i bassi risultati economico-finanziari? • Sino a quando può reggere questa situazione? • Perché gli azionisti si accontentano di bassi risultati economico-finanziari?
Bassi	<ul style="list-style-type: none"> • Come si spiegano i buoni risultati economico-finanziari nonostante i bassi risultati sociali? e viceversa, come si spiega che i buoni risultati economico-finanziari non contribuiscano a generare soddisfazioni in dati interlocutori? • Sino a quando può reggere questa situazione, prima che vengano compromessi i risultati economico-finanziari? 	<ul style="list-style-type: none"> • Se, e in che misura, i bassi risultati sociali concorrono alla generazione di bassi risultati economico-finanziari? e viceversa? • È operante un circolo vizioso? • Qual è un «punto di attacco» per spezzarlo e invertire la deriva di crisi?
B Università Brescia 1930	Alti	Bassi

4.2.2 - SPIEGAZIONE DEI RISULTATI

Sono due i tipi di analisi per darsi ragione dei risultati: *l'analisi storica* di come l'intreccio tra dinamiche ambientali e scelte/accadimenti aziendali abbiano condotto a cambiamenti nei risultati nel volgere del tempo e *l'analisi delle determinanti del successo/insuccesso*, al presente e nella loro proiezione inerziale, attraverso la ricostruzione delle relazioni dinamiche di causa effetto, in particolare dei loop viziosi o virtuosi operanti. Trattasi di percorsi analitici *complementari*, nel senso che la valutazione della strategia in funzionamento muove dal ripercorrere la storia dell'azienda prospettandosene l'evoluzione inerziale ed è seguita da un'analisi delle relazioni di causa effetto in cui si esplicitano la strategia di business in funzionamento, le sue performance attuali nonché le performance inerziali.

L'**analisi storica** consente di acquisire una prima comprensione delle problematiche aziendali e, in particolare, di individuare:

- Se si è in presenza di una storia più o meno di successo o di insuccesso.
- Se si intravedono criticità sul versante competitivo piuttosto che su quello economico-finanziario o sociale.
- Se e come è andata modificandosi la configurazione del sistema competitivo e la capacità dell'impresa di adeguarsi in modo più o meno proattivo.
- Se e quali elementi di unicità e coerenza contraddistinguono il sistema di attività.
- Se e quali risorse distintive e/o risorse core si sono accumulate, grazie a quali loop attività-risorse (meccanismi di accumulo di esperienza).

L'analisi delle determinanti del successo/insuccesso. È basata sull'analisi delle relazioni di causa-effetto sottostanti al posizionamento strategico attuale. Le determinanti del successo/insuccesso dell'azienda sono quattro: la *capacità di generare valore* (1); la *qualità del posizionamento strategico* (2); la *qualità del management* (3); l'*orientamento strategico di fondo* (4).

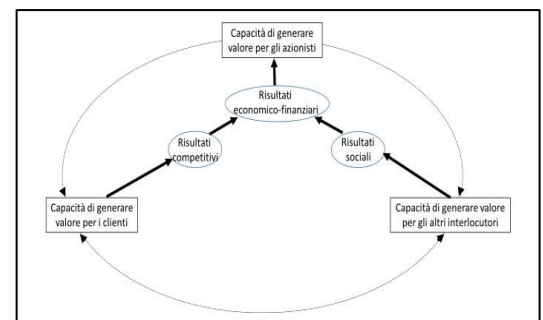
La capacità di generare valore. Occorre partire dalla constatazione che i risultati dipendono in via immediata dal soddisfacimento delle attese degli interlocutori dell'impresa, e precisamente:

- Clienti finali.
- Stakeholder - tra cui compaiono i fornitori!
- Stockholder.



A sua volta, il soddisfacimento di tali attese dipende dalla capacità dell'impresa di *proporre e generare valore per ciascuna delle tre categorie*. Vuol dire *porci nella posizione del soggetto con cui interagiamo*, i suoi interessi complessivi e non solo necessariamente di rendimento: il livello è soggettivo, la contentezza non si limita al ritorno, poiché il ritorno dipende dalle posizioni di partenza dei singoli. Ad esempio, per il proprietario di un'impresa a conduzione familiare, la soddisfazione può derivare dal semplice fatto di aver dato vita ad una realtà in grado di occupare la propria famiglia, e dunque i risultati sono positivi anche senza la distribuzione di dividendi.

All'origine di tale triplice proposizione di valore vi è il sistema attività-risorse in funzionamento, che incorpora la capacità di generare valore per ciascuna delle tre categorie. Tali capacità, a sua volta, essendo all'origine dei risultati economico-finanziari, incidono sulla capacità di generare valore economico dell'impresa, dalla quale dipende la proposizione di valore che l'impresa è in grado di fare ai suoi azionisti e, quindi, il soddisfacimento delle attese degli stessi. Gli azionisti hanno un ruolo fondamentale nella governance aziendale, per cui il soddisfacimento delle loro attese condiziona la possibilità di far fronte agli investimenti necessari per costruire le capacità di generare valore per clienti e stakeholder.



La lezione principale che portiamo dunque a casa riguardo la "capacità di generare valore" di un'impresa è la seguente: *la capacità di generare valore è incorporata nel sistema attività-risorse*. I concetti principali sono riassumibili in tre fondamentali assunti:

- Le capacità fondamentali, su cui si regge la produzione di risultati economico-finanziari e il valore per gli azionisti, sono quelle di generare valore per i clienti e valore per gli stakeholder.
- Per alimentare tali capacità, per altro, occorre investire, e le decisioni di investimento coinvolgono gli azionisti, dal soddisfacimento delle cui attese quindi non si può prescindere.
- L'impresa è un soggetto distinto dalla proprietà (azionisti), al cui buon funzionamento non soltanto gli azionisti, ma tutti gli stakeholder e la società intera sono interessati.

Come, dunque, conciliare le molteplici esigenze che tutti questi interlocutori rivolgono all'impresa, senza sacrificare le une alle altre? Il segreto sta nella *capacità di innovare il sistema delle attività* e, grazie alle innovazioni prodotte, nella capacità di creare consistente valore

economico da distribuire oculatamente tra l'azienda e i suoi diversi interlocutori. In altre parole, tutte le aziende, e a maggior ragione le imprese esposte a una forte concorrenza sono tenute a creare valore economico, ossia a creare ricchezza producendo beni e servizi aventi un valore superiore al costo degli input impiegati.

Determinante fondamentale della creazione di valore economico è la "produttività", intesa come rapporto tra il valore che l'output produttivo ha per i suoi destinatari e il costo degli input impiegati per produrlo. In tutte le aziende la crescita della produttività è motore fondamentale dello sviluppo. Per quanto importante, tuttavia, la crescita della produttività non costituisce l'obiettivo o la ragion d'essere dell'impresa, bensì è strumentale alla creazione di valore. Per assolvere nel migliore dei modi il compito di motore dello sviluppo aziendale, occorre che la creazione di valore sia perseguita con rispetto della dignità di tutti gli stakeholder (1); con senso di equità e equilibrio (2); collegando i sacrifici presenti alle prospettive di ricompensa futura (3); sul filo di una solida strategia (4).

La qualità del posizionamento strategico. Il posizionamento strategico è da intendere in tre sensi:

- Competitivo.
- Sociale.
- Dei mercati azionari.

La capacità di generare valore, di cui abbiamo parlato in precedenza, dipende da:

- Attrattività del settore. Il settore è "oggettivamente" attrattivo quando permette ai suoi operatori di ottenere prestazioni superiori rispetto al costo del capitale.
- Qualità del posizionamento strategico attuale e futuro dell'azienda nel settore. Il posizionamento competitivo (cioè il posizionamento strategico di un'azienda in uno specifico settore) è di qualità se è tale da produrre buone performance operando con efficienza in quel settore.
- Efficienza con cui le attività correnti e di set-up sono svolte. L'efficienza è elevata se l'impresa investe continuamente nelle persone e nelle tecnologie per aumentare il divario fra valore dell'output delle attività e costo degli input produttivi.

Quanto alla qualità del posizionamento competitivo, esso si compone di determinanti differenti a seconda che si ricerchi un vantaggio di costo o di prezzo. Oltre al posizionamento competitivo, la capacità di generare valore dipende anche dal posizionamento (questi tre posizionamenti sono interconnessi, come le loro determinanti):

- Nel mondo degli investitori in capitale di rischio.
- Nel sistema degli altri interlocutori.

La qualità del management. La qualità del posizionamento strategico, a sua volta, dipende dalla qualità del management. Precisamente, il posizionamento competitivo è principalmente fatto di intelligenza analitica/professionalità manageriale, mentre il posizionamento negli altri ambienti (stake e stockholders) è riconducibile prevalentemente a valori radicati nella cultura aziendale.

La qualità dell'orientamento strategico di fondo. L'orientamento strategico di fondo rappresenta la base di ogni cosa, ed è estremamente difficile cambiarlo. Non sono molti i capi azienda che esplicitano il proprio Orientamento Strategico di Fondo (OSF): non ne fanno oggetto di attento esame e di scelte meditate, né cercano di correggerlo e migliorarlo, per cui esso per lo più rimane nell'ombra ed esercita il suo influsso su decisioni e azioni quasi inavvertitamente e

senza controllo. L'OSF del capo azienda è variabile di grande rilevanza nel determinare il corso degli eventi aziendali. Esso, infatti, consta di tre elementi fondamentali per i destini dell'azienda:

- "Che cosa" l'azienda rappresenta per lui. La considera proprietà sua o degli azionisti, oppure la considera un bene di tutti coloro che al suo buon funzionamento sono interessati?
- "Dove" egli la conduce. Il "dove" viene condotta l'azienda è indicato, a livello di OSF, dalla missione produttiva e dalla funzione-obiettivo fatte proprie dal capo azienda. La missione produttiva definisce il ruolo dell'azienda in quanto centro di produzione di beni. Un ruolo che può essere vissuto dal capo azienda come "ragion d'essere" dell'impresa e quindi come vera e propria "missione che dà senso al suo esistere oppure come ambito di attività meramente strumentale alla produzione di profitti e, quindi, di per sé incapace di dare un senso all'operare dell'impresa e di tutti coloro che in essa e per essa lavorano. La funzione-obiettivo invece indica lo scopo, la meta, verso cui l'azienda viene condotta indirizzando apprendimento, decisioni e azioni della struttura manageriale.
- "Come" la conduce, ossia come l'esercizio della leadership è radicato nell'OSF. In questo caso, entrano in considerazione i modelli mentali e sentimenti e atteggiamenti che "abitano" la sfera profonda del ragionare e del sentire e che, a partire da lì, "muovono" azioni e interazioni del vertice aziendale. Precisamente, i modelli mentali sono mappe a cui si fa ricorso, istintivo o meditato, per orientarsi nella complessità del reale, mentre i sentimenti e atteggiamenti conferiscono una carica emotiva - controllata o incontrollata, positiva o negativa all'azione manageriale. Esplicitare gli uni e gli altri è un passaggio necessario per poterli valutare, capire da dove vengono, dove conducono e farne oggetto di scelta consapevole in vista di indurre comportamenti sorretti da profondità di pensiero e capaci di alimentare relazioni costruttive. L'emersione di simili comportamenti è ostacolata fondamentalmente da due divari, che è di vitale importanza colmare: un divario di cultura di management imprenditoriale e un divario di intelligenza emotiva. Una buona cultura di management, fatta di professionalità manageriale e di creatività imprenditoriale, è indispensabile per accostare correttamente le problematiche di governance, di strategia e di struttura proprie di organizzazioni complesse quali sono le imprese.

In conclusione, l'OSF del capo azienda è una *variabile composita*, che consta di vari elementi e può presentare luci e ombre. È dunque possibile immaginare un cambiamento dell'OSF senza cambiare capo azienda? Sì, ma esistono resistenze forti e difficilmente superabili, a meno del verificarsi di uno shock. Le resistenze a mettere in discussione ed eventualmente correggere il proprio OSF discendono dal fatto che esso è profondamente radicato nella persona ed esercita un influsso pervasivo sui comportamenti. Le radici dell'OSF affondano nell'indole della persona, nell'educazione ricevuta in famiglia, negli insegnamenti ricevuti e nelle esperienze sul campo. Infine, fondamentale è *esplicitare e comunicare* l'OSF.

