

Brought to you by:

ASTRA

STRATEGIA COMPETITIVA (non frequentanti) 3° ANNO CLEAM

Scritta da
Giuseppe Bendicente

2022-2023 Edition

Find more at:

astrabocconi.it

This handout has no intention of substituting University material for what concerns exams preparation, as this is only additional material that does not grant in any way a preparation as exhaustive as the ones proposed by the University.

Questa dispensa non ha come scopo quello di sostituire il materiale di preparazione per gli esami fornito dall'Università, in quanto è pensato come materiale aggiuntivo che non garantisce una preparazione esaustiva tanto quanto il materiale consigliato dall'Università.

STRATEGIA COMPETITIVA

SOMMARIO

1. STRATEGIA E RISULTATI.....	2
1.1 LA STRATEGIA COME DETERMINANTE DI RISULTATI MIGLIORI	3
1.2 RISORSE E ATTIVITÀ	4
1.3 I LIVELLI DELLA STRATEGIA	5
1.4 L'INDIVIDUAZIONE DEI BUSINESS	6
2. L'ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO.....	8
2.2 IL MODELLO DELLE 5 FORZE	8
2.3 LA CATENA DI FORNITURA	12
2.4 IL VANTAGGIO COMPETITIVO	13
2.5 L'AMBITO COMPETITIVO	16
2.6 IL VANTAGGIO DI COSTO.....	18
2.7 IL VANTAGGIO DI PREZZO.....	21
2.8 LA DIFENDIBILITÀ DEL VANTAGGIO COMPETITIVO.....	27
3. LE DINAMICHE DI SETTORE.....	29
3.2 L'INGRESSO IN NUOVI BUSINESS.....	32
3.3 LE STRATEGIE DI ATTACCO E DI DIFESA	33
4. LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA	35
4.2 I DUE PERCORSI DI ANALISI.....	37
4.3 LA VALUTAZIONE DELLE STRATEGIE IN FUNZIONAMENTO.....	43
4.4 I BISOGNI DI RINNOVAMENTO STRATEGICO.....	45
4.5 LA VALUTAZIONE DEL VETTORE STRATEGICO	47
4.6 LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA IN IMPRESE MONOBUSINESS E A LIVELLO AZIENDALE.....	50
APPENDICE A	54
APPENDICE B.....	55
APPENDICE C.....	56

1. STRATEGIA E RISULTATI

La strategia è il disegno che definisce il sistema delle attività aziendali, orientandolo verso risultati e obiettivi comuni. 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 atta a indirizzare il corso delle attività. La definizione degli obiettivi produce una serie di effetti a cascata sul modo in cui configurare e orientare il sistema delle attività. I vertici aziendali hanno ampi gradi di libertà nel definire gli obiettivi verso i quali orientare l'azienda. Ed è 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 aziendali sono definiti di base alle aspettative di tutti gli stakeholder:

- **Clienti** perché il soddisfacimento dei loro bisogni è l'oggetto dell'attività produttiva dell'impresa.
- **Collaboratori** interni ed esterni, perché svolgono le attività da cui scaturiscono i risultati aziendali.
- **Azionisti** hanno un ruolo fondamentale nella governance aziendale.
- Gli altri **Stakeholder** apportano risorse e consensi necessari o comunque importanti per lo svolgimento dell'attività produttiva.

Ciò premesso, tutte le aziende producono risultati di varia natura, destinati ai loro diversi interlocutori:

- **Risultati competitivi**, ovvero l'apprezzamento che l'azienda ottiene da parte dei suoi clienti, in contesti di mercato più o meno concorrenziali.
- **Risultati sociali**, ovvero il consenso, l'approvazione, la fedeltà, la collaborazione che l'azienda ottiene dai suoi diversi collaboratori, interni ed esterni, e da altri stakeholder.
- **Risultati economico-finanziari**, ovvero l'apprezzamento da parte degli azionisti e dei creditori, che guardano rispettivamente al rendimento azionario e al mantenimento della solvibilità aziendale. In una prospettiva di medio lungo periodo, gli obiettivi economico-finanziari presuppongono anche il raggiungimento degli obiettivi competitivi e sociali.

Questo modo di intendere gli obiettivi aziendali produce una serie di conseguenze sulla definizione della strategia. In particolare:

- Guardare alla produzione di valore in una prospettiva più ampia, ricercando opportunità di investimento dove la produzione di valore condiviso con clienti e collaboratori finisce per produrre una redditività maggiore delle iniziative finalizzate alla produzione di valore per gli azionisti.
- Si traduce nella definizione di singole attività aziendali conformi con il disegno complessivo e con l'insieme degli obiettivi indicati.
- Determina metodi di responsabilizzazione, di valutazione dei risultati e di controllo, coerenti con gli obiettivi.

Le attività **correnti** sono la principale **determinante dei risultati aziendali attuali**, definiscono il posizionamento strategico attuale di un'azienda e rappresentano la determinante principale dei risultati ottenuti nel periodo in cui sono svolte, contribuendo direttamente alla soddisfazione dei:

- **Clienti** mediante la produzione e la fornitura di prodotti e servizi all'altezza delle loro aspettative.
- **Collaboratori** mediante l'offerta di condizioni di impiego competitive rispetto alle alternative.
- **Azionisti** mediante la produzione di rendimenti azionari capaci di soddisfare le loro aspettative.
- **Altri interlocutori**, mediante l'attenzione dimostrata per gli effetti che le attività aziendali producono sulla società e sull'ambiente.

Le attività di **set up** definiscono il posizionamento strategico target di un'azienda e il modo per raggiungerlo, sono quindi la principale **determinante dei risultati aziendali futuri**. Alle attività di set up è affidato il compito di rinnovare l'azienda. Esse esprimono pienamente i propri risultati soltanto 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. Esistono attività di set up capaci di mantenere vitale o di rendere più forte e più grande l'azienda, migliorandone il posizionamento attuale, o promuovendo l'efficienza e lo sviluppo. Vi sono però anche attività di set up che ottengono l'effetto contrario. Nel periodo in cui sono compiute, le attività di set up influiscono negativamente sulla redditività. Il legame con i risultati futuri è indiretto perché 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. Le attività di set up non sono di natura ripetitiva, ma si svolgono una tantum. Le attività di set up sono destinate a modificare il posizionamento strategico attuale ponendo le condizioni che consentono all'azienda di muoversi verso il posizionamento strategico target.



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

- Il posizionamento strategico attuale, che è un po' come la posizione iniziale di una nave, ovvero il punto dove essa si trova in un certo momento.
- L'orientamento strategico, che corrisponde al piano di navigazione della nave, composto a sua volta da due elementi:
 - Il posizionamento strategico target, che corrisponde alla destinazione della nave;
 - Il "vettore strategico", espressioni utilizzate entrambe per rappresentare sinteticamente la "rotta da seguire" e la "propulsione lungo la rotta".

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 delle attività → Risultati

1.1 La strategia come determinante di risultati migliori

1.1.1 In un certo momento

Per assicurare il raggiungimento di performance superiori alla media in un certo momento il posizionamento strategico e le attività di cui si compone devono essere caratterizzati da:

- **Unicità** rispetto al posizionamento strategico e alle attività delle aziende concorrenti. L'unicità è necessaria perché, quando le aziende sono simili tra loro, le performance tendono ad appiattirsi avvicinandosi a quelle di concorrenza perfetta.
- **Coerenza**, sia esterna sia interna:
 - La coerenza esterna presuppone che strategia e attività siano coerenti con le aspettative di clienti e collaboratori, anche alla luce di quello che le altre aziende offrono loro.
 - La coerenza interna presuppone che le attività correnti siano coordinate in modo sistematico e si rafforzino tra loro, senza generare elementi di contraddizione o di inefficienza.

1.1.2 Nel lungo periodo

Per assicurare il raggiungimento e il mantenimento di performance superiori alla media nel lungo periodo 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 e 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 e con le capacità professionali, la motivazione delle persone e le competenze che l'azienda è in grado di coinvolgere, mobilitare, sviluppare nel progetto di rinnovamento.

Così come le attività di set up definiscono le condizioni di svolgimento delle attività correnti, l'esperienza accumulata mediante le attività correnti pone le premesse per concepire e realizzare le attività di set up. Le attività correnti producono continuamente:

- **Informazioni** sui clienti, sui concorrenti e sul posizionamento strategico attuale.
- **Esperienza** del successo e dell'insuccesso e degli indicatori di performance più o meno soddisfacenti.

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. Ciò comporta:

- Quando i concorrenti si dimostrano capaci di imparare a svolgere bene alcune attività cruciali per il successo nel business, l'azienda deve essere in grado di sviluppare elementi di unicità nuovi, al fine di mantenere o di ampliare la distanza rispetto a chi insegue.
- Quando le aspettative di clienti e dipendenti cambiano o le attività correnti prospettano esigenze di rinnovamento, l'azienda deve essere in grado di reagire in modo rapido e incisivo, modificando il sistema delle sue attività al fine di conservarlo coerente con le aspettative dei clienti e dei dipendenti e con le esigenze di coordinamento e di efficienza interna.

Una volta che i cambiamenti sono stati introdotti a prezzo di grandi sacrifici individuali, organizzativi e finanziari, non si ottengono immediatamente i risultati. Occorre di solito un certo intervallo di tempo e soprattutto tanto lavoro affinché le attività correnti producano dei risultati. Il rischio appare tanto più elevato:

- Quanto più intenso è l'impegno nel miglioramento incrementale.
- Quanto maggiori sono gli investimenti effettuati in passato.
- Quanto migliori sono i risultati ottenuti in passato.