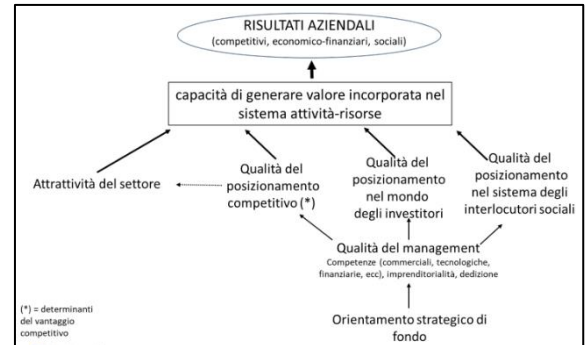
Riassumendo i punti chiave dell'analisi delle determinanti del successo/insuccesso:

- I risultati aziendali sono determinati dalla complessiva capacità di generare valore viene incorporata nel sistema attività-risorse. Trattasi della capacità di generare valore per gli interlocutori tutti, la quale a sua volta comporta la capacità di generare valore economico e di distribuirlo accortamente tra di essi e l'azienda.
- Tale complessiva capacità generatrice di valore, a sua volta, dipende dall'attrattività del settore e dalla qualità del posizionamento strategico (nel sistema competitivo, nel mondo degli investitori in capitale di rischio e nel sistema degli stakeholder).

- La qualità del posizionamento strategico, a sua volta, dipende dalla qualità del management e segnatamente dalla sua capacità di generare innovazione finalizzata a uno sviluppo integrale dell'azienda.
- Il governo dell'azienda, infine, reca l'impronta dell'OSF aziendale.

Due avvertenze:

- Le relazioni di causalità hanno limitata valenza predittiva.
- Le relazioni di causalità che intercorrono tra le variabili sono relazioni dinamiche, che, in quanto tali, incorporano la variabile "tempo", ossia ritardi temporali più o meno lunghi tra il manifestarsi delle cause e il prodursi degli effetti.



4.3 / 4.4 - COME RAFFIGURARE LA STRATEGIA

La strategia di business è il *disegno* che definisce il sistema delle attività (correnti e di set up) che l'impresa svolge *operando in un dato settore* e che, in quanto di fatto operante, ne è a sua volta definito (o costituito). È possibile approfondire tale concetto così da pervenire a una sua rappresentazione che possa essere di ausilio a fini della valutazione del posizionamento strategico esistente e del vettore strategico.

La strategia come sistema di scelte di posizionamento. Le imprese sono chiamate a fare delle scelte di posizionamento nel mondo economico, in uno o più paesi e in uno o più settori. Nel seguito, ci occuperemo della strategia di business intesa come disegno sottostante alle scelte di posizionamento all'interno di un settore e in uno o più paesi, nonché al sistema di attività correnti che intorno a tali scelte si costruisce. Il posizionamento di un'impresa in un settore è definito dalle scelte effettuate in risposta ai seguenti ordini di interrogativi:

- Che cosa produrre?
- Per chi produrre e quali bisogni soddisfare?
- Con chi produrre, con quali risorse e collaborazioni, con quali fornitori e finanziatori?
- Come produrre, con quali risorse tecnologiche e commerciali, con quale sistema di erogazione dei servizi, con quale impostazione gestionale, sviluppando quale tipo di cultura?
- Dove fare impresa, in quali ambiti territoriali, dove localizzare le diverse attività?
- In vista di quali obiettivi, con quale OSF?

Per effetto di queste scelte l'impresa si ritaglia un suo ruolo nel settore prescelto, in ambiti geografici più o meno ristretti o vasti, su tre versanti:

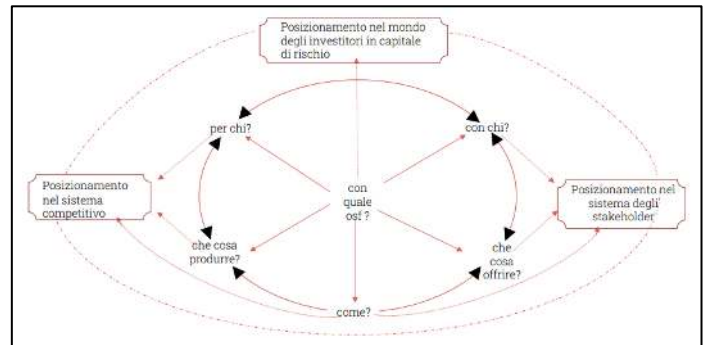
- Quello del sistema competitivo, in cui si confronta con i bisogni di certi clienti in competizione con dati concorrenti, diretti e indiretti.
- Quello del "sistema stakeholder", articolantesi in tante parti quanti sono i tipi di interlocutori e mercati a cui deve rivolgersi per disporre dei necessari fattori di produzione, fatta esclusione del capitale di rischio.
- Quello del mondo degli investitori di capitale di rischio, a cui si rivolge per fare fronte alle sue esigenze di capitale di diretta pertinenza.

Al di sotto di queste scelte, vi è poi un certo OSF, che esercita un influsso pervasivo nel modellare la strategia medesima che sia esso oggetto o meno di scelta consapevole. L'OSF

definisce inoltre il posizionamento dell'impresa nel sistema socio-culturale. Trattasi di posizionamento che si qualifica per i valori imprenditoriali che guidano l'azione del management, per le attese e prospettive di ritorno economico che l'impresa è indirizzata a soddisfare per i suoi azionisti.

La Figura, che riassume quanto detto, serve a rappresentare il posizionamento di un'impresa

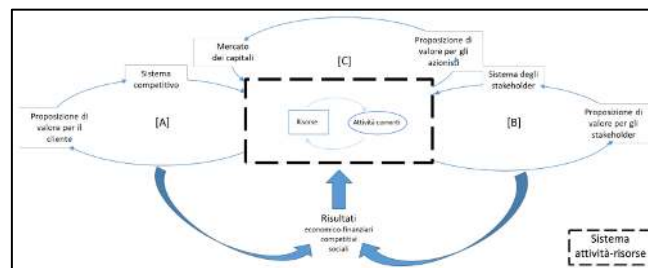
nella sua articolazione nei tre ambiti, nelle scelte da cui esso origina, nelle interrelazioni che compongono tali scelte in un insieme unitario (coerente o meno), nelle relazioni di causa effetto tra scelte di posizionamento in questo o quell'ambito. Essa non esplicita invece il dispiegarsi della strategia di business nello spazio e nel tempo. Quanto al dispiegamento spaziale, essa non evidenzia che, per effetto del triplice "posizionamento" di cui si è detto, l'impresa mette radici in certe aree geografiche e in certi territori; interagisce con molteplici realtà, impattando su di esse con le sue decisioni e azioni e ricevendone impulsi attraverso informazioni e retroazioni.



Le dimensioni spaziali delle strategie di business sui tre versanti del posizionamento strategico (quello nel sistema competitivo, quello nel sistema degli stakeholder e quello nel mondo degli investitori in capitale di rischio) possono essere più o meno simili o differenziate da area ad area geografica. E ciò in relazione a una molteplicità di fattori, come per esempio quelli relativi agli obiettivi competitivi perseguiti, alle scelte localizzative, a scelte di tecnologie, di canali di vendita, di outsourcing.

Quanto alla dimensione tempo, la figura non si presta a mettere a fuoco il dispiegarsi temporale delle strategie di business e, precisamente, il loro duplice dinamismo: quello legato allo svolgimento delle attività correnti attuali e quello dipendente dalla predisposizione delle condizioni di svolgimento delle attività correnti future.

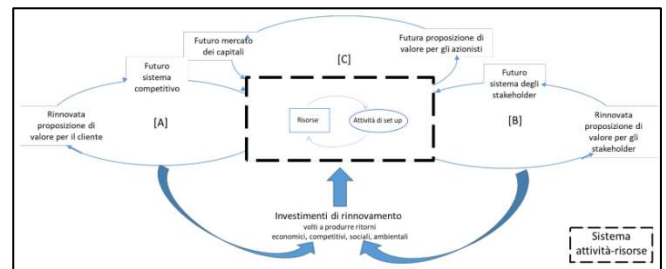
La strategia in funzionamento e la sua dinamica. Le strategie di business si dispiegano nel tempo, sia definendo il posizionamento esistente dell'impresa sia ponendo le premesse per il posizionamento futuro in contesti che si può prevedere saranno diversi, anche radicalmente, a seguito di potenti driver di cambiamento. Questo duplice dispiegamento temporale delle strategie di business si realizza attraverso lo svolgersi rispettivamente delle attività correnti e delle attività di set-up, le prime espressione della strategia di business realizzata, attualmente funzionante e produttrice di ritorni; le seconde espressione della strategia di business in divenire, che in un futuro più o meno vicino o lontano troverà attuazione negli svolgimenti della gestione corrente forieri dei futuri ritorni.



La figura pone al centro il sistema aziendale in funzionamento rappresentato come sistema attività-risorse, cioè come sistema di variabili flusso e variabili stock. L'azienda, nel dispiegarsi delle sue attività correnti, genera un triplice ordine di "proposizioni di valore" rivolte rispettivamente ai clienti finali, azionisti e altri stakeholder.

La seconda figura ricalca la precedente, con alcune importanti differenze:

- Al centro si evidenzia il sistema di attività-risorse funzionante come “sistema di variabili flusso-variabili stock” esplicitando però tra le prime le sole attività di set-up.
- Il triplice ordine di proposizioni di valore non è quello attuale, ma quello futuro, che si ritiene possa essere generato dalle future attività correnti, una volta portati a compimento i processi di rinnovamento in atto e previsti futuri.
- I risultati non sono quelli attuali, ma quelli attesi dagli investimenti di rinnovamento strategico.



In entrambe le figure la strategia di business viene rappresentata nelle interazioni impresa-sistema economico che per essa si instaurano, come un insieme di tre circuiti dinamici che hanno origine dal sistema attività risorse e sul sistema medesimo si rinchiudono con effetti netti accrescitivi o diminutivi delle risorse dell'impresa. In entrambe, ancora, si rinvergono i medesimi 7 elementi utili per rappresentare la strategia di business, visti però nella loro attitudine a rappresentare l'“oggi” e il “domani”, ossia le relazioni con clienti, azionisti, fornitori e mercati così come sono al presente e come invece si prospettano in futuro, in conseguenza del mutare del contesto esterno e delle azioni di rinnovamento intraprese. Detti elementi sono: il sistema competitivo, il valore per il cliente, il sistema degli interlocutori sociali, il valore per gli stakeholder, il modo degli investitori in capitale di rischio il valore per gli azionisti, il sistema attività-risorse.

Pur nella loro somiglianza, le due figure rappresentano due dinamiche del sistema aziendale coesistenti ma radicalmente diverse. La prima rappresenta la dinamica ciclica, ricorrente, inerziale, propria del sistema della attività correnti; la seconda ne rappresenta la dinamica evolutiva impressa al sistema stesso dalle attività di set-up, ossia la dinamica della strategia. Differente è dunque la dimensione temporale sottesa alle due figure: nella prima è il presente, l'oggi; la dimensione tempo della seconda è proiettata nel futuro, ovvero nel domani, ed è costituita dall'orizzonte temporale pluriennale sotteso al vettore strategico e alle attività di set-up.

Per un corretto utilizzo degli schemi, occorre poi cogliere la differente natura delle relazioni colleganti le performance economico-finanziarie alle proposizioni di valore rivolte rispettivamente ai clienti e agli stakeholder.

- La proposizione di valore che l'azienda è in grado di offrire al cliente presenta una relazione stringente con le performance.
- La proposizione di valore che l'azienda è in grado di offrire agli stakeholder presenta una relazione stringente con il vantaggio/svantaggio competitivo.

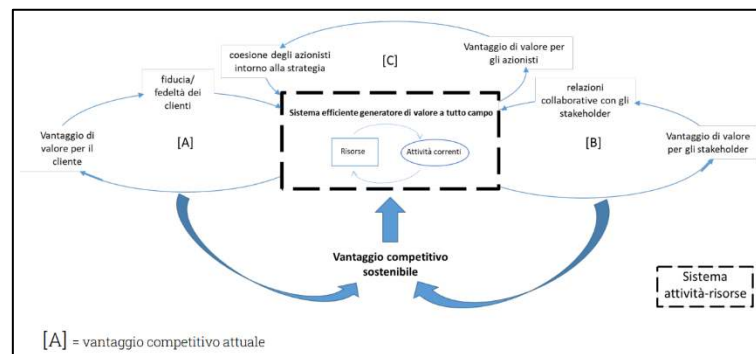
Da ultimo, le figure vanno accostate avendo ben presenti i due differenti ordini di domande alle quali il processo di valutazione della strategia deve dare risposta.

1. La strategia di business in funzionamento “come è” - avuto riguardo cioè delle performance attuali e inerziali, delle loro determinanti, della presente struttura del settore e delle dinamiche in atto e previste - può considerarsi robusta o debole? Presenta caratteristiche di unicità e coerenza difficilmente imitabili Quali esigenze di rafforzamento e/o di cambiamento manifesta?

2. La dinamica impressa alla strategia di business dal vettore strategico tiene conto delle esigenze di rafforzamento e/o cambiamento della strategia in funzionamento di cui alla precedente analisi? Ne realizza le potenzialità di crescita redditizia nel medesimo settore e nei medesimi mercati anzitutto, ma eventualmente anche in nuovi mercati e settori più o meno affini? Tiene conto dei trend di cambiamento in atto e previsti nella struttura del settore e delle minacce/opportunità che ne conseguono? È tale da far fronte ai fabbisogni di rinnovamento richiesti dall'esigenza di rimediare a debolezze, valorizzare punti di forza, far fronte a minacce, cogliere opportunità, così da configurare una strategia di business atta ad assicurare sopravvivenza e sviluppo dalle solide basi?

Come funziona una strategia di successo. Si tratta di delineare un modello di generale validità rappresentante sia la meta ideale a cui il processo di rinnovamento strategico di qualsiasi business dovrebbe tendere, sia il generico benchmark di riferimento per valutare le concrete strategie di business. Qual è dunque la strategia bella, la strategia sana? Come possiamo distinguere le diverse strategie, utilizzando i sette elementi menzionati sopra? Si rappresenta graficamente dunque la strategia di business di successo, ossia il *“modello ideale”*.

La figura evidenzia le manifestazioni di pieno successo nel funzionamento di ognuno dei tre cerchi di cui consta ed esplicitando al centro la spiegazione che ne è all'origine. Il modello può così descriversi:



1. Il sistema delle attività correnti è un tutto efficiente nel generare un elevato valore per clienti, azionisti e stakeholder.
2. Grazie a tale superiore capacità di generare valore, l'azienda ha, sui mercati in cui opera e nei confronti dei vari interlocutori, un posizionamento che, messo a confronto con quello dei concorrenti, si caratterizza per:
 - a. Un vantaggio di valore per il cliente, relativamente ai mercati di sbocco.
 - b. Un vantaggio di valore per gli azionisti, relativamente agli azionisti e al mercato del capitale di rischio.
 - c. Un vantaggio di valore per gli stakeholder, relativamente ai mercati di approvvigionamento di tutti gli altri fattori produttivi.
3. Questo triplice vantaggio è generatore di consensi che si traducono in:
 - a. Relazioni di fiducia e fedeltà per i clienti.
 - b. Coesione degli azionisti intorno alla strategia del management.
 - c. Relazioni collaborative con gli altri interlocutori.
 - d. Flussi di risorse che alimentano l'efficiente funzionamento del **sistema attività-risorse**.
4. Tutto ciò, a sua volta, si traduce in un **vantaggio competitivo sostenibile**, manifestazione e sintesi della solidità della strategia soggiacente al posizionamento strategico esistente.

Tale strategia funziona poiché è valida in tutti e tre gli ambiti, competitivo, economico-finanziario e sociale. È molto facile che si innesti un meccanismo a spirale, ove il successo in ambito stimola il successo negli altri. Ciò significa che occorre tener viva la tensione all'eccellenza.

Le radici del successo, dunque, devono ricercarsi in un **sistema di attività-risorse con**

caratteristiche di unicità e coerenza tali per cui l'impresa riesce a operare complessivamente, e per motivi strutturali, meglio e/o costi minori dei concorrenti. I caratteri di unicità e coerenza del sistema di attività correnti costituisce l'essenza stessa di un vantaggio di redditività a valere nel tempo. Questo, e la strategia di cui è espressione, è sempre un unicum difficilmente imitabile e replicabile, e ciò in forza di una perfetta coerenza di tutti gli elementi del sistema di attività correnti.

Sono **due i tipi di incoerenze** che possono inficiare una strategia di business:

- Incoerenze nel funzionamento del sistema, eliminabili grazie ad azioni atte a promuovere una maggiore efficienza operativa.
- Incoerenze di struttura, che richiedono interventi più profondi, come riduzione delle dimensioni aziendali, sviluppo di nuovi prodotti o nuovi mercati e così via.

Dai caratteri di unicità e coerenza del sistema attività-risorse discende la **difficile imitabilità** dello stesso. I caratteri di unicità e coerenza del sistema non sono dati una volta per tutte, ma vanno di continuo perseguiti, alimentati, sostenuti con innovazioni incrementali e radicali, operative e strategiche: si realizza dunque un **mix di stabilità e dinamismo** che è il segreto del successo duraturo.

4.5 - LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA IN FUNZIONAMENTO: IL BISOGNO DI RINNOVAMENTO DELLA STRATEGIA DI BUSINESS

Si entra ora nel merito della valutazione della strategia in funzionamento considerando distintamente anzitutto i business di successo e quelli di insuccesso sotto ogni aspetto e, successivamente, le situazioni ibride, distinguendole secondo che le performance competitive e quelle economico-finanziarie siano dello stesso segno oppure di segno opposto.

Elevate performance competitive, economico-finanziarie e sociali. Tali casi di business possono interpretarsi, sulla base dell'analisi storica, come espressione di un successo non effimero. In queste realtà, ritroviamo: la coerenza di tutti (7) gli elementi che compongono la strategia di business e la long view strategica. *Possibile terapia:* tenere viva la tensione all'eccellenza, così da mantenere, o migliorare in ogni ambito, il livello di unicità e coerenza. Il successo di un'azienda non può mai essere dato per scontato, ma è il risultato di un continuo dinamismo volto a innovare per fare meglio e di più. Il costante monitoraggio delle performance, del clima organizzativo e delle dinamiche nel contesto esterno (competitivo ed economico-sociale), finalizzato a cogliere i primi segnali di un affievolirsi della capacità di generare valore a tutto campo, è indispensabile.

Basse performance competitive, economico-finanziarie e sociali. Si tratta di aziende molto eterogenee riconducibili ai seguenti tipi:

- Aziende che, a motivo di errori, versano in una situazione di crisi più o meno grave al punto di vista finanziario.
- Aziende già leader nei rispettivi settori entrate in una fase di declino per spegnimento di vitalità imprenditoriale.
- Aziende che in qualche modo riescono a sopravvivere malgrado la loro scarsa capacità generativa di valore per il cliente e di valore per gli stakeholder.
- Aziende che hanno perso la loro ragion d'essere e non hanno saputo trovarne una nuova.

Due le conclusioni che si possono trarre:

- Le speranze di sopravvivenza dipendono fondamentalmente da tre elementi: la consistenza delle risorse tecnologiche e commerciali racchiuse nel sistema (1); il potenziale di recupero di efficienza (2); l'esistenza di eventuali surplus asset.
- L'accasamento presso una nuova proprietà di imprese in cui le performance negative si alimentano vicendevolmente non è cosa semplice.

Possibili terapie:

- Business in crisi e prossimi al default: turnaround, che di solito richiede un nuovo assetto proprietario.
- Business in declino: rilancio imprenditoriale che richiede iniezioni di imprenditorialità, con plausibili implicazioni anche su assetti ed equilibri proprietari e familiari.
- Business senza prospettiva di sviluppo: radicale cambiamento di OSF.
- Business senza più una ragion d'essere: liquidazione.

Performance competitive e economico-finanziarie elevate e performance sociali basse. Le elevate performance competitive ed economico-finanziarie si spiegano con una solida strategia di business generatrice di elevati risultati economico-finanziari, mentre per quanto riguarda le performance sociali, occorre distinguere:

- Criticità sul versante della trasparenza informativa e della fiscalità.
- Criticità nei rapporti di lavoro, con la normativa in tema di sicurezza (o altro) e criticità nelle relazioni sindacali.
- Criticità nei rapporti con l'ambiente.

Possibile terapia. Le manifestazioni che inducono a un giudizio negativo sulle performance sociali, come abbiamo visto, possono essere molteplici, e sono espressione di relazioni non di qualità con questo o quell'interlocutore. Compito di un buon management è di mettere l'azienda nelle migliori condizioni di trasparenza informativa, correttezza gestionale e piena conformità con la normativa civilistica e penale perché non abbiano a manifestarsi certi rischi e perché, ove si manifestino, essa possa difendersi efficacemente. Ora, se il management non percepisce essere questa una sua primaria responsabilità, è evidente che c'è un problema di *OSF da esplicitare*, mettere in discussione, decidere di cambiare e poi da modificare passo dopo passo con azioni coerenti.

Performance competitive e economico-finanziarie basse e performance sociali elevate. Sono i casi di aziende gestite con un senso di responsabilità sociale e ambientale, ma che non hanno saputo costruire un posizionamento competitivo sufficientemente forte così da generare robusti risultati economico-finanziari.

Possibile terapia. Cambio OSF se manca cultura manageriale e imprenditoriale.

Buone performance competitive che non trovano riscontro nelle performance economico-finanziarie. Se sono associate a performance sociali positive, a questa categoria appartengono aziende guidate da imprenditori dalla grande sensibilità sociale, che hanno saputo costruire una leadership di mercato, ma non a tradurla in soddisfacenti performance economico-finanziarie. Questo principalmente per due ragioni: una bassa tensione a produrre profitti o ancoraggio a un settore strutturalmente poco attrattivo.

Se sono associate a performance sociali negative, la spiegazione sta nell'esistenza di incoerenze strutturali e inefficienze operative, fonti di diseconomie e quindi di basse performance economico-finanziarie. Tuttavia, queste aziende sono bloccate in una situazione di irregolarità amministrativa che impedisce loro di fare un salto di qualità nella gestione del business.

Possibile terapia.

- *Cambio OSF*, se non vi è adeguata tensione all'efficienza e alla economicità.
- *Diversificazione*, se peggioramento del settore.

Basse performance competitive ed eventualmente anche sociali e buone performance economico-finanziarie. Buoni risultati economico-finanziari pur in presenza di modeste performance. Questa situazione, apparentemente contraddittoria, non può manifestarsi se non in sistemi competitivi caratterizzati da pressioni competitive relativamente contenute, ossia nei settori in grande espansione con una offerta relativamente rarefatta. Tali contesti possono verificarsi:

- In settori in grande espansione con una offerta relativamente rarefatta, dove c'è lavoro più o meno redditizio per tutti. È il settore che tira, ma rimane frammentato alle imprese risulta difficile guadagnare una quota di mercato importante.
- In settori oligopolistici, dove i competitor hanno raggiunto un certo equilibrio nella spartizione del mercato, equilibrio che nessuno ha interesse a turbare.

Si tratta in ogni caso di fasi nella vita di un settore strutturalmente favorevoli alla produzione di utili e di aziende meno competitive rispetto al leader o alle aziende meglio performanti, ma pur sempre dotate di un certo spessore imprenditoriale e manageriale, che consente loro di partecipare ai benefici di un settore in crescita o di un settore oligopolistico.

Tali fasi, *nel primo caso*, sono di loro natura *transitorie*: prima o poi infatti le capacità produttive sono destinate ad aumentare e la domanda a rallentare, con la conseguente crescita delle pressioni competitive e l'attuarsi di una selezione, per lo più in occasione di una crisi congiunturale, da cui le imprese più efficienti, lungimiranti e innovative escono rafforzate, mentre le altre, se sopravvivono, ne escono indebolite. Nel secondo caso, invece, una configurazione strutturalmente favorevole alla produzione di utili dura fin tanto che non viene in mente a qualcuno degli incumbent o a un nuovo entrante di rompere l'equilibrio esistente in vista di giungere a un nuovo assetto a lui ritenuto più favorevole.

Possibile terapia.

- Se la spiegazione delle performance in oggetto risiede in condizioni di particolare favore di cui il business beneficia, il tema è di utilizzare il tempo in cui tali condizioni permarranno, per crescere in capacità di creazione di valore per il cliente ed eventualmente anche di valore per gli stakeholder.
- Se invece l'azienda, pur senza essere tra quelle meglio performanti, beneficia del fatto di operare in un settore oligopolistico, il tema strategico è quello di coltivare ambizioni di sviluppo qualitativo che potrebbero, a un certo punto, trainare anche una crescita dimensionale.

LA CHECKLIST PER VALUTARE LA STRATEGIA ATTUALE

1. Analisi quantitativa del settore.
2. Analisi qualitativa del settore.
3. Analisi della catena di fornitura.
4. Analisi della rete del valore.
5. Analisi dei raggruppamenti strategici.
6. Analisi esistenza/non esistenza del vantaggio competitivo.
7. Analisi del tipo di vantaggio competitivo (esistente o ricercato).
8. Analisi dell'ambito competitivo.