È evidente che la continuità di successo o addirittura la sopravvivenza di un'azienda non si gioca soltanto sui miglioramenti incrementali, ma anche e soprattutto sull'apertura mentale e sull'obiettività con la quale l'azienda e gli organi di vertice raccolgono e valutano i segnali di cambiamento strutturale nel contesto competitivo. La necessità di rinnovare radicalmente il posizionamento strategico matura per lo più per effetto di condizioni esterne e spesso comincia a manifestarsi mediante segnali deboli. Segnali che anticipano cambiamenti strutturali nelle tecnologie o nelle esigenze dei clienti, destinati a rendere obsoleto lo stesso posizionamento strategico che aveva prodotto in passato performance da record. Il ritardo nella reazione a questi segnali deboli può avere conseguenze devastanti.

Un sistema di **gestione strategica** o di **controllo strategico** può essere di aiuto nella misura in cui favorisce la raccolta sistematica di alcune informazioni critiche sui clienti, sui concorrenti e sulle attività aziendali. Tuttavia, la questione decisiva non consiste tanto nell'accesso all'informazione, quanto nel modo in cui il segnale viene valutato e metabolizzato e nell'obiettività e nella qualità del lavoro di analisi e di autocritica.

1.2 Risorse e attività

Le attività presuppongono l'impiego di risorse e ne alimentano lo sviluppo, per cui è implicito che la strategia definisce il sistema attività-risorse dell'azienda, dove le attività sono variabili-flusso, descrivibili con riferimento a un certo periodo di tempo, mentre le risorse sono variabili-livello, individuabili con riferimento a un certo momento. Gestire l'azienda vuol dire svolgere delle attività e, di conseguenza, impiegare e sviluppare risorse. La strategia è dunque il disegno che definisce il sistema delle attività e, di conseguenza, anche la dinamica delle risorse. È un disegno che tiene conto anche delle esigenze di salvaguardia e di sviluppo delle risorse, ma sempre in funzione e come conseguenza delle attività da attuare. Flussi in entrata e flussi in uscita sono ovviamente correlati, ma è importante tenere distinti i flussi riconducibili alle attività correnti da quelli connessi alle attività di set up. 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 e sui risultati economico-finanziari. Per contro, se si svolgono con efficienza, le attività correnti determinano positivi risultati economico-finanziari e un accumulo di risorse che, a sua volta, retroagisce positivamente sui risultati economico-finanziari. 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. Le risorse sono i fattori produttivi a disposizione.

- Le risorse che rientrano nella categoria del **capitale** sono beni (asset). I beni di cui un'azienda dispone sono beni tangibili e intangibili, materiali e immateriali, visibili e invisibili, dove soltanto i beni tangibili, materiali, visibili trovano sempre riscontro nell'attivo patrimoniale di bilancio, mentre quelli intangibili, immateriali, invisibili si traducono in una posta di bilancio soltanto se per essi è stato sostenuto un costo di acquisizione e sempre che ai sensi dei principi contabili detto costo non debba essere portato a conto economico.
- Le risorse rientranti nella categoria del **lavoro**, le cosiddette risorse umane, esprimono delle capacità di svolgere attività. E ciò sia che tali risorse vengano considerate a sé stanti sia, e soprattutto, ove esse vengano considerate nel loro combinarsi con le altre risorse dando luogo alle **competenze organizzative** di un'azienda. Anch'esse sono risorse, in particolare sono risorse derivate, dato che derivano dallo svolgimento delle attività a seguito del combinarsi delle risorse primarie.

Le competenze organizzative che contraddistinguono un'azienda si qualificano come **distintive** se le consentono di svolgere delle attività meglio e/o a costi minori dei concorrenti e di generare un vantaggio competitivo, cioè un maggiore **valore economico**.

Se si inscrivono in una valida strategia, le competenze distintive sono difficilmente imitabili o acquisibili da parte dei concorrenti che genera un vantaggio competitivo sostenibile. Nell'insieme di competenze di un'azienda vi possono poi essere delle competenze core, così denominate per sottolineare che esse identificano il **cuore**, ovvero il nocciolo centrale delle risorse e delle attività che ne derivano. L'insieme delle risorse di un'azienda può formare oggetto di valutazione con riferimento a un certo momento. Il suo valore economico dipende fondamentalmente da tre determinanti a cui corrispondono altrettante logiche valutative:

- Il valore di mercato dei beni singolarmente considerati o, in presenza di beni senza un mercato.
- Il valore a essi attribuibile sulla base del loro costo di ricostruzione o riproduzione.
- La redditività scaturente dallo svolgimento delle attività, la quale, se strutturalmente superiore ai redditi di vita media di investimenti comparabili in capitali d'impresa, contribuirà al riconoscimento di un valore di avviamento genericamente attribuibile all'insieme delle risorse.
- Le opzioni strategiche di sviluppi redditizi che esso dischiude, grazie alla presenza di **risorse core**.



1.3 I livelli della strategia

Nel caso di aziende operanti in più business, la strategia d'impresa va declinata su due livelli: quello aziendale e quello di business. Le aziende impegnate in diversi settori industriali hanno necessità di mettere a punto un disegno complessivo che, possibilmente, orienti, coordini o addirittura integri le strategie dei singoli business. La strategia complessiva dell'impresa multibusiness per altro non può essere analizzata e valutata se non facendo riferimento, almeno in prima battuta a ogni specifico campo di attività, ossia a ogni business in cui l'impresa è presente. Ciò è vero anche quando l'impresa si presenta con le caratteristiche di un conglomerato di aziende per nulla interrelate.

1.3.1 Livello centrale

Le attività eseguite centralmente possono distinguersi, come quelle svolte a livello di business in correnti e di set up. Le risorse sono collocate a livello centrale. Il sistema di attività-risorse a livello centrale muta di articolazione e di contenuti soprattutto in ragione di come il vertice concepisce il proprio ruolo di guida dell'azienda e della logica di sviluppo dell'impresa nella sua interezza.

1.3.2 Il disegno di sviluppo nella sua interezza

Il disegno di sviluppo è il pensiero strategico che connette i diversi business e ne spiega la presenza in una stessa impresa o gruppo multibusiness. Tale pensiero può essere orientato o meno a valorizzare le interrelazioni esistenti tra i business.

- 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. Essa punta a generare e sostenere un plus di vantaggio competitivo grazie alla capacità del management di cogliere e valorizzare le interrelazioni tangibili e intangibili.
- La logica di **complementarità** è logica di utilizzo delle diverse dinamiche stagionali e/o congiunturali e/o dei profili di rischio dei business in vista di una stabilizzazione dei flussi di reddito aziendali, oppure è logica di valorizzazione dei differenti profili di cassa in vista di gestire una crescita aziendale finanziariamente sostenibile.
- La logica di **gestione del portafoglio di partecipazioni** è logica di gestione di un patrimonio in cui si ritrovano partecipazioni in aziende entrate a far parte di quel patrimonio per motivi diversi, e comunque estranei a una logica di creazione di un vantaggio competitivo, e ivi custodite per essere amministrate esercitando i diritti/doveri della proprietà nell'interesse della medesima, con maggiore o minore lungimiranza e professionalità.

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 finanziaria al vertice della gerarchia societaria, quella competitiva a livello business e quella di complementarità a livello intermedio. A queste logiche si può aggiungere una quarta logica. La **logica del private equity** si stacca nettamente da quelle in precedenza accennate, perché non è né una logica di sistema dei business, né una logica di gestione del portafoglio di partecipazioni, ma considera ogni business una realtà a sé stante in cui entrare per poi uscire possibilmente lucrando una sostanziosa plusvalenza.

In tutte le logiche appena descritte si può avere generazione di un valore economico aggiuntivo conseguente all'appartenenza di quel business a un'impresa o gruppo multibusiness. Va detto per altro che, nel caso della logica di gestione del portafoglio di partecipazioni e pure della logica di complementarità, le concrete possibilità di generare valore aggiuntivo si connettono tipicamente alla capacità del vertice della holding finanziaria di porre le condizioni per una qualità del management dei singoli business superiore a quella di cui essi singolarmente potrebbero dotarsi ove fossero gestiti come imprese stand alone.

La generazione di valore aggiuntivo è ciò che giustifica l'esistenza di un livello di gestione strategica sovraordinato rispetto a quello di business. Se i business 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.



1.4 L'individuazione dei business

Al fine di individuare gli eventuali business in cui opera l'impresa, appare indispensabile utilizzare un concetto base dell'analisi strategica: la combinazione prodotto/mercato. Essa è un insieme di attività aziendali definito in base all'unione fra i prodotti offerti e i clienti serviti.

A. Costruire la matrice prodotti/mercati

Per individuare le combinazioni prodotto/mercato in cui opera un'impresa è utile costruire la matrice prodotti/mercati attraverso i seguenti passi:

- Elencare tutti i possibili criteri di classificazione dei prodotti e dei mercati.
- Ordinare i diversi criteri secondo la loro importanza esplicitandone i motivi.
- Costruire la matrice prodotti/mercati sulla base dei criteri più importanti.
- Fornire la distribuzione percentuale del fatturato fra le diverse combinazioni.

B. Identificare le diversità/somiglianze di ciascuna combinazione prodotto/mercato

È utile interrogarsi sulle diversità/somiglianze caratterizzanti ciascuna combinazione prodotto/mercato rispetto alle altre, passando in rassegna i seguenti elementi:

- Struttura dell'offerta
- Caratteristica della domanda
- Dinamica concorrenziale
- Fattori critici di successo
- Struttura dei costi e composizione del flusso di cassa netto

Analizzando le diversità/somiglianze proprie delle varie combinazioni prodotto/mercato è utile soffermarsi prevalentemente sui fattori critici di successo, poiché su di essi tendono a ripercuotersi le diversità/somiglianze degli elementi elencati.