9. Analisi del vantaggio:
 - a. Se vantaggio di costo: Analisi del sistema di attività e analisi delle determinanti di costo sulle attività.
 - b. Se vantaggio di prezzo: Analisi delle determinanti del valore percepito, analisi del sistema delle attività, analisi delle determinanti di prezzo sulle attività e analisi del contenimento dei costi.
10. Analisi storica dei risultati competitivi, economici/finanziari e sociali conseguiti (e stima risultati inerziali).
11. Analisi delle determinanti del successo/insuccesso.
 - a. Valutazione della capacità di creazione di valore (qualità proposizione di valore per i clienti, per gli azionisti e per gli stakeholder).
 - b. Valutazione del posizionamento strategico (qualità posizionamento competitivo, nel mercato degli investitori in capitale di rischio, nel sistema degli interlocutori sociali).
 - c. Valutazione della qualità del management.
 - d. Valutazione della qualità dell'orientamento strategico di fondo.
12. Individuazione del bisogno di rinnovamento strategico.

FOCUS 2.5 - LA DIFENDIBILITÀ DEL VANTAGGIO COMPETITIVO ATTUALE

Difendibilità significa *sostenibilità del vantaggio competitivo*, ossia l'interpretazione del vantaggio competitivo in ottica lungimirante, alla ricerca dell'eternità dell'impresa. Questo può accadere unicamente quando il vantaggio competitivo è supportato da tutti gli altri vantaggi (vantaggio per gli attori sociali; vantaggio per gli azionisti). In generale, per tutte le strategie competitive di base, la sostenibilità (o difendibilità) del vantaggio competitivo è funzione di due elementi:

- Il *numero delle determinanti del vantaggio competitivo* (che possono essere considerate indipendenti).
- La *capacità dell'impresa di rafforzare l'impatto di tali determinanti sulle attività generatrici di valore*.

Il capitolo propone di studiare la sostenibilità a seconda delle diverse strategie di base, ciascuna delle quali pone problemi di sostenibilità differenti. È bene ricordare, però, che difendere la strategia non significa soltanto vigilare sulla superiorità del proprio sistema di attività attuale rispetto a quello dei concorrenti, ma anche sulla coerenza e difendibilità del posizionamento strategico attuale alla luce delle **dinamiche strutturali** di settore.

2.5.1 - LA DIFENDIBILITÀ DELLA STRATEGIA DI LEADERSHIP DI COSTO

Di tutte le strategie competitive di base, la leadership di costo è quella che pone il problema della difendibilità maggiore. In tale strategia, la posta in gioco è la "leadership di costo" e, in ogni settore, vi è un solo e unico leader di costo. Per questa ragione, tale posizione è tanto ambita quanto insediata.

Tra le varie determinanti di costo definite da Porter, alcune di queste sono particolarmente rilevanti per l'acquisizione e la difesa del vantaggio competitivo, dal momento che le basi di superiorità ad esse correlate risulterebbero difficili da imitare. In particolare, tali determinanti sono:

Macro-insieme della dimensione:

- Economie di scala, che non possono essere imitate a meno che il concorrente acquisisca quote di mercato paragonabili a quelle del leader.

- Effetto apprendimento, il quale, pur essendo difficile da acquisire, risulta altrettanto difficile da imitare.

Macro insieme delle relazioni:

- Interrelazioni con attività di altri business della medesima azienda, che nella maggior parte dei casi danno origine a vantaggi che non possono essere insidiati senza che il concorrente dia corso a iniziative di diversificazione finalizzate a dotarlo della medesima opportunità di sfruttare le interrelazioni. Esempio: Nokia non aveva interrelazioni. L'insieme delle attività degli smartphone ha permesso a Samsung di costruire una serie di elementi di vantaggio fondati sulle interrelazioni che hanno più che compensato lo svantaggio derivante dalle minori quote di mercato nei confronti del leader di costo Nokia.
- Collegamenti tra le attività costituenti il sistema di attività. Tali collegamenti risultano relativamente poco visibili all'esterno e per questa ragione scarsamente imitabili.

Inoltre, la possibilità di essere sconfitti durante un attacco si riduce al crescere del **numero delle determinanti coinvolte** che possono essere considerate **indipendenti**. In alcune circostanze, poi, può bastare un motivo di superiorità schiacciante in una sola attività di natura critica al fine di rendere la strategia difendibile. Ma ciò non esaurisce il problema: difendere una strategia di leadership di costo non significa solo consolidare la leadership. Richiede anche la difesa dei risultati, ovvero la performance superiore in termini di redditività investita del capitale che ne deriva. Dunque, **SOLO LA CAPACITA' DI RAFFORZARE L'IMPATTO DELLE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO SULLE ATTIVITA' GENERATRICI DI VALORE** difende la redditività superiore alla media.

Per inquadrare il problema, bisogna innanzitutto rilevare che la difesa della leadership di costo avviene in un contesto "instabile", e per diverse ragioni:

- Il second leader è naturalmente insoddisfatto della sua posizione.
- Le quote di mercato sono volatili e ciò accresce la tentazione di introdurre politiche di prezzo aggressive al fine di acquisire le quote di mercato degli altri.
- Qualsiasi attacco portato al leader mediante la riduzione dei prezzi si presta a essere oggetto di ritorsione da parte del leader.

Dunque, la difesa della posizione competitiva e la difesa delle performance economico-finanziarie del leader dovrebbero avvenire soprattutto mediante la "dissuasione". Il lavoro principale del leader di costo, infatti, consiste nello scoraggiare l'attacco da parte degli altri. Le iniziative che favoriscono il mantenimento dell'equilibrio sono quelle mediante le quali il leader assicura che le distanze tra lui e gli inseguitori siano difese o addirittura ampliate. In alcuni casi però ciò costringe il leader ad aumentare la capacità produttiva o ad accettare livelli di redditività inferiori rispetto a quelli ottenibili. In ogni caso, tutto ciò non significa che con una politica di investimenti aggressiva e con una politica di "dissuasione" incisiva un leader possa considerarsi al sicuro.

Inoltre, la «*psicologia del leader*» può essere di ostacolo alla comprensione di **DINAMICHE SETTORIALI** che rendono vane le «capacità di rafforzare il proprio sistema di attività» rispetto ai concorrenti attuali → In ultima istanza la difesa di una strategia competitiva di successo dipende dal posizionamento strategico *a livello aziendale*. Il problema è che, nella psicologia del leader, quando ci si trova in posizioni di forza, non è facile avere la lucidità di capire che la posizione di vantaggio assoluto può comunque essere minacciata da cambiamenti di grande portata. Di conseguenza, è difficile avviare per tempo le iniziative necessarie per far fronte ai propri punti di debolezza prima ancora che essi si manifestino

2.5.2 - LA DIFENDIBILITA' DELLA STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE

Strategia di differenziazione significa vantaggio di prezzo su ambito ampio. La difendibilità della strategia di differenziazione pone problemi radicalmente diversi. Il contesto di riferimento è alla base della differenza principale: nel caso della differenziazione possiamo trovare non due, ma anche più produttori differenziati convivere ordinatamente, ogni tanto sgomitando, ma mai minacciandosi. Pensiamo, a titolo esemplificativo, a Mercedes, BMW e Audi nel settore dell'auto. Tutti questi concorrenti hanno ognuno un proprio dialogo con il proprio cliente. Il concorrente può interferire e certamente possono esservi travasi di quote di mercato da un produttore all'altro, ma il tutto non avviene in modo simile a quanto si osserva nei settori dove si producono beni standardizzati e dove la volatilità delle quote di mercato è molto più alta.

Le aziende difendono la propria strategia di successo RAFFORZANDO L'IMPATTO DELLE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DI PREZZO, aumentando cioè le fonti di unicità di quello che offrono e le fonti di unicità delle attività che permettono di offrirle.

Il vantaggio di lavorare in un settore dove il prodotto non è standardizzato consiste soprattutto nel fatto che diversi concorrenti possono essere unici per motivi differenti. I progressi che ognuno compie lungo le proprie linee di miglioramento non si riflettono in modo diretto sulle quote di mercato dei concorrenti. Certo, ogni innovazione introdotta da un concorrente esercita una qualche influenza sul posizionamento degli altri, ma essa non ha mai un impatto paragonabile a quello che deriva dalla riduzione di prezzo di un prodotto standardizzato.

La difendibilità della strategia di differenziazione si fonda soprattutto sulla superiore capacità di fornire al cliente qualcosa di unico per un mezzo considerato comunque vantaggioso, anche perché la strategia di differenziazione si sviluppa intorno a un ambito ampio. Questa unicità dell'offerta si difende in due modi:

- Di unicità del valore percepito → INNOVAZIONE CONTINUA, che permette di arricchire l'offerta di motivi di unicità sempre nuovi, soprattutto per mantenere le distanze rispetto ai concorrenti che imitano i prodotti già disponibili.
- Di unicità del sistema di attività → MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLE ATTIVITÀ, che assicurano l'unicità percepita del prodotto. Qualsiasi elemento di unicità dell'offerta presuppone attività uniche e, nel confronto competitivo, l'unico modo per non essere imitati facilmente nel prodotto offerto consiste nel realizzarlo mediante attività che siano protette da barriere all'innovazione.

Ma anche mediante una politica di prezzo che condiziona:

- Redditività a breve.
- Q.M. a breve.
- Attrattività del settore per i concorrenti.

Trade-off, dunque, tra redditività immediata e quota di mercato immediata.

2.5.3 - LA DIFENDIBILITA' DELLA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE

Per la *strategia di focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di prezzo* il maggior rischio risiede (oltre che nell'attacco di chi «personalizza meglio») nella ipersegmentazione. Questo può accadere per due ragioni:

- Per calo dei clienti.
- Per crescita dei costi.

Un secondo problema interessa il comportamento delle altre aziende, focalizzate o non focalizzate. Si tratta del verificare che esse non riescano a “battere” la strategia di focalizzazione dell’azienda con una strategia di focalizzazione migliore, ancora più “personalizzata” o comunque preferibile sotto il rapporto qualità/prezzo. La guardia non può essere abbassata: le strategie di focalizzazione godono di gradi di libertà pressoché illimitati e ogni relazione cliente-fornitore, per quanto consolidata, può essere messa in discussione da una nuova offerta.

Per la *strategia di focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di costo* il maggior rischio risiede nel confrontarsi con un’altra strategia di focalizzazione, che sfrutti *motivi di unicità delle attività differenti*. Un produttore potrebbe riconfigurare le attività attualmente necessarie per soddisfare il bisogno servito e, così facendo, finire per sostenere costi inferiori. Anche in queste circostanze, dunque, la difesa della strategia di focalizzazione non può che avvenire mediante il continuo atto di rinnovamento delle basi sulle quali essa si fonda, e in particolare sulla **continua ridefinizione del sistema di attività**.

CONCLUSIONE

Fino ad ora, abbiamo parlato del presente. Il tema della sostenibilità ci costringe a introdurre un orizzonte temporale futuro. La “sostenibilità del vantaggio competitivo” approfondito in questa sessione ci ha consentito di passare da un momento di analisi della strategia attuale (esistenza di un vantaggio competitivo o meno) alla capacità della stessa strategia di generare risultati superiori alla media (cioè mantenere il vantaggio competitivo) anche in futuro.

CAPITOLO TRE - DINAMICHE DI SETTORE E CAMBIAMENTO STRATEGICO

INTRODUZIONE ALLA SECONDA PARTE DEL CORSO

Dopo aver fatto analisi e valutazione della strategia attuale (capitoli 2 e 4, i soli primi cinque paragrafi), passiamo all’analisi e valutazione della strategia futura (capitolo 3).

STRATEGIA FUTURA	ANALISI	VALUTAZIONE
	Dinamica sistema competitivo.	Dinamica sistema competitivo.
	Cambiamenti strategici.	Cambiamenti strategici.

Alla base dell’analisi e della valutazione della strategia futura vi è il concetto di *fabbisogno strategico*: tale fabbisogno è l’elemento cardine per capire se la strategia che penso di intraprendere sarà valida o non valida. La domanda da porsi è dunque la seguente: la strategia futura contempla la soluzione per il bisogno di rinnovamento strategico? Si tratta della *valutazione della strategia futura*: per poterla svolgere, abbiamo bisogno di un criterio, che deve essere *specifico*.

COSA SONO LE DINAMICHE DI SETTORE

“Dinamica di settore” vuol dire cambiamento nella struttura del settore. Tuttavia, non si tratta di un cambiamento limitato di una delle forze; bensì, si tratta di un *cambiamento congiunturale, strutturale*. I confini del settore, le forze che vivono al suo interno cambiano in maniera

significativa. Si tratta di cambiamenti che hanno impatto di estrema rilevanza sulla redditività. Le dinamiche di settore, e le principali cause alla loro origine, sono tre:

1. *Nascita*, a seguito di un'innovazione nella soddisfazione dei bisogni dei clienti, a opera di soggetti che in tale innovazione intravedono una fonte di profitto, dove per profitto non si intende una semplice differenza positiva tra ricavi e costi, ma un rendimento superiore al costo del capitale.
2. *Cambiamenti strutturali*, alterazione delle condizioni strutturali del settore per iniziativa di chi opera all'interno o all'esterno del settore.
3. *Estinzione*, quando i soggetti che compongono il settore riconoscono che le condizioni per ottenere un profitto mediante la soddisfazione dei bisogni dei clienti sono venute meno. Talvolta, l'estinzione avviene con ritardo, per effetto della presenza di "barriere all'uscita", di vario genere.

Le barriere all'uscita possono avere una natura economica o psicologica. Barriere di natura economica possono essere rappresentate dell'impegno finanziario necessario per la liquidazione del personale o per il pagamento di debiti di fornitura, oppure dalle difficoltà di liquidazione di alcuni asset. Barriere di natura psicologica possono essere costituite dall'identificazione dell'azienda o dell'imprenditore con una certa categoria di attività, o con un certo business, cui i soggetti coinvolti fanno fatica a rinunciare.

Le dinamiche di settore sono importanti poiché portano le aziende che lo compongono ad affermarsi, a godere di condizioni strutturali più o meno vantaggiose e, in alcuni casi, ad abbandonarlo. Buona parte delle condizioni di redditività di cui i settori godono dipende dalle condizioni strutturali che lo rendono più o meno privilegiato rispetto agli altri. Capire queste condizioni strutturali presuppone, tra le altre cose, anche la comprensione di come si siano formate. Gran parte delle cause all'origine della redditività delle aziende migliori, e peggiori, dipende dagli atti di cambiamento che hanno portato l'azienda ad adottare un certo posizionamento, in un settore caratterizzato da condizioni generali più o meno favorevoli. Ed è anche vero per le persone, in tutte le manifestazioni della attività umana. Si prenda ad esempio un uomo di grande successo, come ad esempio un cardiocirurgo: è evidente che le sue performance attuali non sono tanto il semplice risultato delle sue attività di oggi, quanto il frutto di cambiamenti accumulatisi negli anni. Le sue attività di oggi sono in realtà il risultato del processo di accumulo di esperienze e rinnovamento che lo ha portato ad essere quello che è. Questo approccio, secondo il quale le attività attuali sono il frutto di esperienze e di attività di cambiamento passate, è la base per la comprensione delle dinamiche di settore e della strategia competitiva.

LA NASCITA DI SETTORE

Un settore, come accennato, nasce a seguito di un'innovazione nella soddisfazione dei bisogni dei clienti, a opera di soggetti che in tale innovazione intravedono il presupposto per la generazione di un profitto. Gli elementi essenziali nella nascita di un nuovo settore sono quindi due:

1. *Innovazione nella soddisfazione di un bisogno*. Questa innovazione può alternativamente riferirsi a:
 - a. *Un bisogno nuovo*, una nuova "value proposition". È tuttavia di fondamentale importanza prestare attenzione a quanto segue: per valutare «ex ante» la capacità di una nuova value proposition di portare alla nascita di un nuovo settore è necessario considerare tutti e 7 gli elementi utili a rappresentare la strategia di business e osservare se consentiranno di pervenire al successo.

- b. *Un bisogno esistente*, tramite il cambiamento o l'arricchimento della offerta.
 - i. Arricchimento nella offerta rispetto all'offerta presente, un arricchimento man mano di nuove prestazioni. Esempio: cellulari, allargò ciò che offro.
 - ii. Può anche trattarsi di un delta negativo, cioè una riduzione.
2. *Aspettativa di profitto*, ovvero di un rendimento superiore al costo del capitale, associata all'innovazione. L'aspettativa di redditività si fonda di solito sui prezzi di vendita che si ritiene di poter ottenere dai clienti in modo stabile e sui costi di produzione di varia natura che si prevede di sostenere per realizzare una certa produzione.

L'innovazione nel modo in cui può essere assicurata la soddisfazione dei bisogni dei clienti. La nascita di nuovi settori è uno dei fenomeni più studiati nell'ambito della strategia. Essa appare spesso come una "rincorsa" verso una nuova opportunità. Questa nasce spesso da una nuova "value proposition" (es: telefono cellulare) o da un arricchimento di un prodotto esistente (es: progressivo arricchimento del telefono cellulare). In questo contesto, chi promuove per primo il cambiamento di solito gode di un vantaggio di posizionamento nei canali distributivi e di un vantaggio di immagine (Apple per i tablet). Questo elemento, ovvero la ricerca dei benefici di *prima mossa*, è alla base del comportamento innovativo che dà origine a un nuovo settore ed è anche il presupposto per i divari di redditività tra le diverse aziende che lo compongono. Tuttavia, ferma restando l'importanza di questi divari di redditività, la creazione di un nuovo settore comporta una "ridistribuzione del lavoro e della ricchezza tra il settore nuovo e i settori che producono beni "sostitutivi". Inoltre, a volte, l'innovazione può produrre impatti significativi sulla qualità della vita dei clienti e sul progresso economico in genere. Così, per esempio, i treni ad alta velocità hanno sostituito il trasporto aereo e il trasporto aereo low cost ha sostituito una parte dei servizi di trasporto su gomma.

La nascita di nuovi settori si basa spesso sull'innovazione di prodotto. Ma vi sono alcune innovazioni di prodotto che, pur non creando un settore nuovo nel senso pieno del termine, sono in grado di risvegliare la domanda accelerando la formazione del "mercato di sostituzione". Si pensi ad esempio alle continue innovazioni nei settori dei personal computer o dei cellulari. In questi casi, l'innovazione riveste un ruolo essenziale e in alcune circostanze la linea di demarcazione tra settore nuovo e prodotto nuovo appare a prima vista evanescente. In realtà, per prodotto nuovo si intende un prodotto capace di assicurare funzioni significativamente diverse da quelle assicurate dai prodotti preesistenti, mentre per settore nuovo si intende l'insieme delle aziende che lo produce.

La creazione di un nuovo settore deve sempre fare i conti con le preferenze del cliente e con il grado di unicità percepita del prodotto offerto. A volte l'unicità scaturisce da un "arricchimento significativo del valore offerto", ma talvolta può derivare da una "riduzione del valore offerto", che permetta di accedere a prezzi più bassi eliminando ciò che il cliente può percepire come non necessario. La logica del trasporto aereo low-cost sembra essere questa. Dunque, la nascita di un nuovo settore si riduce sempre all'inserimento di elementi di innovatività nella soddisfazione dei bisogni dei clienti: l'unico metro è dunque il "value for money" rispetto ai prodotti alternativi.

L'aspettativa di redditività o di aumento dell'efficienza associata all'innovazione. Affinché un nuovo settore nasca è essenziale che gli innovatori abbiano anche un'aspettativa di redditività soddisfacente o un'aspettativa di aumento dell'efficienza. L'aspettativa di redditività o di aumento dell'efficienza si fonda di solito su due elementi principali:

- Sui prezzi di vendita che si ritiene di poter ottenere dai clienti in modo stabile, considerata anche la pressione competitiva derivante dai concorrenti in senso stretto, dai produttori di beni sostitutivi e dai concorrenti potenziali.
- Sui costi di produzione di varia natura che si prevede di sostenere per realizzare una certa produzione, includendo in questa misurazione sia i costi a tantum sia i costi a regime.

Questi prezzi e costi a loro volta scaturiscono dalle forze concorrenziali che insistono sulle imprese del settore. Quando è nato il settore del prosciutto crudo stagionato, le aspettative di redditività sembravano buone. Oggi, considerati gli investimenti necessari, le aspettative sarebbero ben diverse, e forse il settore farebbe fatica a nascere, o non nascerebbe affatto.

I CAMBIAMENTI STRUTTURALI DEL SETTORE

Le variazioni delle condizioni strutturali del settore (e, più in generale, del sistema competitivo) sono i cambiamenti che alterano le cinque forze che determinano la redditività del settore, la catena di fornitura, il ruolo dei beni complementari e la mappa dei raggruppamenti strategici. Ciò che ci interessa è quanto cambia in modo *definitivo*.

I cambiamenti che alterano la natura e l'intensità delle cinque forze possono derivare da cambiamenti di natura esogena o endogena, o da una combinazione dei due. Si esaminino dunque le singole forze competitive. *I cambiamenti nei rapporti di potere contrattuale verso clienti/fornitori* possono derivare da cambiamenti intervenuti nell'importanza del bisogno o nelle alternative disponibili. Le cause che danno origine a questi cambiamenti possono essere riassunte come segue:

- Variazioni nei gusti e negli orientamenti delle persone, che portano ad accrescere o a ridurre l'importanza di un bene di consumo o di un fattore produttivo. Ad esempio, da anni si assiste a una crescita sistematica della domanda di prodotti e servizi riconducibili alla cura della persona, al fitness e alla cosmesi.
- Variazioni nelle alternative disponibili per il cliente, e variazioni nel rispettivo rapporto qualità/prezzo.
- Variazioni nelle informazioni sulla redditività dei fornitori.
- Variazioni nella concentrazione.

I cambiamenti nei rapporti di rivalità e di collaborazione nei confronti dei concorrenti in senso stretto possono cambiare principalmente per effetto di variazioni:

- Nel livello di unicità del valore percepito e del prodotto. Sono quelli che di solito producono l'impatto maggiore. Il livello di unicità del prodotto è infatti di solito la discriminante fondamentale di tutti i rapporti di concorrenza. Se il prodotto non è caratterizzato da alcun elemento di unicità, ovvero se il prodotto è omogeneo, si realizza la più importante delle condizioni alla base della concorrenza perfetta, ovvero quella forma concorrenziale che non permette a nessuno di ottenere un rendimento superiore al costo del capitale. In questo contesto, i produttori possono sottrarsi reciprocamente le quote di mercato mediante variazioni anche modeste del prezzo di vendita. In molti settori i rapporti di rivalità si sono deteriorati proprio quando il prodotto è stato per così dire "banalizzato" - esempio, il settore delle calcolatrici tascabili. In altri settori, la tendenza ad offrire prodotti sempre più ricchi di elementi di unicità e di differenziazione, unitamente alla spinta pubblicitaria, ha prodotto l'effetto opposto, migliorando la redditività di settore - esempio, il settore degli orologi.

- Nella struttura dei costi delle aziende produttrici, che si riflettono sulla sensibilità del risultato economico all'aumento delle quantità.
- Nell'aggressività dei concorrenti. Questo è quanto accaduto per esempio nel settore dei televisori LCD con l'ascesa di Samsung e LG, o in Giappone tra Yamaha e Honda. In tutte queste circostanze, l'atteggiamento aggressivo adottato dai singoli individui ha avuto un effetto notevole nel determinare il calo dei prezzi e dunque l'aumento della rivalità.
- Nella relazione tra il prezzo di vendita e quantità venduta, ovvero nell'elasticità della domanda al prezzo, ovvero nella capacità di modificare il comportamento di acquisto del cliente. Vi sono settori che, dopo avere conservato per lungo tempo un basso livello di elasticità della domanda al prezzo, hanno registrato un aumento della sensibilità al prezzo delle quote di mercato per iniziative dei singoli operatori. Questo è accaduto nel settore bancario, dove gli atteggiamenti conservativi di molti depositanti sono stati in parte modificati dalla politica aggressiva della banca online. In altri settori, l'aumento della sensibilità della domanda al prezzo non è derivato dall'iniziativa di un singolo produttore, ma da un cambiamento nell'orientamento del cliente, che ha riconosciuto il venir meno dell'unicità del prodotto.
- Nelle condizioni di utilizzo della capacità produttiva. Il cambiamento nel grado di utilizzo della capacità produttiva incide anch'esso sui rapporti di rivalità e collaborazione. In particolare, la formazione di eccedenze di capacità produttiva, derivanti da cali della domanda o da aumenti di capacità eccessivi, incentivano il diffondersi di comportamenti aggressivi. In presenza di una domanda sensibile alle variazioni di prezzo, è possibile che queste circostanze favoriscano politiche di prezzo aggressive, che si possono tradurre non solo in riduzioni esplicite nei prezzi di vendita, ma anche in aumenti delle caratteristiche qualitative molto superiori rispetto agli aumenti dei prezzi.