C. Valutare l'importanza relativa di tali diversità/somiglianze e definire i business

Ogni business sarà costituito da una o più combinazioni prodotto/mercato strategicamente simili. Tale similitudine verrà individuata analizzando con un certo grado di dettaglio le diversità/somiglianze proprie delle diverse combinazioni prodotto/mercato valutandone l'importanza. Una volta valutate le diversità e le somiglianze fra tutte le combinazioni prodotto/mercato, il passo successivo consiste nell'interrogarsi sulla necessità o sulla convenienza di concepire e di 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 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, una certa creatività e una conoscenza approfondita dell'impresa e dell'ambiente in cui è immersa. Nelle imprese multibusiness, gli obiettivi e i risultati competitivi, economico-finanziari e sociali 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 dei benefici derivanti ai business dall'essere parte di un'impresa multibusiness.
- I risultati economico finanziari sono oggetto di rilevazione e di apprezzamento sia a livello aziendale sia a livello di business.
- I risultati sociali si possono rilevare e apprezzare a entrambi i livelli, a seconda degli stakeholder interessati.



I **risultati competitivi** consistono e si riassumono nel livello di consenso commerciale che il sistema di offerta dell'impresa (**value proposition**), raffrontato con quello dei concorrenti, riscuote presso i clienti in ogni business. Tale consenso, in quanto variabile di natura qualitativa, si misura e si apprezza attraverso sia indicatori **quantitativi** esprimenti le quote di mercato, la copertura del mercato, la penetrazione presso la clientela, la fedeltà dei clienti, il loro grado di soddisfazione, sia informazioni **qualitative** sullo stato di salute della clientela, la sua affidabilità, la sua capacità di iniziativa. Il consenso commerciale che circonda l'impresa in un dato business dipende dal suo sistema di attività, che, sul versante dei costi e/o su quello del valore per il cliente, può beneficiare o essere penalizzato dall'essere parte di un'impresa multibusiness.

I **risultati economico-finanziari**, occorre distinguere anzitutto tra redditività, liquidità e solidità patrimoniale. Infatti, la solidità si mette a fuoco essenzialmente a livello aziendale complessivo, mentre a livello business entra in considerazione in qualche misura quando il business è gestito autonomamente sul piano giuridico; la liquidità 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 si misura e si apprezza sia a livello aziendale sia a livello business.

I **risultati sociali**, analogamente al consenso commerciale, sono una variabile qualitativa che, in quanto tale, può mettersi a fuoco soltanto attraverso indicatori di tipo quantitativo e informazioni qualitative. Diversa infatti è la relazione che ogni interlocutore stabilisce con l'azienda: relazione fatta di contributi che gli vengono richiesti e di prospettive di ricompensa che gli vengono offerte.

Quanto agli indicatori che consentono la messa a fuoco e il monitoraggio dei risultati sociali, ci limitiamo qui a considerare brevemente i rapporti con i collaboratori dipendenti, i partner di filiera, gli azionisti e le banche.

- **I livelli di consenso dei collaboratori** possono investigarsi nelle loro manifestazioni attraverso molteplici informazioni oggetto di rilevazione routinaria o di indagini ad hoc riguardanti: livelli di soddisfazione, tassi di assenteismo, ore perse per scioperi, produttività, senso di appartenenza e di ownership nei confronti dell'azienda e così via.
- **Il consenso e la coesione dei partner di filiera** sono strettamente dipendenti dalle performance economiche della filiera e dalla loro ripartizione. Perciò, i livelli di consenso sono rilevabili, oltre che con indagini ad hoc sulla qualità delle relazioni con le aziende della filiera, attraverso la rilevazione e l'apprezzamento dei risultati economico-finanziari complessivi e lungo la catena produttivo-distributiva.
- **La coesione della compagine azionaria** è anch'essa influenzata dallo stato di salute economico dell'azienda. Entrano in considerazione il rispetto dei diritti e il soddisfacimento delle ragionevoli aspettative che fanno capo ai soci che non esercitano i poteri di controllo.
- **Il consenso di cui l'impresa** gode presso il sistema creditizio è una variabile profondamente influenzata dalle performance economico-finanziarie.



2. L'ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO

Il settore è un insieme di aziende in concorrenza tra loro. Nella definizione della strategia aziendale è necessario analizzare fino a che punto i risultati economico-finanziari dell'azienda siano determinati dalle condizioni del settore e fino a che punto si possano ricondurre alla qualità della strategia aziendale. La redditività del settore è ricca di conseguenze per i manager che svolgono il percorso di crescita professionale.

L'analisi di settore è lo studio delle cause che spiegano i diversi aspetti che caratterizzano la redditività del settore, ovvero il livello medio, la variazione della redditività media del settore nel tempo e la dispersione della redditività intorno alla media. L'analisi di settore permette anche di distinguere i cambiamenti destinati ad alterare la redditività in modo permanente da quelli che rappresentano variazioni transitorie. Gli studi di questo genere permettono di intuire alcune cose e di fare alcune ipotesi. Malgrado il loro alto grado di incertezza, questi elementi sono la base di tutte le decisioni di investimento e di disinvestimento, da cui scaturiscono poi azioni realizzative estese nel tempo e successi e insuccessi in campo aziendale.

L'attrattività del settore può essere:

- **Attrattività oggettiva.** Un settore è redditizio quando permette agli operatori del settore di ottenere prestazioni superiori rispetto al costo del capitale, costo che varia da un settore all'altro, ma la redditività soddisfacente, o elevata di un settore non può essere valutata a prescindere dalla sua rischiosità.
- **Attrattività soggettiva.** 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.

L'attrattività del settore, ovvero la convenienza a entrarvi, mediante investimenti diretti o mediante acquisizioni, è sempre frutto di un giudizio basato sul confronto tra il costo da sostenere e il risultato atteso. 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 e questo fa sì che alcuni settori rimangano attrattivi per un periodo di tempo relativamente esteso. I passi significativi che sono stati compiuti nell'analisi del settore, dopo il modello delle 5 forze di Porter, sono:

- **Lo studio delle relazioni di filiera** e del modo in cui le aziende che operano in settori collegati tra loro da rapporti di fornitura collaborano, anche in concorrenza con altre filiere di aziende, e si dividono i profitti ottenuti. Lo studio di queste relazioni ha portato anche a riconoscere come il rapporto tra aziende legate tra loro da rapporti di scambio non si traduca necessariamente soltanto in una sorta di tiro alla fune. Oltre ai rapporti di forza contrattuale di tipo antagonistico, negli ultimi anni si sono affermati diversi fenomeni di collaborazione tra fornitori e clienti. Rapporti nei quali la relazione fornitore cliente è sfociata nella ricerca di forme di collaborazione, non contemplate nello schema di Porter, orientate a migliorare la posizione della catena di fornitura del fornitore e del cliente ed in seconda battuta a stabilire come dividere il maggior risultato ottenuto insieme.
- **Lo studio dell'impatto che alcuni beni complementari producono sul successo dei produttori, nell'ambito delle cosiddette relazioni a rete.** Quest'area di studio è stata sviluppata a partire dal 1995 da alcuni contributi statunitensi ed è stata estesa a molti settori, anche per il crescente fenomeno della fusione o consolidamento tra diversi settori che in passato erano considerati indipendenti.

2.2 Il modello delle 5 forze

Il modello delle cinque forze ha avuto sviluppi e applicazioni di vario genere nel campo della definizione della strategia competitiva. Ciò è avvenuto soprattutto componendo lo studio della struttura del settore con l'analisi del comportamento individuale delle singole aziende. Infatti, quest'ultimo passaggio ha permesso di spaccettare la variabile condotta delle aziende, della quale sono state studiate le diverse manifestazioni possibili e le conseguenze che queste possono produrre sulle performance del settore.

Il modello ha una struttura apparentemente semplice, fondata sulla valutazione dell'impatto che le relazioni tra aziende esercitano sulla redditività del settore. Porter individua in particolare:

- I rapporti di forza contrattuale delle aziende con i clienti.



- I rapporti di forza contrattuale delle aziende con i fornitori.
- Le relazioni di rivalità e collaborazione tra produttori di beni simili.
- Le relazioni con i produttori di beni diversi ma comunque idonei a soddisfare i medesimi bisogni.
- Le relazioni che le aziende del settore intrecciano con i soggetti che ancora non operano nel settore, ma minacciano di entrarvi.

A. La forza contrattuale dei fornitori e dei clienti

La forza La forza contrattuale di chi vende e di chi compra può essere ricondotta a una serie di fattori. La classificazione affronta il problema della relazione contrattuale fornitore-cliente in modo unitario, dal momento che gli elementi che condizionano la forza contrattuale a vantaggio del fornitore sono gli stessi che condizionano la forza contrattuale a svantaggio del cliente, e viceversa. Inoltre, numerose variabili presentano vistosi elementi di simmetria nella prospettiva del fornitore e nella prospettiva del cliente.

Le variabili che condizionano il rapporto di forza contrattuale tra fornitore e cliente sono:

- Le quattro variabili che favoriscono la forza contrattuale del **fornitore**:
 - Importanza del bisogno del cliente soddisfatto dal fornitore.
 - Alternative disponibili per il fornitore in caso di rinuncia al rapporto con il cliente.
 - Importanza del prezzo di vendita nelle determinanti del risultato del fornitore.
 - Informazioni sulla redditività del cliente a disposizione del fornitore.
- Le quattro variabili che favoriscono la forza contrattuale del **cliente**:
 - Importanza del bisogno del fornitore soddisfatto dal cliente.
 - Alternative disponibili per il cliente in caso di rinuncia al rapporto con il fornitore.
 - Importanza del prezzo di acquisto nelle determinanti del risultato del cliente.
 - Informazioni sulla redditività del fornitore a disposizione del cliente.

Il problema della determinazione della forza contrattuale del cliente e del fornitore non si risolve contando le variabili favorevoli al cliente e quelle favorevoli al fornitore. In molti casi, basta una sola variabile a fare la differenza. Un fornitore che abbia alternative che gli permettano di fare a meno del cliente può risultare meno esposto alla forza contrattuale del suo compratore.

Questo può accadere quando:

- Il volume rappresentato dal compratore 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 integrarsi a valle con relativa facilità.

Le ultime due variabili sono correlate positivamente alle alternative disponibili per il fornitore. Per le prime tre variabili invece la correlazione è negativa: l'aumento del volume rappresentato dal compratore, l'aumento dei costi di riconversione e l'aumento della concentrazione dei compratori comportano una riduzione delle alternative per il fornitore.

In considerazione del fatto che l'aumento delle alternative disponibili per il fornitore favorisce la forza contrattuale del fornitore, la relazione che collega le alternative disponibili per il fornitore alla forza contrattuale di fornitore e cliente favorisce il fornitore.

Per le variabili che condizionano le alternative disponibili per il fornitore:

- L'aumento delle variabili che ampliano le alternative per il fornitore lo favorisce a scapito del cliente.
- L'aumento delle variabili che riducono le alternative per il fornitore favorisce il cliente a scapito del fornitore.

L'importanza del prezzo di vendita per il fornitore è una variabile che tende ad accrescere l'attenzione del fornitore sulla relazione commerciale ed a parità di condizioni tende ad aumentare la forza contrattuale del fornitore. Le variabili di ordine inferiore che incidono su questa variabile sono:

- Il rapporto delle vendite realizzate con il cliente in rapporto alle vendite totali, che tende ad aumentare quando il fornitore realizza un elevato volume di vendite con un numero limitato di clienti. Un volume di vendita elevato produce due conseguenze:
 - Rende importante la difesa delle quantità.
 - Crea i presupposti per un'attenzione accentuata per il prezzo di vendita.



- Il sistema di incentivi dei venditori e dei responsabili del marketing, che assegnano al prezzo di vendita un'importanza variabile da settore a settore e da azienda ad azienda.
- Le esigenze di aumento o di difesa della redditività, che sono tanto maggiori quanto minore è il livello di redditività di partenza e quanto maggiori sono i target di redditività del management.

Le informazioni sulla redditività del cliente possono incidere favorevolmente sulla forza contrattuale del fornitore, dal momento che la consapevolezza di un livello di redditività più o meno elevato può indurre il fornitore a modulare in modo più o meno aggressivo la propria politica di prezzo. Questa variabile è correlata positivamente alla disponibilità di informazioni sulla redditività del cliente e alla capacità di accesso a queste informazioni da parte del fornitore.

Le variabili presentate nella prospettiva del fornitore possono essere ripercorse in modo quasi simmetrico nella prospettiva del cliente. La forza contrattuale del cliente è tanto maggiore quanto più:

- Il bisogno del fornitore soddisfatto dal cliente risulta importante. La differenza rispetto all'importanza del bisogno del cliente soddisfatto dal fornitore è che mentre questo scaturisce dall'impatto del prodotto del fornitore sulle attività del cliente il bisogno del fornitore soddisfatto dal cliente è associato al volume di vendite, e dai margini, che il cliente assicura al fornitore. L'importanza del bisogno del fornitore è uno degli elementi più importanti nel rapporto di forza contrattuale.
- Il cliente dispone di alternative che gli permettano di fare a meno del fornitore. Queste alternative si possono analizzare secondo uno schema simile a quello presentato per il fornitore, con l'unica differenza che tra le variabili che tendono a restringere le alternative disponibili per il cliente troviamo l'unicità percepita del prodotto invece del volume rappresentato dal compratore. Se l'importanza del bisogno soddisfatto è riconducibile all'impatto del prodotto sulla qualità e sulle performance del cliente è evidente che l'unicità del prodotto fornito dal cliente rappresenta uno degli ostacoli in sede di ricerca delle alternative: più il prodotto è unico, più è difficile sostituirlo.
- L'importanza del prezzo di acquisto agisce in modo speculare rispetto all'importanza del prezzo di vendita e scaturisce da un insieme di condizioni analoghe a quelle all'origine del prezzo di vendita.
- Le informazioni sulla redditività del fornitore condizionano la forza contrattuale del cliente in modo analogo al modo in cui le informazioni sulla redditività del cliente condizionano la forza contrattuale del fornitore e scaturiscono anch'esse da un insieme di condizioni analoghe a quelle all'origine delle informazioni sulla redditività del cliente.

In diversi settori, relazioni come quelle indicate, nelle quali un cliente è critico per il break-even del fornitore, si generalizzano ed esse finiscono per rappresentare in modo abbastanza fedele i rapporti di forza collettivi.

B. Le relazioni di rivalità e di 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. Lo strumento di concorrenza principale è la riduzione dei prezzi di vendita e l'introduzione di nuovi prodotti che spesso ottengono lo stesso effetto, oppure la pubblicità accompagnata a volte da innovazioni di prodotto che puntano a soddisfare un bisogno diverso. Le relazioni di rivalità o di collaborazione incidono in modo notevole sulla redditività del settore. Esse sono condizionate da numerose variabili:

- **La fedeltà della clientela**, che incide favorevolmente sulla redditività del settore è condizionata da due variabili di ordine inferiore:
 - L'unicità percepita del prodotto offerto
 - I costi di riconversione
- **La reazione attesa da parte dei concorrenti**, che incide favorevolmente sulla redditività del settore è condizionata da tre variabili di ordine inferiore:
 - La concentrazione dei concorrenti
 - La disponibilità di informazioni sui concorrenti e sulle loro iniziative
 - Le reazioni registrate in passato
- **L'impatto delle quote di mercato sui risultati** che incide sfavorevolmente sulla redditività del settore è condizionato da 5 variabili di ordine inferiore:
 - Le condizioni di maturità di declino del settore
 - Il rapporto tra costi fissi e poi raggiunto
 - Le difficoltà di immagazzinaggio
 - La disponibilità di temporanei eccessi di capacità produttiva



- Le barriere all'uscita finiscono per inibire i processi di aggiustamento della capacità produttiva alla riduzione della domanda e determinano come conseguenza un'aggressività accresciuta nella ricerca delle quote di mercato nei settore dove la domanda è in calo.

C. Le relazioni con i produttori di beni sostitutivi

Le relazioni di concorrenza con i produttori di beni sostitutivi producono un impatto sulla redditività del settore in quanto contribuiscono a definire le alternative che il cliente può perseguire per soddisfare i propri bisogni. 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. È interessante osservare che le variabili che Porter segnala come rilevanti ai fini dei rapporti con i produttori di beni sostitutivi sono:

- Il rapporto prezzo/performance relativo ai singoli prodotti sostitutivi.
- I costi di riconversione che il cliente sopporta per servirsi dei prodotti sostitutivi.
- La propensione del cliente a effettuare la sostituzione.

È evidente che si tratta delle stesse variabili che possono essere impiegate per sintetizzare l'intensità dei rapporti di rivalità tra i concorrenti in senso stretto. Le relazioni con i produttori di beni sostitutivi possono essere interpretate in modo simile alle relazioni di rivalità e di collaborazione osservate tra i concorrenti in senso stretto, ovvero facendo riferimento alle quattro variabili principali indicate sopra:

- La fedeltà della clientela
- La reazione attesa da parte dei concorrenti
- L'impatto delle quote di mercato sui risultati
- Il livello di aggressività dei leader

D. Le relazioni con i potenziali entranti

Le relazioni con i potenziali entranti, ovvero con soggetti che ancora non sono presenti nel settore, incidono sulla redditività perché la minaccia di entrata da parte di soggetti esterni al settore induce le aziende che operano nel settore a:

- Ridurre il livello dei prezzi di vendita.
- Investire per creare barriere all'entrata nei confronti di altre aziende.

Le variabili che determinano le **barriere all'entrata** possono essere ricondotte a 4 variabili principali:

- Variabili che identificano svantaggi da colmare sul fronte dei costi.
- Variabili che identificano svantaggi da colmare sul fronte dell'unicità del prodotto.
- Variabili che identificano il fabbisogno di risorse
- Fattori esogeni

La reazione attesa da parte dei concorrenti dipende da una serie di fattori, prima tra tutti la reazione adottata in passato dal leader del settore in risposta all'ingresso di altri soggetti. Le variabili che condizionano l'ingresso nel settore 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 associati alle barriere all'entrata eccedono i ricavi attesi.

- **Gli elementi all'origine delle differenze di costo** dipendono soprattutto dalle economie di scala che caratterizzano le attività del settore e dai vantaggi di costo riconducibili ad altri fattori, quali 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.
- **Gli elementi all'origine dell'unicità del prodotto** sono riconducibili:
 - Alla proprietà intellettuale che protegge il prodotto dall'imitazione.
 - All'identità di marca.
 - Ai costi di riconversione.

Le tre variabili elementari sopra indicate richiedono comunque investimenti da parte del concorrente che voglia entrare nel settore. La proprietà intellettuale richiede in primis investimenti nella ricerca e sviluppo.