I cambiamenti nei rapporti di sostituzione. Possono derivare fondamentalmente da variazioni nel livello di unicità del prodotto (1) o da variazioni nella propensione al cambiamento (2). La logica di base è simile a quella dei cambiamenti nei rapporti con i concorrenti diretti, tuttavia i cambiamenti nei rapporti di sostituzione transitano attraverso scelte parzialmente diverse. Il fatto che i prodotti sostitutivi abbiano spesso caratteristiche almeno parzialmente diverse rispetto ai prodotti che sono considerati concorrenti diretti comporta conseguenze notevoli per chi li propone. I cambiamenti di funzionalità e i cambiamenti di prezzo, per esempio, devono essere relativamente più ampi per essere "sentiti" dal prodotto sostitutivo. Esempio: Southwest Airlines.

I cambiamenti nei rapporti con i potenziali entranti sono determinati soprattutto dalle barriere all'entrata e dal prezzo di vendita, che finisce per essere il principale elemento di attrazione per chi nel settore ancora non operi. Cambiamenti nei rapporti con i potenziali entranti scaturiscono quindi da modifiche in queste variabili. *I cambiamenti nelle barriere all'entrata* derivano da una serie di caratteristiche, alcune delle quali sono indipendenti dall'azione di chi opera nel settore. Il settore farmaceutico, tradizionalmente esempio per eccellenza del settore protetto da barriere all'entrata, è diventato l'esempio di come le barriere all'entrata possano cambiare: si pensi alla portata economica della scadenza dei brevetti. Un fenomeno di portata ancora maggiore, di abbattimento istantaneo di barriere all'entrata, è avvenuto negli US nel 1985, con la cosiddetta "deregulation" del settore del trasporto aereo. Esistono tuttavia anche circostanze in cui nuove barriere all'ingresso state elevate o sono aumentate per effetto di circostanze esogene o endogene. Il caso più forte di aumento di barriere all'entrata per effetto di circostanze esterne è probabilmente l'introduzione del divieto alla pubblicità delle sigarette. I cambiamenti dei prezzi di vendita sono forse un elemento più importante delle barriere all'entrata. Per un dato livello di barriere all'entrata, il prezzo di vendita che il potenziale

entrante pensa di poter ottenere è quello che determina la convenienza ad entrare. Se il prezzo che il potenziale entrante programma di poter ottenere è inferiore a una certa soglia, ovvero al cosiddetto prezzo di dissuasione all'entrata (Porter, 1980), la convenienza a entrare in un settore non sussiste. Esaminati dal punto di vista delle imprese che nel settore già operano, i cambiamenti del prezzo di vendita potrebbero essere indispensabili al fine di evitare che l'accesso al settore sia considerato conveniente dai potenziali entranti.

Le variazioni nella catena di fornitura hanno un ruolo fondamentale nel cambiamento del settore. Esse possono derivare da variazioni:

- Nelle attività svolte.
- Negli attori coinvolti.
- Nella suddivisione delle attività tra i diversi operatori.
- Nella concorrenza e nella suddivisione della redditività tra le diverse catene di fornitura.

I cambiamenti del settore legati a variazioni nei beni complementari possono avere anch'essi un grande impatto sul settore. Si pensi per esempio all'impatto che hanno avuto i contenuti distribuiti via internet sull'attrattività dei servizi di collegamento alla rete di alta velocità. I beni complementari infatti concorrono a determinare il valore d'uso del bene di cui rappresentano il complemento. L'aumento della disponibilità dei beni complementari infatti, accrescendo il valore d'uso dei beni principali con i quali i beni complementari si integrano, aumenta l'attrattività dei beni principali e migliora la forza contrattuale di chi li offre.

I cambiamenti nei raggruppamenti strategici completano la mappa. In realtà, poiché i raggruppamenti strategici sono insiemi di aziende esposte in modo omogeneo alle cinque forze, i cambiamenti nei raggruppamenti strategici, per quanto importanti, non aggiungono alcun elemento nuovo rispetto allo schema generale. Essi rappresentano semplicemente il modo in cui i cambiamenti nelle cinque forze, nelle catene di fornitura e nei beni complementari si riflettono sulla formazione di gruppi di imprese esposte in modo omogeneo a tale tipo di cambiamenti. Si pensi, per esempio, al settore dell'auto, dove negli anni Duemila si sono accentuate nello stesso tempo la concorrenza dei produttori a basso costo e la polarizzazione degli acquisti su vetture di basso prezzo o su vetture di qualità medio- alta (premium). Tutto ciò ha naturalmente prodotto la contrazione del segmento delle vetture di fascia media, che per una serie di aziende, come per esempio FIAT, Renault e Peugeot, avevano rappresentato per molti anni il core business.

L'ESTINZIONE DEL SETTORE

Se le condizioni per la nascita di un settore sono da ricondursi a:

- Innovazione nella soddisfazione dei bisogni dei clienti.
- Aspettativa di redditività o di efficienza associata all'innovazione.

È facile intuire come l'estinzione dei settori non possa che derivare dagli stessi elementi. Il venir meno dei bisogni dei clienti è spesso la causa principale.

CAMBIAMENTO STRATEGICO E DINAMICHE COMPETITIVE

Sul libro, Capitolo 3 Paragrafo 2.

Il cambiamento strategico è una *variazione significativa del posizionamento strategico di un'azienda all'interno di un business*. Attenzione: è opportuno notare che, dato un certo rapporto tra la mia impresa e il settore, posso anche avere un cambiamento strategico senza cambiare la mia strategia/sistema di attività/risorse, tenendo la mia strategia immutata, poiché

cambia il settore. Vediamo più nel dettaglio. Abbiamo visto che il posizionamento strategico è definito dalle attività correnti che l'azienda svolge in un determinato momento e che in quel momento sono la principale determinante dei risultati aziendali. Ciò premesso, i risultati aziendali che le attività correnti permettono di ottenere in un certo istante non dipendono soltanto dalle attività correnti in quanto tali, ma anche dal livello di unicità e coerenza che tali attività esprimono rispetto al settore. Se il settore, e più in generale il contesto esterno cambiano, il posizionamento strategico e i risultati aziendali che ne derivano possono modificarsi di conseguenza, anche se le attività correnti rimangono sostanzialmente immutate. Il cambiamento strategico si esprime dunque alternativamente:

- In una modifica delle attività correnti, dalle quali scaturisce di solito una modifica dei risultati aziendali. La modifica delle attività correnti passa attraverso le attività di set-up, finalizzate al loro rinnovo.
- Per effetto di cambiamenti nelle condizioni ambientali esterne, qualora questi possano incidere sul livello di unicità delle attività correnti al punto da alterare i risultati aziendali che ne derivano. Il posizionamento strategico cambia dunque anche quando l'impresa si mantiene inerte di fronte a cambiamenti aziendali che lo indeboliscono o lo privano dei suoi elementi di unicità e coerenza. Esempio: Nokia o Ford.

Se il posizionamento strategico si deteriora, il valore dei flussi di reddito e dei flussi di cassa può diventare negativo e, se questo accade, il valore dell'azienda può annullarsi o diventare anch'esso negativo. Il deterioramento del posizionamento strategico, innescato dal venir meno dei tratti di unicità e di coerenza rispetto al settore di riferimento, può trasformare un'azienda di grande valore in un'azienda da liquidare. Ecco perché il cambiamento strategico è una cosa importante e perché la capacità di rinnovare il posizionamento strategico in risposta ai cambiamenti esterni ha un'importanza non inferiore alla capacità di condurre al meglio le attività correnti. Uno dei tratti essenziali della strategia è quello di non essere facilmente ed economicamente reversibile: nei primi studi di strategia, alcuni dicevano che le decisioni strategiche erano decisioni destinate a produrre effetti di lungo periodo (Andrews, 1965). Ora, di solito, quando si avvia un processo irreversibile, uno dei punti più importanti consiste nell'identificazione del punto di non ritorno. Nel rinnovamento della strategia il "punto di non ritorno" si supera ben prima che il posizionamento strategico sia rinnovato. Il punto di non ritorno si supera quando le attività che compongono il cambiamento strategico cominciano a compromettere il posizionamento strategico di partenza e questo di solito accade prima che il posizionamento strategico nuovo sia raggiunto.

Ciò premesso, i cambiamenti strategici riferiti al posizionamento competitivo sono riconducibili a tre tipologie:

- L'ingresso in nuovi business/settori, anche mediante la creazione di business prima inesistenti.
- Le strategie di attacco, che spesso si traducono in iniziative di "attacco al leader".
- Le strategie di difesa, o reazioni all'attacco.

Queste tre linee d'azione hanno in comune alcuni aspetti fondamentali, primo tra tutti la necessità di fondarsi su un insieme di aspettative sulle condizioni di contesto e su un posizionamento strategico target che risulti unico e coerente.

L'INGRESSO IN NUOVI BUSINESS

L'ingresso in nuovi business può dare origine a posizioni nuove all'interno di *business preesistenti* (1) o di *business integralmente nuovi* (2). Si presti attenzione, tuttavia, ad un fatto non irrilevante: l'ingresso in un nuovo business non è sempre e solo un ingresso ad opera dei

potenziali entranti, bensì in molti casi può trattarsi di un ingresso ad opera di fornitori, che si integrano a valle, o clienti, che si integrano a monte. Infine, una questione nozionistica: la differenza tra ingresso e attacco sta nel fatto che chi attacca è già dentro, chi fa ingresso parte da fuori.

Ingresso in business preesistenti. L'ingresso può avere luogo attraverso tre modalità, legate da un comune tratto: in tutte e tre i casi il rinnovamento strategico avviene per effetto di una serie di attività di set-up. Le tre modalità di ingresso in nuovi business sono:

- *Investimento diretto.* Le attività di set-up sono finalizzate a creare attività nuove, che possono essere promosse da soggetti operanti in business correlati o non correlati.
- *Acquisizione.* Le attività di set-up sono orientate a studiare, acquisire e integrare le attività dell'azienda target, operazione che può richiedere un lavoro di coordinamento più o meno intenso.
- *Joint Venture.*

L'ingresso in settori preesistenti mediante investimento diretto si distingue da quello mediante acquisizioni perché comporta un aumento della capacità produttiva e la ricerca di una posizione competitiva prima non occupata da altri, condizione che presuppone una redistribuzione delle quote di mercato tra i diversi operatori. Ciò rende l'ingresso in nuovi business mediante investimento diretto relativamente più agevole nei settori in crescita, dove l'acquisizione di quote di mercato da parte di un soggetto appena entrato nel settore non comporta necessariamente un calo del fatturato delle aziende preesistenti, come invece accade nei settori dove la domanda è stabile o in declino. Quali sono dunque le **DUE CONDIZIONI PER AVERE SUCCESSO NELLE STRATEGIE DI INGRESSO IN BUSINESS PREESISTENTI?**

- **Capacità di realizzare un vantaggio competitivo.** Se voglio entrare in un business che già esiste, devo essere in grado di offrire un valore superiore al valore medio degli operatori del settore/business. Per farlo, devo tenere conto di due aspetti fondamentali: un *posizionamento strategico target unico e coerente* (1), ma devo anche sapere arrivare a offrirlo, cioè, devo arrivare a svolgere *attività di set-up che mi consentano di arrivare lì*, di realizzare il mio posizionamento strategico target (2). La parola chiave qua è "realizzare". Le domande che mi pongo sono dunque la seguente: *riesco a realizzare un vantaggio competitivo offrendo un valore superiore rispetto a quello offerto da chi già opera nel settore? Le mie attività di set-up sono orientate alla creazione di tale valore?*
- **Capacità tener conto della reazione dei concorrenti.** Chi è già nel settore ha un ovvio vantaggio, dal momento che i clienti, non arrivando a parlare di fedeltà, ma sono senz'altro restii a cambiare il proprio fornitore. Ma qual è dunque la probabilità che gli "incumbent" reagiranno? Dipende dal tipo di business. Le domande che mi pongo sono dunque le seguenti: *la reazione dei concorrenti è probabile? Sono in grado di reagire a tale eventuale reazione?*

Vi possono essere reazioni quando il vantaggio competitivo del nuovo entrante è tale da mettere in crisi il vantaggio competitivo di chi difende (1) - si pensi al caso Ryanair e la quota dell'8%; oppure quando il nuovo entrante è dotato di elevate risorse finanziarie (2).