Una volta che il prodotto è sviluppato, richiede poi investimenti sul fronte del marketing e delle attività



produttive, che spesso devono essere adattate in considerazione delle caratteristiche del nuovo prodotto. L'identità di marca segna a volte una barriera invalicabile. I costi di riconversione sono un caso particolare dell'unicità del prodotto. Questi non presuppongono l'unicità del prodotto dal punto di vista tecnico, ma l'unicità nell'esperienza di uso del prodotto. Questa unicità nell'esperienza di uso può generare costi significativi per il cliente che intenda cambiare fornitore ed ostacoli difficili da superare per il fornitore che voglia indurre il cliente alla riconversione. Passare da un fornitore all'altro richiede quindi comunque costi ingenti, derivanti non tanto dalla superiorità tecnica del prodotto, quanto dall'unicità dell'esperienza di uso e di applicazione del prodotto allo specifico contesto gestionale.

- Gli elementi all'origine del **fabbisogno di risorse** sono riconducibili:
 - Alla necessità di capitali per sostenere spese pubblicitarie e di ricerca, per finanziare investimenti in unità produttive e per coprire perdite iniziali.
 - Ai costi per ottenere l'accesso alla distribuzione per certi aspetti,Per realizzare economie di scala paragonabili a quelle del concorrente più forte è necessario investire. Il superamento delle economie di scala presuppone un fabbisogno di risorse. Lo stesso potrebbe dirsi dell'intellectual property, dei marchi o dell'accesso alla distribuzione. Il punto è che il superamento di tutte queste barriere presuppone un fabbisogno di risorse.
- Un altro fattore che condiziona le barriere all'entrata è definito dalle **variabili esogene**, che sono spesso associate all'intervento governativo.

2.3 La 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. Si costituiscono così forme di concorrenza tra catene di fornitura oltre che tra singole aziende. In molti casi, in ogni catena di fornitura vi è un'azienda che svolge il ruolo di regista delle attività dell'intera catena. In queste circostanze la redditività è determinata:

- Dall'intensità del loro 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 in maniera integrale. Vi sono fornitori che, pur avendo un legame principale con una catena di fornitura, godono anche di relazioni stabili con altri clienti, che permettono di ridurre il rapporto di dipendenza dalla catena di fornitura con la quale intrattengono il legame principale.
- Dalla forza contrattuale di cui essi godono nell'esercizio della propria attività. Un fornitore di componenti dotati di un elevato livello di unicità e capace di produrre un grande impatto sulle prestazioni del cliente avrà forza contrattuale e redditività superiori rispetto a chi produca componenti che sono il frutto di un'attività più standardizzata e meno critica.
- Dalle condizioni di redditività di cui la catena di fornitura nel suo insieme può godere, circostanza che dipende soprattutto dai risultati ottenuti da chi svolge l'attività di regia e di coordinamento.

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 dove 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 i servizi principali a coinvolgere i fornitori e i distributori in attività di programmazione e in contratti di medio termine. Diverse aziende lavorano in squadra, ed è in squadra che vincono o perdono rispetto agli altri. Prima di avviare la propria collaborazione, negoziano tra loro i rispettivi prezzi di acquisto e di vendita e definiscono quindi come spartirsi i risultati che stanno per ottenere. Dopodiché cominciano un lavoro di gruppo, durante il quale ai singoli produttori risulta difficile passare da una catena di fornitura all'altra.

Lo sviluppo della catena di fornitura può avvenire:

- A **monte**, come nel caso di IKEA, che controlla una rete capillare di subfornitori, ma tratta poi direttamente con il cliente.
- A **valle**, come nel caso di alcuni produttori di mobili di design. Infatti, non potendosi permettere gli investimenti necessari per aprire e gestire numerosi punti di vendita monomarca, questi produttori trovano spesso vantaggioso costituire relazioni stabili con un numero selezionato di dettaglianti, con i quali cercano poi di cooperare in una logica di filiera, condividendo progetti e attività in modo ben diverso da come potrebbe avvenire nella prospettiva dei soli rapporti di scambio e delle sole relazioni di forza contrattuale.



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. Di qui il concetto di value net 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 forza contrattuale a monte e a valle, le relazioni di concorrenza nei confronti dei concorrenti in senso stretto e dei produttori di beni sostitutivi, l'esposizione alla minaccia dei potenziali entranti sono tutte determinate dalla forza competitiva dell'aggregato di aziende piuttosto che dal ruolo svolto dalla singola azienda intesa come unità a sé stante. Una volta definita la struttura del settore mediante il modello delle 5 forze, l'analisi della catena di fornitura e lo studio dei prodotti complementari, **la mappa dei raggruppamenti strategici** permette di compiere l'ultimo passaggio analitico, finalizzato a preparare il terreno per le scelte di strategia competitiva. Per Porter i raggruppamenti strategici sono formalmente definiti come gruppi di aziende dotate di strategie simili, mentre l'identificazione dei gruppi avviene in base a variabili che definiscono barriere alla mobilità. L'obiettivo dello studio dei raggruppamenti strategici è quello di identificare gruppi di aziende che sono esposte in modo omogeneo rispetto alle 5 forze competitive. L'omogeneità dell'esposizione alle 5 forze competitive può infatti derivare da diverse circostanze, le quali concorrono a definire la strategia competitiva ma non la qualificano in modo completo.

Dalla definizione dei gruppi strategici è possibile determinare le caratteristiche delle variabili selezionate per identificarli. Devono essere variabili:

- Capaci di originare differenze nel modo in cui le aziende sono esposte alle 5 forze.
- Indipendenti, dal momento che variabili tra loro correlate non giustificerebbero una rappresentazione su due assi distinti, ma ammetterebbero una collocazione lungo lo stesso asse.
- Discrete, per favorire la formazione di gruppi.

Quando la mappa dei raggruppamenti strategici è impostata sulla base di variabili che incidono sull'esposizione alle 5 forze concorrenziali, lo studio dei raggruppamenti mette in luce diversi comparti del settore, che godono di condizioni di redditività e di margini di manovra differenziati. Il raggruppamento dotato di quota di mercato minore e di grado di integrazione verticale minore avrà parametri vitali diversi da quelli degli altri due raggruppamenti. Si differenzierà per:

- Il livello medio di redditività, che sarà minore rispetto a quello degli altri raggruppamenti.
- La variabilità della redditività tra un'azienda e l'altra in un certo momento, che sarà maggiore rispetto a quella degli altri raggruppamenti.
- La variabilità nel tempo della redditività del raggruppamento e delle aziende che lo compongono, che sarà maggiore rispetto a quella degli altri raggruppamenti.

2.4 Il vantaggio competitivo

L'analisi delle strategie competitive di base è la seconda tappa nella comprensione della strategia. Essa assume come punto di partenza l'analisi del settore, che è volta a individuare le cause che spiegano:

- La redditività media del settore in un certo periodo.
- La variabilità della redditività del settore da un gruppo di aziende all'altro, o da un'azienda all'altra, osservati nello stesso periodo.
- La variabilità della redditività media del settore in periodi successivi.

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

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, più o meno ampio o stretto. Il vantaggio competitivo è una condizione di superiorità rispetto alla media dei concorrenti nella redditività del capitale investito di medio-lungo periodo. Esso si fonda su una condizione di vantaggio rispetto ai concorrenti basata sui prezzi di vendita e/o sui costi di produzione.



Il **vantaggio competitivo di prezzo** presuppone che:

- La redditività del capitale investito sia superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo.
- I prezzi di vendita siano maggiori rispetto al prezzo medio dei concorrenti.
- I costi di produzione non presentino rispetto ai costi di produzione dei concorrenti una differenza tale da compensare il premio ottenuto nei prezzi di vendita.
- Il prodotto o il servizio offerto sia in certa misura percepito e apprezzato come unico.
- Le attività svolte all'interno dell'azienda presentino elementi di unicità rispetto a quelle dei concorrenti.
- 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** presuppone che:

- La redditività del capitale investito sia superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo.
- I costi unitari di produzione siano inferiori ai costi unitari di produzione dei concorrenti di riferimento.
- 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.
- 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.
- Le attività svolte all'interno dell'azienda presentino elementi di unicità rispetto a quelle dei concorrenti.
- 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 si distingue dal vantaggio competitivo di prezzo per due aspetti:

- La condizione di vantaggio è definita rispetto a tutti i concorrenti di riferimento e non rispetto alla media.
- Essere second leader nel tentativo di ridurre i costi può dare origine a una condizione scomoda e vulnerabile. Il settore non è mai grande abbastanza per assicurare una posizione redditizia e difendibile a due cost leader. Uno dei due è comunque destinato a soccombere o, nella migliore delle ipotesi, a sopravvivere in una condizione vulnerabile condizionata dal possibile attacco di chi gode della posizione di costo migliore.
- Il fatto di non presupporre l'unicità del prodotto o del servizio.

La scelta tra i due vantaggi è indispensabile. Un'azienda può godere di entrambi i vantaggi competitivi, ma solo in casi eccezionali o transitori. Tipicamente questo si verifica quando:

- Un concorrente ha un vantaggio grande che deriva dalla quota di mercato o dalle interrelazioni.
- Un produttore introduce per primo una novità importante.
- I concorrenti sono bloccati a metà del guado provvisoriamente.

Alcuni manager attribuiscono la nozione di vantaggio competitivo non all'azienda, ma al prodotto o al servizio offerti. Secondo questa prospettiva, risulterebbe dotata di un vantaggio competitivo l'azienda capace di soddisfare il cliente meglio dei propri concorrenti. Questo approccio non è compatibile con un modello di definizione del successo della strategia competitiva fondato sulla performance aziendale. Si può affermare che, se un'azienda è capace di soddisfare il cliente meglio dei propri concorrenti:

- Soddisfa certamente due delle sei condizioni segnalate per l'ottenimento del vantaggio competitivo di prezzo e precisamente **unicità** e **coerenza**
- Non soddisfa automaticamente le altre quattro condizioni.

Le strategie orientate al vantaggio di costo, quando sono perseguite su un ambito ampio, impegnano chi voglia conquistare una posizione difendibile a cercare un vantaggio nei confronti di tutti i concorrenti. È comprensibile che chi adotti questo tipo di strategia cerchi la leadership di mercato. Chi persegue la leadership di costo finisce per trovarsi in un trade off tra la ricerca della posizione di prezzo:

- Che massimizza la propria redditività in un certo periodo.
- Necessaria per la dissuasione dell'attacco dei potenziali entranti e dei produttori di beni sostitutivi.

Posizionarsi con un prezzo più basso del necessario comporta un calo di redditività, ma ciò favorisce la costruzione di una posizione più difendibile. Il prezzo di vendita definisce quale parte di tale valore l'azienda desideri acquisire e quale parte sia disponibile a lasciare al cliente. Questa scelta può incidere anche in modo determinante sulle quote di mercato dell'azienda, dal momento che nei business destinati ad acquisti:



- Ripetitivi, condiziona la stabilità delle relazioni commerciali e le opportunità di successo da parte dei concorrenti che cercano di attaccare la posizione dell'azienda.
- Una tantum, condiziona la probabilità di concludere le singole transazioni e le quote di mercato raggiungibili.

A parità di altre condizioni e di valore economico creato, una maggiore attenzione alle quote di mercato e alla difesa delle quote di mercato finisce per stimolare una politica di prezzi più aggressiva. Il prezzo di vendita condiziona anche il cambiamento del posizionamento competitivo da un periodo all'altro. A parità di rapporto qualità/prezzo, il cliente resta dove si trova, risparmia tempo ed evita di correre rischi. Chi vuole acquisire un cliente nuovo, spesso deve offrire un prezzo inferiore rispetto a quello dei suoi fornitori attuali. 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 che, nella fase iniziale, può privilegiare la conquista di quote di mercato e sacrificare temporaneamente i risultati economico-finanziari, che potrebbero essere raggiunti in un tempo successivo.

Potremmo definire questa strategia di prezzo come una strategia di prezzo di set up, che produrrà i propri benefici in un periodo diverso da quella in cui viene attivata, mentre gli oneri che ne derivano hanno manifestazione immediata. 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.

Le aziende che perseguono il vantaggio competitivo di prezzo incontrano lo stesso trade off che incontrano le aziende orientate al vantaggio competitivo di costo. Ogni scelta di prezzo di vendita le pone di fronte alla scelta in merito a quale parte del valore creato trattenere e quale lasciare al cliente. Nella consapevolezza che la parte del valore creato lasciata al cliente avrà un effetto propulsivo sulle loro quote di mercato e sulla loro affermazione commerciale. Nelle aziende che perseguono il vantaggio di prezzo vi sono aziende che:

- Preferiscono cercare i posizionamenti di prezzo più alti possibile, anche a costo di sacrificare in modo sostanziale le quote di mercato ottenibili.
- Rinunciano a chiedere e a ottenere il prezzo più alto possibile, sacrificando almeno in parte i margini del singolo prodotto in vista di obiettivi di aumento delle quote di mercato

Le strategie di base possono dare origine a risultati disomogenei sotto i profili:

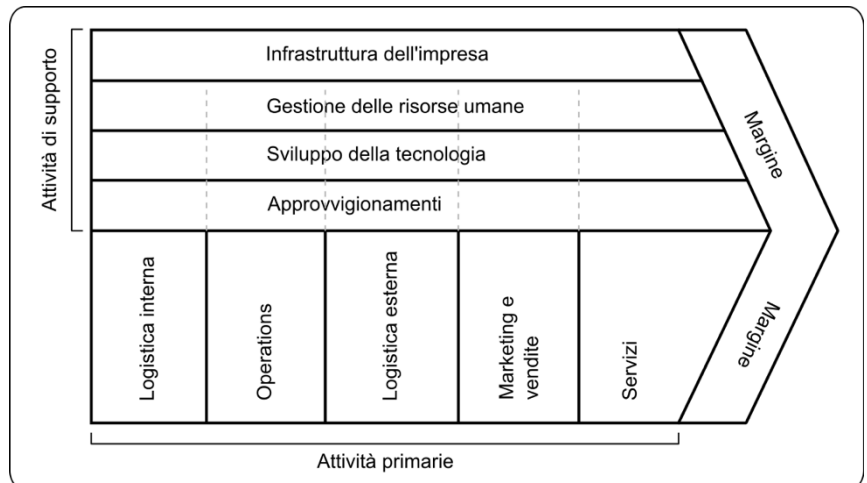
- Della redditività del capitale investito nel medio-lungo periodo, dal momento che le politiche di prezzo aggressive possono essere perseguite anche per periodi pluriennali.
- Delle quote di mercato raggiunte.
- Della difendibilità del posizionamento acquisito rispetto all'attacco dei concorrenti.

Per questa ragione, il giudizio su queste strategie non dovrebbe essere basato soltanto sul ROI rilevato su periodi più o meno lunghi, ma anche sull'impatto che tali strategie possono generare sulle quote di mercato e sulla difendibilità del posizionamento strategico. Il vantaggio competitivo si basa sull'unicità e sulla coerenza delle attività aziendali. Le attività aziendali sono di solito rappresentate con riferimento alla catena del valore o ad altri strumenti di rappresentazione.



Con riferimento alla catena del valore rappresentata è importante sviluppare tre osservazioni:

- Essa identifica categorie di attività. È con riferimento a ognuna di queste che si può mettere in luce il ruolo di determinanti di costo come le economie di scala, l'effetto di esperienza o il grado di utilizzo della capacità produttiva. Considerazioni analoghe valgono per tutte le altre categorie di attività, ognuna delle quali può avere un ruolo più o meno critico ai fini dell'unicità e della coerenza delle attività nel loro insieme.



- Il livello di unicità e di coerenza della catena del valore deriva dalle caratteristiche delle singole attività che la compongono e dalle relazioni di interdipendenza che si stabiliscono all'interno del sistema delle attività. Sono questi i motivi di unicità che creano elementi di protezione contro l'imitazione. La probabilità che i concorrenti imitino efficacemente un'attività unica è superiore rispetto alla probabilità che i concorrenti ne imitino efficacemente due. La coerenza deriva dai rapporti di interdipendenza che si stabiliscono all'interno del sistema delle attività. Il contributo che l'insieme delle attività imprime al valore creato per il cliente e ai costi può essere valutato soltanto considerando le attività nel loro insieme. Un'attività considerata isolatamente può essere a prima vista non vantaggiosa, generando costi maggiori rispetto ai benefici direttamente prodotti per il cliente. Eppure, essa può influire sulle condizioni di svolgimento di altre attività, favorendo la riduzione dei costi o l'aumento del valore creato per il cliente in altre parti della catena del valore.
- Le attività rappresentate non esauriscono tutte le attività che si svolgono all'interno di un'azienda. Esse definiscono le attività correnti, ovvero le attività all'origine delle performance correnti in un certo periodo della vita dell'azienda. Oltre a queste attività, nell'azienda se ne svolgono altre che producono i loro risultati principali negli anni successivi. Si tratta delle cosiddette attività di set up. Esse sono finalizzate al rinnovamento delle attività correnti. L'impatto principale che queste attività producono sulle performance non è diretto, ma è mediato dalle attività correnti che contribuiscono a rinnovare. Un impatto secondario è invece diretto, dal momento che i costi delle attività di set up sono in parte spesi nell'esercizio in cui sono sostenuti e finiscono quindi per incidere negativamente sul risultato di competenza dell'esercizio. Le attività di set up promuovono il rinnovamento e determinano quindi la qualità del posizionamento strategico. Se il posizionamento strategico definito dalle attività di set up sarà coerente con le condizioni del settore e le aspettative della clientela, le attività correnti potranno permettere un'efficienza maggiore. Se il posizionamento strategico sarà incoerente con le condizioni del settore e con le aspettative della clientela, le attività correnti non potranno aggiustare le cose.

2.5 L'ambito competitivo

L'ambito competitivo è il raggio d'azione dell'azienda ed è definito dalle seguenti variabili:

- Ampiezza della gamma di prodotti offerti.
- Numero di segmenti di clientela serviti, variabile a sua volta riconducibile a:
 - Caratteristiche della clientela.
 - Area geografica del cliente.
 - Canale distributivo seguito.
- Grado di integrazione verticale.
- Articolazione geografica delle attività coordinate.
- Livello di diversificazione in attività correlate.



A parità di ogni altra condizione, l'ambito competitivo è tanto più ampio quanto più sono ampi:

- La gamma.
- Il numero di segmenti di clientela serviti.
- L'articolazione geografica delle attività coordinate.
- Il grado di integrazione verticale.
- Il livello di diversificazione in attività correlate.

Ai fini della comprensione della strategia competitiva e della strategia di focalizzazione, 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 superiore redditività. Si tratta 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.

La **focalizzazione** può produrre benefici tali da compensare e superare gli svantaggi della minore dimensione. Con la focalizzazione si verifica una settima condizione, che è tipica delle aziende che ottengono un vantaggio di prezzo su un ambito stretto, ovvero delle aziende che perseguono la strategia di focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di prezzo:

- La limitazione dell'ambito.