Le reazioni non vi sono quando gli incumbent non sono interessati (1); quando il settore cresce (2) - in questo caso ci si può non accorgere dell'ingresso di un nuovo entrante, e comunque tutti sono troppo impegnati a prendersi la nuova fetta; dipende dal PSA e dal PSF (3); quando vi è la consapevolezza che è inutile reagire data la consapevolezza



della propria inferiorità (4); ad ultimo, quando non ho cassa a sufficienza per reagire (5). In caso di business preesistenti, la probabilità di reazione di ciascun concorrente dipende anche da alcuni elementi che ne definiscono il profilo.

Riassumendo, la questione decisiva nelle strategie di ingresso in un settore preesistente è riconducibile soprattutto alla capacità di definire e raggiungere un posizionamento strategico target che tenga conto della reazione dei concorrenti.

Ingresso in business integralmente nuovi mediante la creazione di nuovi settori. L'ingresso in business nuovi mediante la creazione di nuovi settori pone problemi relativamente diversi, dal momento che il confronto concorrenziale interessa in un primo tempo soltanto i produttori di beni sostitutivi e non i produttori dello stesso settore, che entrano in gioco soltanto successivamente: non ho la competizione e resistenza di chi già ne fa parte, poiché semplicemente non esiste. Non solo: vi sono alcuni casi il rapporto coi produttori di beni sostitutivi è tale per cui questi soggetti rimangono piuttosto sullo sfondo. Si può dunque affermare che l'ingresso in business integralmente nuovi si possa dividere in fasi.

- Fase uno, confronto tra la sola azienda produttrice e i suoi clienti di riferimento. In questo primo periodo, i produttori di beni sostitutivi possono avere un peso variabile in funzione della natura del rapporto di sostituzione. Il rapporto di sostituzione può essere forte (es. Trenitalia che introduce i treni ad alta velocità sulla tratta Milano-Roma, sostituzione con aerei); oppure può essere debole (es. sistema di navigazione GPS che sostituisce carte stradali).
- Fase due, confronto tra l'azienda produttrice e i concorrenti di riferimento (es. Trenitalia vs Italo + competizione tra diversi produttori di GPS).
- Fase tre, eliminazione selettiva, che finisce per restringere il numero di operatori e per ridurne la redditività (es. settore cellulari).

STRATEGIE DI ATTACCO

Nel caso delle strategie di attacco, a differenza di quanto accade nell'ingresso in nuovi business, *l'attaccante opera già nel settore*. Anche in questo caso, le strategie di attacco devono tenere in considerazione le possibili contromosse del difensore, contromosse che possono avvenire all'interno dello stesso settore (ritorsione diretta, "direct retaliation"), o all'interno di altri settori (ritorsione incrociata, "cross retaliation"). In molti casi, il rischio della ritorsione incrociata rappresenta un elemento di dissuasione ancora più forte della ritorsione diretta, in quanto è destinato a produrre sull'attaccante danni ancora più gravi (es: SevenUp che attacca CocaCola). Quando Seven Up, produttore tradizionalmente legato alle bibite a base di limone, infatti, attacca Coca Cola nelle bibite a base di cola, la reazione di Coca Cola è duplice: da una parte nelle bibite a base di Cola, che per Seven Up rappresentavano una frazione limitata del fatturato; dall'altra nelle bibite a base di limone (dove il gruppo Coca Cola operava con il marchio Sprite), che per Seven Up rappresentavano la parte preponderante del fatturato.

Ciò premesso, le decisioni di attacco presuppongono che l'attaccante goda di un vantaggio rispetto al difensore, o attaccato, tale da compensare lo svantaggio associato intrinsecamente alla condizione di attaccante, o il vantaggio del difensore. Quest'ultimo si concretizza soprattutto nella tendenziale avversione al cambiamento da parte della clientela, che, a parità di condizioni, preferisce conservare il fornitore attuale. Il vantaggio con cui l'attaccante può compensare il vantaggio del difensore può scaturire da:

- Elementi di unicità dell'offerta difficilmente imitabili da parte del difensore, dovuti a una qualità superiore o ad un prezzo inferiore.

- Elementi di unicità delle attività difficilmente imitabili da parte del difensore, che possono scaturire da caratteristiche specifiche del sistema di attività dell'attaccante o da sinergie con attività di altri business dell'attaccante.

La matrice delle strategie di attacco. Secondo Porter, la regola fondamentale della strategia offensiva è quella di non attaccare frontalmente con una strategia imitativa, indipendentemente dalle risorse o dalla capacità di resistenza dello sfidante. Se voglio fare strategia di attacco al leader, due condizioni per avere successo nell'attacco al leader:

- Posso avere lo stesso prezzo, ma il valore percepito deve essere più alto del Valore percepito del leader: stesso prezzo, ma devo per forza dare un valore percepito più alto. Posso dare un Valore percepito uguale? Sì, ma solo con un prezzo più basso. Il confronto, dunque, si ha solo con il leader → Elementi di unicità della value proposition rispetto al leader.
- Attività uniche e coerenti, più del leader.



STRATEGIA DI DIFESA

Dal punto di vista dell'azienda attaccata o, meglio ancora, del difensore, la logica del cambiamento strategico può essere sviluppata in due diversi momenti: prima che l'attacco abbia inizio, tramite strategia di *dissuasione*; dopo che l'attacco è stato intrapreso, tramite strategia di *reazione*.

La prima strategia di difesa è la dissuasione: ci si muove in modo tale che nessuno attacchi, prima ancora che l'attacco abbia inizio. Esistono diverse strategie di dissuasione:

- Contenere la redditività, mantenendo un livello di prezzi che non incoraggi l'entrata o l'attacco da parte dei concorrenti. Si tratta della strategia più costosa. Si parla a proposito di "*entry deterring price*".
- Cercare di rendere poco visibile la redditività del settore, o di un segmento di settore, anche se non sempre è possibile. A volte, la scelta di tener legati alcuni business nella stessa *legal entity* è orientata proprio all'obiettivo di non permettere la percezione della redditività dei singoli business (esempio: caso IQOS). In altri casi, questa linea di difesa è favorita dal fatto che la società possa sottrarsi all'obbligo di pubblicare i bilanci.
- Costruzione di elementi di unicità delle attività, che rappresentano barriere all'entrata, ovvero elementi difficili e onerosi a riprodursi, grazie a privative di proprietà intellettuale, marchi, investimenti in capacità produttiva, sviluppo di know-how.
- Trasmissione di segnali chiari in merito all'intenzione di adottare iniziative di ritorsione in caso di attacco.

La seconda strategia di difesa è la reazione, il contrattacco. Le iniziative di reazione possono essere di varia natura.

- La reazione classica è quella di diminuire il prezzo, sul business sul quale si è attaccati o su business diversi (cross retaliation). Queste iniziative sono tendenzialmente molto onerose per le imprese. Esempio: Honda-Yamaha. Le aziende tendono ad evitare questo tipo di reazione.
- Giocare con un miglioramento, aggiungere elementi di unicità al sistema di attività e, quando necessario, alla value proposition. Con questo tipo di reazione, l'azienda attaccata tende ad aumentare nuovamente la distanza con l'attaccante.

La scelta di cosa migliorare non è affatto da poco. In un duello, la possibilità di scegliere l'arma con la quale confrontarsi può essere decisiva. Nelle strategie di attacco e di contro-attacco, la reazione ha probabilità di successo tanto maggiori quanto più la risposta dell'azienda che reagisce non sia facilmente imitabile. Nel settore dell'auto, per esempio, la risposta all'attacco delle aziende giapponesi da parte delle aziende occidentali si è concentrata soprattutto nel design e nella pubblicità

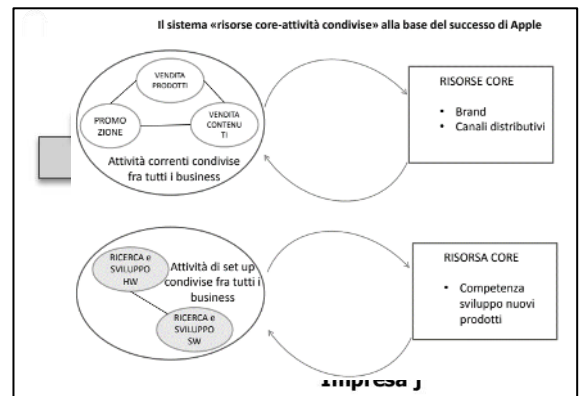
CAMBIAMENTO STRATEGICO E VANTAGGIO COMPETITIVO

Nell'analisi del posizionamento strategico, abbiamo visto che la valutazione del vantaggio competitivo parte dalla verifica dell'esistenza di un ROI di medio lungo periodo superiore al ROI medio di settore. Quando le aziende vivono processi di cambiamento strategico, la ricognizione del vantaggio competitivo risulta in qualche modo più difficile, dal momento che le performance aziendali possono essere condizionate - oltre che dai costi di set up - anche da una serie di circostanze anomale, che richiedono un'analisi e uno studio mirati. La valutazione delle strategie di attacco (o di difesa) non può avvenire soltanto sui dati finanziari che si registrano nel corso del periodo nel quale l'azienda modifica il proprio posizionamento, ma deve necessariamente avvenire anche in base ai risultati ottenuti a regime, dopo che la dinamica competitiva avrà finito di produrre i suoi effetti. Storicamente, vi sono stati concorrenti che hanno accumulato anni di perdite prima di ottenere performance finanziarie soddisfacenti; ciononostante, in una valutazione di medio-lungo periodo, la strategia di attacco può comunque avere avuto un senso e può essere stata capace di creare valore per gli stakeholder. Spesso un mercato azionario efficiente riesce a prevedere la redditività futura a regime.

FOCUS: COMPENETRAZIONE TRA BUSINESS E STRATEGIA IMPRESA MULTIBUSINESS

Progresso tecnologico e globalizzazione sconvolgono le barriere fra i business e questo, se da una parte facilita l'ingresso in nuovi business, dall'altra richiede una strategia a livello aziendale delle imprese multibusiness sempre più "coinvolta" nelle strategie competitive. Conseguentemente *la strategia di business è oggi sempre più condizionata dalla strategia a livello aziendale*. Il disegno di sviluppo vincente delle imprese multibusiness sembra essere sempre più quello orientato a valorizzare le interrelazioni fra i business seguendo la logica competitiva con attività centrali condivise.

Quando lo scontro competitivo tra concorrenti avviene su più di un business, si creano i presupposti per una competizione «multipoint». **Multipoint (multimarket) competition:** descrive situazioni nelle quali le imprese competono simultaneamente con gli stessi concorrenti su più di un mercato (business) comune, dando luogo a circostanze per le quali le azioni competitive intraprese su un dato mercato possono suscitare reazioni dei concorrenti su altri mercati. In tali contesti le aziende possono decidere di coordinare le strategie competitive che si intendono adottare per i diversi business, in modo da ottimizzare i risultati a livello aziendale complessivo. Ovvero possono essere spinte a mettere in atto comportamenti orientati alla tolleranza reciproca più che alla competizione, e a riconoscere e tutelare tacitamente gli interessi di business reciproci (per via della minaccia implicita di azioni di «cross retaliation» tra business). Ma è meglio attaccare dove il mio competitor è più forte o più debole? È meglio, in caso di attacco, rispondere sullo stesso business? No: molto meglio contrattaccare in un'altra situazione. Nasce quasi un accordo implicito tra i due: evita di attaccare dove io domino, altrimenti io attacco dove tu domini. Nasce dunque una competizione mimetica: presenza speculare in termini di quota di mercato. Si parla a proposito di “tolleranza reciproca”.



4.6 - LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA COMPETITIVA FUTURA

Significa valutare:

- Il piano che si prevede avremo, ossia valutare le attività di set-up;
- Il nuovo posizionamento che si prevede avremo, a livello competitivo, finanziario, sociale.
- Il pattern. Occorre osservare quali sono le attività uniche, le attività coerenti che prefiguriamo a livello target; e dall'altro lato, quali sono le risorse che svilupperanno quelle stesse attività. In pratica, vi è una doppia valutazione: non solo le attività correnti future, ma anche le attività di set-up che stiamo implementando già adesso per costruire le attività correnti future. La valutazione di quello che vogliamo essere l'abbiamo già vista, sono i sette elementi e la figura 4.12.

A fronte del bisogno di rinnovamento strategico che ciascuna impresa ha, mi pongo la domanda: il mio piano è in grado di risolvere tale bisogno?