La focalizzazione orientata all'aumento dei prezzi comporta un aumento dei costi unitari derivante dalla riduzione delle quantità. Questo effetto però è superato dai benefici derivanti dal fatto che il cliente è disposto a pagare un prezzo maggiore per effetto di due circostanze diverse:

- La riduzione dell'ambito competitivo, che in certi casi produce una disponibilità a pagare un prezzo maggiore, in quanto 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 della produzione del maggior valore abbiano un impatto sul risultato economico relativamente inferiore rispetto all'impatto derivante dai prezzi maggiori.

La disponibilità del cliente a pagare un prezzo maggiore produce un impatto positivo sulle performance aziendali che eccede gli effetti negativi derivanti dai maggiori costi sostenuti per la produzione del valore maggiore e dai maggiori costi sostenuti per effetto della limitazione delle quantità vendute.

Nelle aziende che ottengono un vantaggio di costo su un ambito stretto si verifica una settima condizione, ovvero delle aziende che perseguono la strategia di focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di costo:

- La limitazione dell'ambito.

Rispetto alla strategia competitiva sviluppata su ambito ampio, la focalizzazione orientata alla riduzione dei costi, determinando la riduzione dell'ambito competitivo, comporta 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, che favorisce allo stesso tempo:

- Il contenimento dei costi da compensare l'aumento dei costi derivante dalla riduzione delle quantità.
- La produzione di un valore per il cliente che non comporta una riduzione di prezzo tale da vanificare il beneficio ottenuto mediante la riduzione dei costi.

La riduzione dei costi derivante dalla riduzione dell'ambito competitivo produce un impatto positivo sulle performance aziendali. Nelle strategie di leadership di costo e di differenziazione la definizione di ambito competitivo ampio che le caratterizza non associa alla scelta dell'ambito un ruolo determinante al fine del vantaggio competitivo. Considerando che l'aumento delle quantità può dar luogo a una riduzione dei costi unitari, l'espansione dell'ambito tende ad accompagnarsi a un miglioramento della redditività. La differenza che contraddistingue le aziende focalizzate rispetto a quelle che operano con ambito ampio è rappresentata dalla circostanza che la restrizione di ambito assicura un beneficio capace di compensare e superare il sacrificio derivante dai minori volumi di produzione. Si è osservato che non esistono relazioni necessarie e automatiche tra la restrizione del raggio di azione da un lato e il conseguimento del vantaggio competitivo dall'altro, nello stesso modo è opportuno precisare che non esiste alcun automatismo che assicuri il conseguimento del vantaggio competitivo in seguito a un ampliamento dell'ambito, o a un aumento del volume di attività.



2.6 Il vantaggio di costo

Il vantaggio di costo consiste in una redditività del capitale investito superiore alla media, ottenuta mediante:

- Costi inferiori rispetto ai costi dei concorrenti.
- Prezzi di vendita allineati a quelli dei concorrenti, o tali da non permettere loro un margine competitivo.

Il vantaggio di costo può essere realizzato su un ambito competitivo:

- **Ampio:** Strategia di leadership di costo, che presuppone costi inferiori rispetto a tutti i concorrenti.
- **Stretto:** Strategia di focalizzazione orientata al vantaggio di costo, che presuppone costi inferiori rispetto a tutti i concorrenti che operano nello stesso ambito competitivo.

È necessario che le attività aziendali siano:

- **Uniche** rispetto a quelle dei concorrenti;
- **Coerenti** con gli obiettivi di natura economico-finanziaria, con le aspettative dei clienti (**coerenza esterna**) e con le esigenze di contenimento dei costi (**coerenza interna**).

Sull'unicità delle attività aziendali si fonda qualsiasi vantaggio competitivo. Quello che più conta è l'unicità del sistema di attività nel suo insieme, che aumenta al crescere:

- Del numero delle attività uniche.
- Delle relazioni di interdipendenza che permettono a un'attività unica e difficilmente imitabile di favorire l'unicità delle altre attività e del sistema delle attività nel suo insieme.

La coerenza delle attività aziendali con gli obiettivi economico-finanziari è il banco di prova finale per la verifica di qualsiasi vantaggio competitivo. Se i beni sono accettabili e quindi i prezzi sono allineati a quelli dei concorrenti, ma i costi non sono inferiori, l'azienda non ottiene performance superiori ai concorrenti. Nella migliore delle ipotesi guadagna perché il concorrente le permette di sopravvivere e non decide di attaccare le sue quote di mercato con una politica di prezzi aggressiva. Gli elementi di unicità delle attività aziendali che hanno impatto sui costi possono essere studiati analizzando le determinanti di costo delle singole attività ovvero le cause che la rendono più o meno efficiente rispetto alle attività paragonabili svolte dalle aziende concorrenti.

Porter identifica dieci determinanti dei costi delle attività:

- Economie di scala.
- Apprendimento.
- grado di utilizzo della capacità produttiva.
- Collegamenti con altre attività, interne o esterne all'azienda.
- integrazione verticale.
- Interrelazioni con altri business.
- Fattore tempo.
- Politiche discrezionali.
- Localizzazione.
- Fattori istituzionali.

La condivisione delle attività si traduce nell'opportunità di dotarsi di impianti di maggiore dimensione e di più elevata efficienza. Le interrelazioni tangibili sono che una delle vie per accedere a maggiori economie di scala ed ai benefici della maggiore dimensione, tra i quali rientrano anche quelli derivanti dal grado di utilizzo della capacità produttiva e dall'apprendimento. Le economie di scala possono essere perseguite anche senza il ricorso alle interrelazioni. Alcune strategie di sviluppo diversificato danno origine a interrelazioni che permettono di condividere risorse e attività, creando i presupposti affinché i vantaggi della maggiore dimensione siano resi possibili grazie alle interrelazioni.

Le determinanti di costo possono essere ricondotte a 5 macro-fattori:

A. La dimensione.

- Le economie di scala si traducono nella riduzione dei costi medi unitari in relazione ad un aumento di capacità produttiva.
- Le economie derivanti dal grado di utilizzo della capacità produttiva si traducono nella riduzione dei costi medi unitari di produzione all'aumentare dell'impiego della capacità.
- Le economie di apprendimento si traducono nella riduzione dei costi unitari dell'ultima unità prodotta per effetto dell'accumulo dell'apprendimento.



- Le interrelazioni tangibili influiscono su questo tipo di determinanti. La condivisione di attività tra più business aumenta le economie di scala, di utilizzo della capacità produttiva e di apprendimento.
- I collegamenti tra attività esterne incidono sulle determinanti associate alla dimensione.

B. Le relazioni tra attività.

- I collegamenti con attività interne possono verificarsi se le attività, coordinandosi, ottengono riduzioni dei costi che non otterrebbero se le attività fossero condotte in maniera indipendente.
- I collegamenti con attività esterne possono verificarsi tra aziende diverse, quando il coordinamento tra le attività può dare origine a riduzioni dei costi.
- Le interrelazioni intangibili tra attività di diversi business si traducono in trasferimenti di competenze.
- L'integrazione verticale da origine a benefici associati al migliore coordinamento. Questo accade quando la gerarchia è giudicata più efficiente del mercato.

C. Le posizioni di privilegio di varia natura di cui l'azienda può beneficiare rispetto ai concorrenti.

- Il fattore tempo può conferire un vantaggio a chi avvii alcune attività prima dei concorrenti.
- La localizzazione può influire sui costi quando può incidere sui costi di esercizio di singole attività.
- I fattori istituzionali possono permettere di ottenere costi più bassi in virtù di condizioni di privilegio nell'accesso ad alcuni fattori produttivi.

D. La diversità del valore offerto dall'azienda rispetto al valore offerto dai concorrenti.

- 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 comunque non giustifichino nella sua prospettiva una maggiorazione del prezzo di acquisto.

E. La cultura delle persone e il sistema di controllo prevalente in azienda.

- 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. La cultura delle persone rappresenta l'insieme dei valori che orientano il comportamento di un gruppo di persone.
- La qualità del controllo deriva dalla definizione degli obiettivi e dall'intensità della pressione esercitata in sede di analisi degli scostamenti.

Le determinanti di costo sono le caratteristiche delle singole attività che incidono sull'andamento dei rispettivi costi di esecuzione, rendendole più o meno efficienti e più o meno uniche rispetto alle attività dei concorrenti. L'impatto di queste determinanti sul vantaggio di costo e sulla sua difendibilità è enorme. Il costo dei materiali acquistati dipende dal costo che l'azienda sopporta per servirsi del suo ufficio acquisti e dai prezzi riconosciuti ai fornitori. Il costo dei materiali acquistati sarà condizionato dalla dimensione degli acquisti, più che dalla dimensione dell'attività di acquisto. Sono importanti i volumi complessivi ordinati su base annua e i volumi dei singoli ordini, che possono incidere sui prezzi ottenibili dai fornitori.

Tre sono le variabili che influenzano il prezzo d'acquisto, in base al volume:

- Del singolo ordine di un certo materiale.
- Del singolo ordine realizzato presso un certo fornitore.
- Complessivamente realizzato su base annua presso un certo fornitore.

La descrizione delle determinanti di costo delle attività dell'azienda non sarebbe completa senza il riferimento alle due variabili soft:

- La cultura delle persone.
- La qualità del controllo.

Il vantaggio competitivo di costo è quello più esposto al rischio di insuccesso, perché il leader di costo deve essere uno solo. La conquista e la difesa del vantaggio di costo presuppongono una tensione sistematica al miglioramento e una continuità di pressione sul risultato. Il vantaggio di costo può essere realizzato operando su un ambito competitivo ampio o limitato, dando origine alla **leadership di costo** o alla **focalizzazione**.