Per affrontare il problema della valutazione del vettore strategico, occorre considerare:

- Gli elementi di giudizio per la valutazione del vettore strategico.
- Il giudizio sul “dove” il vertice vuole portare l'azienda.
- Il giudizio sul “come” il vertice ve lo vuole condurre.
- Il giudizio sulla sostenibilità finanziaria della strategia.

GLI ELEMENTI DI GIUDIZIO PER LA VALUTAZIONE DEL VETTORE STRATEGICO

Gli elementi, o **input**, per valutare il vettore strategico sono tre:

- a. I bisogni di rinnovamento della strategia di business in funzionamento (emersi dalla valutazione della strategia attuale - si veda il capitolo precedente).

- b. I punti di forza e i punti di debolezza, le minacce e opportunità presenti nella situazione attuale e nella sua proiezione inerziale (la SWOT).
- c. La direzione (cioè il vettore strategico oggetto di valutazione) e le potenzialità di crescita (o contrazione) del business, in assenza di attività di rinnovamento strategico. In altri termini, oltre ad avere come input la direttrice di marcia che si intende perseguire si deve conoscere cosa succede nei prossimi anni se non si seguisse tale direzione e si verificassero i cambiamenti previsti nella SWOT per quanto riguarda le opportunità e minacce.

A questi occorre aggiungere altri tre input:

- d. I cambiamenti strutturali dell'ambiente esterno non inclusi come minacce e opportunità nel punto b precedente.
- e. Le opzioni strategiche alternative rispetto al vettore strategico oggetto di valutazione (punto c precedente).
- f. Le aspirazioni del vertice aziendale.

LA "VERA" SWOT (punto "b")

Quali minacce e quali opportunità sono presenti nel sistema competitivo in cui l'impresa opera? quali le dinamiche del settore (V. Par. 3.1)? quale la conseguente evoluzione della redditività del settore, della filiera, della rete, del raggruppamento strategico?

Quali minacce e quali opportunità nel mondo degli investitori in capitale di rischio? gli azionisti sono più o meno aperti ad assecondare lo sviluppo nel lungo termine delle imprese? il mercato sarà più o meno accessibile? più o meno volatile?.

Quali minacce e quali opportunità nel sistema degli interlocutori sociali? quali pressioni e cambiamenti ostacolanti il fare bene impresa? quali quelli agevolanti sul fronte dei collaboratori, della Pubblica Amministrazione, della collettività e così via?.

Quali i punti di forza e i punti di debolezza nella proposizione di valore per il cliente dell'azienda emergono da un confronto puntuale con le proposizioni di valore di concorrenti attuali o di concorrenti potenziali?

Quali i punti forti e i punti deboli nella proposizione di valore per gli azionisti avuto riguardo alle loro attese e alle alternative di investimento per soddisfarle? si tratta di una proposta con quale profilo di rischio/rendimento e con quale orizzonte temporale rispetto a investimenti alternativi nel medesimo settore?

Quali i punti forti e i punti deboli nelle proposizioni di valore agli altri stakeholder (collaboratori, fornitori, banche, abitanti della zona in cui è insediata l'azienda, ecc.) rispetto alle proposte alternative con cui gli interlocutori sociali confrontano quella dell'azienda?

Quali, soprattutto, i punti forti e i punti deboli nel sistema di attività-risorse nei confronti dei sistemi attività-risorse dei concorrenti? quali i gap da colmare per assicurarne o rafforzarne i caratteri di unicità e di coerenza? quali meccanismi di accumulo di risorse distintive esistono in azienda e quali invece non funzionano bene? quali sono i loop positivi, le spirali virtuose che generano valore a tutto campo? quali, invece, sono gli anelli virtuosi fra attività e risorse che i concorrenti hanno e, invece, l'azienda dovrebbe avere?

IL GIUDIZIO SUL "DOVE" IL VERTICE AZIENDALE VUOLE CONDURRE L'AZIENDA: LA VALUTAZIONE DELLA DIREZIONE IMMAGINATA

Il giudizio sarà tanto più positivo quanto più si caratterizzi:

- Per un orientamento di fondo lungimirante. Se l'OSF è semplicemente quello di fare profitti senza dare troppo pensiero sul come produrli, sul cosa farne e sulla sostenibilità

degli stessi, manca una prospettiva strategica e quindi si è in presenza di una delle tante aziende prive di una guida strategica, perché guidate da un vertice che al centro dell'attenzione ha la bottom line del conto economico. Diverso è il caso di OSF che per certi versi sono lungimiranti e per altri no. Rientrano in questa categoria le aziende guidate da un vertice consapevole delle relazioni che collegano la redditività alla forza competitiva dell'azienda ma non altrettanto conscio delle opportunità e dei rischi connessi alle dimensioni etica, sociale e ambientale dell'agire d'impresa. In questa categoria rientrano anche i casi opposti, di imprese con una guida sensibile a tali dimensioni ma prive di un'adeguata tensione alla competitività e/o alla redditività sorretta da adeguate capacità imprenditoriali e manageriali. Da ultimo l'OSF può essere contraddistinto da una lungimiranza, tipica delle aziende capaci di generare elevate performance competitive, economico-finanziarie e sociali.

- Per un livello di ambizione adeguato agli obiettivi fissati dal vertice, che genera tensione a innovare, all'apprendimento ed è fonte di stimolo; che diviene pericoloso se diventa assolutizzazione di alcuni obiettivi. Le aspirazioni del vertice aziendale possono essere contraddistinte da un livello di ambizione più o meno elevato o modesto. Un alto livello di ambizione è un fatto positivo, perché fonte di tensione a innovare, a fare di meglio e di più, mentre un livello di ambizione modesto non è di stimolo all'apprendimento imprenditoriale e manageriale. Il giudizio definitivo però dipende dalla funzione-obiettivo a cui il livello di ambizione è associato. Un livello alto è fuorviante e pericoloso se associato ad un obiettivo di redditività o di crescita o a qualsiasi altro obiettivo singolo che viene assolutizzato. Se associato a un OSF lungimirante sotto ogni aspetto, si traduce in un intento strategico sfidante che aiuta nel cammino di conquista di una leadership di mercato.
- Per una corretta percezione della situazione, che tenga conto dei primi cinque elementi di input elencati prima (da “a” a “e”). Le aspirazioni del vertice aziendale possono essere contraddistinte dalla percezione più o meno corretta o distorta di tutti o di alcuni soltanto degli input. È una variabile della massima importanza nel determinare il vettore strategico. Il pericolo da cui guardarsi, nel definire dove si vuole portare l'azienda, è quello di una percezione distorta della situazione, che può essere dovuta a vari fattori ostativi di una percezione corretta, quali desideri, ambizioni, convincimenti, paure o ignoranza. Di tali fattori è importante diventare consapevoli, scrutando nella propria sfera emotiva e in quella cognitiva, per vagliare criticamente i contenuti, e decidere quali sentimenti/emozioni assecondare e quali contrastare e se e quali approfondimenti effettuare.

Errori di percezione possibili:

- Aspirazioni disancorate da tutti gli input (sogno imprenditoriale che non fa i conti con la storia, con le competenze, con i trend di settore).
- Aspirazioni in linea solo con i cambiamenti di settore (si seguono i trend di settore, senza considerare punti di forza e di debolezza, né valutare opzioni alternative).
- Aspirazioni che considerino soltanto il primo livello di input (rischio che il vettore strategico si limiti ad essere solamente un vettore di rafforzamento/consolidamento del posizionamento strategico attuale).
- Aspirazioni legate solo agli input di tipo “c” e “d” (imprenditori che hanno il sogno di costruire una grande impresa cogliendo le opportunità di crescita della domanda, ma che non sono in grado di adeguare la struttura alle mutate dimensioni).

Senza errori di percezione si procede nella direzione auspicata, cioè aspirazioni maturate sulla scorta di una adeguata conoscenza di tutti gli input. In sintesi: UNA VALIDA DIREZIONE DI MARCIA è una strada volta a una meta che, oltre a scaturire da una percezione corretta della realtà, vuoi di quella interna (ossia dei punti di forza e dei punti di debolezza dell'azienda) vuoi di quella esterna (ossia dei pericoli/minacce e delle opportunità):

- Implica la percezione di un gap da colmare sul versante dei bisogni del mercato.
- È adatta all'azienda, perché coerente con il suo DNA e con le competenze maturate nel corso della sua storia.
- Ove comunicata efficacemente, suscita consensi che ne favoriscono la realizzazione da parte di tutti gli attori sociali.

La meta a cui tendere è quella di un'impresa più competitiva, più redditizia, meglio atta a soddisfare le istanze sociali ad essa rivolte.

IL GIUDIZIO SUL “COME” IL VERTICE PROCEDE NELLA DIREZIONE DESIDERATA

Fattori fondamentali:

- Qualità delle persone in relazione al compito loro assegnato. Le posizioni di lavoro sono coperte dalle “persone giuste”?
- Qualità del contesto di lavoro. Le persone sono messe nelle condizioni di “fare un buon lavoro”?
- Qualità dei processi di rinnovamento. I processi sono gestiti adeguatamente?
- Qualità delle riunioni. Le riunioni di lavoro sono decise, preparate e gestite così da essere produttive?

IL GIUDIZIO SULLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DELLA STRATEGIA FUTURA

I profili di valutazione del vettore strategico sono essenzialmente di tipo qualitativo. Ammesso che il giudizio sul dove e sul come del vettore strategico sia sostanzialmente positivo, tale giudizio deve trovare conferma nei dati espressioni la prevedibile evoluzione dell'assetto economico-finanziario dell'impresa. Bisogna verificare che il vettore strategico, e gli investimenti che esso comporta, non mettano in pericolo la continuità aziendale. Se sono previsti investimenti impegnativi, non basta convincersi della loro validità economica e strategica, ma bisogna assicurarsi che siano alla portata della capacità finanziaria, oltre che gestionale, dell'impresa. Ciò richiede di tradurre la strategia in un piano che ne prospetti l'impatto sugli equilibri economico-finanziari-patrimoniali dell'impresa e di saggiarne la tenuta anche in ipotesi di scenario avverse alla generazione del flusso di cassa della gestione corrente e al rispetto dei costi e dei tempi di entrata in funzionamento degli investimenti.

LA CHECKLIST PER LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA FUTURA

12. Punto 12 della checklist per la valutazione della strategia attuale.
13. Analisi qualitativa delle dinamiche prevedibili del settore.
14. Analisi della dinamica prevedibile della catena di fornitura.
15. Analisi della dinamica prevedibile della rete del valore.
16. Analisi della dinamica prevedibile dei raggruppamenti strategici.
17. Analisi dei prevedibili cambiamenti strategici degli operatori (strategie di attacco e di difesa).
18. Analisi S.W.O.T. dei posizionamenti strategici attuali (posizionamento competitivo, nel mercato degli investitori, nell'ambiente sociale).
19. Valutazione dei risultati se non si intraprende la direzione di marcia ipotizzata.

20. Valutazione della meta (sistema di attività unico e coerente?) a cui la direzione di marcia intende condurre.
21. Analisi di **rischi** non considerati nella dinamica prevedibile e **direzioni di marcia alternative** per farvi fronte.
22. Valutazione della qualità dell'OSF del vertice aziendale (più o meno lungimirante) e del suo livello di ambizione e di percezione della situazione.
23. Valutazione conclusiva sulla direzione di marcia intenzionale (validità o meno del «DOVE»).
24. Valutazione delle attività di set up intraprese per seguire la direzione di marcia valida (validità o meno del «COME») § Analisi dei sistemi di ricerca, selezione e valutazione del personale § Analisi dei sistemi di coinvolgimento del personale e di comunicazione della strategia attuale e futura § Analisi dei processi di sviluppo di conoscenza, di investimento in nuove risorse, di gestione degli ostacoli al cambiamento e, infine, dei processi per alimentare una tensione al cambiamento § Analisi della produttività delle riunioni.
25. Valutazione della fattibilità finanziaria della strategia futura

Per dubbi o suggerimenti sulla dispensa:

Jacopo Salvatico



+39 3486505453



@jacoposalvatico_

Per info sulla nostra Area Didattica:



PIETRO VILLA



+39 346 2100003



@pietro_villa__



CHIARA TUA



+39 347 9789059



@chiara_tua



<https://bit.ly/Peer2PeerBocconi>



<https://www.blabbocconi.it/it/dispense/>



[https://bit.ly/Blab on Insta](https://bit.ly/Blab_on_Insta)



In collaborazione con:

DELIVERY VALLEY
NO GENDER KITCHEN

700+
CLUB