Il conseguimento del vantaggio di costo risulta perseguibile soltanto qualora la variabilità dei costi e la variabilità dei prezzi di vendita del settore siano tali da consentire a un'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.



La **leadership di costo** è una strategia piuttosto diffusa tra le aziende di grande dimensione e di notevole visibilità. Consiste nell'acquisizione di un vantaggio di costo nei confronti di tutti i concorrenti, operando in

un ambito competitivo ampio e mantenendo un livello di qualità simile a quello degli altri produttori e un prezzo pari o prossimo al prezzo dei concorrenti. Due sono le variabili fondamentali:

- L'opportunità di ottenere costi inferiori rispetto a tutti i concorrenti.
- L'accettabilità dell'offerta, che deve essere tale da far sì che il prezzo di vendita dell'azienda sia pari o prossimo a quello dei concorrenti, per evitare che la differenza di costo stabilita rispetto a essi sia più che compensata da una differenza nel prezzo di vendita, circostanza nella quale l'azienda finirebbe per ottenere una redditività inferiore alla media. L'accettabilità del sistema di prodotto produce un impatto notevole sulla redditività di un'azienda, in quanto può condizionare:
 - Il livello dei prezzi dell'azienda e l'eventuale scarto con il prezzo di vendita dei concorrenti.
 - La quota di mercato di un'azienda che opera nei settori dove i beni non possono essere considerati standardizzati. Offrire al cliente un valore maggiore a parità di prezzo è una delle circostanze che possono determinare la crescita della quota di mercato di un'azienda.

Chi è **cost leader** di solito è anche **price leader**, ovvero stabilisce il prezzo di mercato. L'azienda leader di costo non aspira a ridurre il prezzo di mercato, dal momento che la formula della sua superiore redditività si sintetizza nel presupposto che, se i costi sono inferiori e i prezzi pari o prossimi a quelli della concorrenza, i margini unitari saranno senz'altro superiori e così pure i margini complessivi. Un'azienda può ottenere una redditività del capitale investito superiore alla media anche con prezzi inferiori alla media del mercato. Questo accade se il divario di prezzo è più che compensato dal divario di costo, ovvero se il divario di margine unitario viene compensato da un maggiore rapporto tra le quantità prodotte e la quantità di capitale investito impiegato.

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. Un'azienda che punti energicamente alla conquista delle quote di mercato può avere una notevole motivazione alla riduzione dei prezzi di vendita, dal momento che, specialmente tra le aziende che producono beni standardizzati, una pur lieve variazione del prezzo di vendita può originare un forte impatto sulle quote di mercato.

La quota di mercato riveste un ruolo particolare nel perseguimento di questo tipo di strategia. È probabile che una quota di mercato maggiore rispetto ai concorrenti favorisca il raggiungimento di un livello di costi inferiore, che a sua volta può risultare difendibile mediante ulteriori riduzioni dei prezzi che consentano di accrescere la quota di mercato e di ridurre il livello dei costi. 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 detto che il second leader non possa totalizzare una redditività superiore alla media del settore. Lo stesso può dirsi delle altre aziende che possono essere classificate come follower nella graduatoria che esprime i concorrenti secondo la rispettiva capacità di contenere i costi. La differenza principale tra il leader e le aziende follower va invece ravvisata nella vulnerabilità. Anche l'azienda leader di costo affronta dei rischi. 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.
- Ridurre il livello dei prezzi fino a sopportare una riduzione drastica della redditività o l'insorgere di momentanee situazioni di disequilibrio economico pur di accrescere la propria quota di mercato.
- Introdurre innovazioni tecnologiche tali da consentire una riduzione dei prezzi e un aumento della propria quota di mercato senza dar luogo a riduzioni dei suoi margini unitari e dei suoi livelli di redditività.

La focalizzazione orientata alla riduzione dei costi è una strategia diffusa tra le aziende di minore dimensione e di notevole efficienza. Le aziende che puntano alla focalizzazione orientata alla riduzione dei costi possono trovarsi ad affrontare rischi significativi. Esse rischiano di:

- Essere superate nella corsa alla riduzione dei costi da aziende che si focalizzano in modo più efficace.
- Veder venire meno i presupposti che avevano dato origine al legame tra la focalizzazione su un ambito competitivo ristretto e il vantaggio di costo. 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.



2.7 Il vantaggio di prezzo

Il vantaggio competitivo di prezzo consiste in una redditività del capitale investito superiore nel medio-lungo periodo alla media del settore, ottenuta attraverso:

- Prezzi di vendita superiori rispetto al prezzo di vendita dei concorrenti
- Costi di svolgimento delle attività correnti allineati a quelli dei concorrenti o al punto da vanificare l'effetto prodotto sulla redditività dai prezzi di vendita più alti.

Il vantaggio di prezzo può essere realizzato su ambito competitivo:

- **Ampio** con la strategia di **differenziazione**
- **Stretto** con la strategia di **focalizzazione**

In entrambi i casi è necessario che le attività aziendali siano:

- **Uniche** rispetto a quelle dei concorrenti.
- **Coerenti** con gli obiettivi di natura economico-finanziaria, con le aspettative dei clienti (coerenza esterna) e con le esigenze di contenimento dei costi (coerenza interna).

Per il vantaggio di prezzo, sull'unicità delle attività aziendali si fonda il vantaggio competitivo. Quello che più conta è l'unicità del sistema di attività nel suo insieme, che aumenta al crescere:

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

Per 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. È necessario anche che le attività siano coerenti con le aspettative del cliente e al loro interno.

La ricerca del vantaggio competitivo di prezzo presuppone una gara su quattro specialità differenti:

- La definizione della value proposition da offrire al cliente, associata alle determinanti di unicità del valore percepito.
- La definizione dei sistemi di attività che possono realizzare la value proposition selezionata, associata alle determinanti di unicità delle attività finalizzate alla produzione e alla comunicazione del valore.
- La definizione della politica di prezzo con la quale accompagnare la value proposition, che si traduce nella definizione di una sorta di sconto più o meno forte, proposto al cliente nella forma di un prezzo inferiore al valore che il cliente percepisce.
- Il contenimento dei costi 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. Nell'ultima specialità il giudice di gara è l'azienda, o l'azionista, e il premio per il vincitore è il raggiungimento di una redditività superiore. Le strategie di successo si caratterizzano per la capacità di adottare scelte coerenti e migliori rispetto alle scelte dei concorrenti sulle tre specialità orientate al premium price e sulla specialità del contenimento dei costi. Chi ottiene risultati migliori in queste quattro specialità acquisisce il vantaggio competitivo di prezzo, ovvero una redditività del capitale investito superiore alla redditività media dei concorrenti nel medio-lungo periodo, ottenuta grazie a:

- Prezzi di vendita superiori rispetto ai prezzi di vendita mediamente ottenuti dai concorrenti.
- Costi delle attività correnti allineati a quelli dei concorrenti o non superiori rispetto a quelli dei concorrenti fino al punto da vanificare l'effetto prodotto sulla redditività dai prezzi di vendita più alti.

A. **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. Le determinanti di unicità del valore percepito si distinguono in due categorie:

- Le determinanti del valore **effettivo**, ovvero del beneficio effettivamente prodotto per il cliente, cui corrisponde il prezzo massimo che il cliente sarebbe disposto a pagare.
- Le determinanti del valore **percepito**, ovvero del beneficio percepito dal cliente, cui corrisponde il prezzo massimo che il cliente è disposto a pagare.

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

- Il miglioramento nel modo in cui sono soddisfatti i suoi bisogni di consumo.
- Il contenimento dei costi.



Un elemento comune è l'aumento del value for money, ovvero dell'obiettivo di razionalità e di efficienza del consumatore nell'impiego delle proprie risorse.

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

- L'aumento dell'unicità percepita del proprio prodotto e del prezzo di vendita.
- Il contenimento dei costi.

Un elemento in comune a queste esigenze è il tentativo di favorire il raggiungimento dell'obiettivo di aumento delle performance finanziarie nel medio-lungo periodo. Nonostante questa differenza nei loro obiettivi, consumatore e cliente industriale si presentano all'azienda che ricerchi il vantaggio di prezzo con due logiche decisionali convergenti e riconducibili all'aumento delle prestazioni e alla riduzione dei costi. Questa circostanza consente di 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.
- Opportunità di riduzione dei costi, tanto in ambito individuale e familiare, quanto in ambito aziendale.

Un altro elemento è rappresentato dal fatto che in entrambi i casi si può assistere:

- Al coinvolgimento di una pluralità di soggetti, che intervengono nell'atto di acquisto:
 - Nel caso dei consumatori, questo avviene quando le esigenze di una famiglia, collettivamente impegnata in un'attività di consumo, sintetizzano i bisogni di diversi individui, capaci di condizionare in modo più o meno marcato il processo di acquisto.
 - Nel caso dei clienti industriali, questo avviene quando diversi individui sono coinvolti nel processo di acquisto di un bene industriale, ognuno con esigenze differenziate e a volte non convergenti con le esigenze delle aziende per le quali lavorano.
- Al ruolo più o meno ampio esercitato dagli intermediari commerciali:
 - Nel caso dei consumatori, è importante il ruolo del commercio al dettaglio, che in alcuni settori viene servito attraverso i grossisti. La possibilità di affermazione di un prodotto differenziato è condizionata in modo notevole dall'accesso alla distribuzione.
 - Nel caso dei clienti industriali è importante il ruolo dei distributori, che spesso finiscono per avere un'influenza notevole sulla percezione dell'unicità del prodotto da parte del cliente utilizzatore.

Le determinanti del valore percepito riflettono le opportunità di differenziazione delle esigenze di consumo e di produzione industriale.

Un modello di classificazione può distinguere opportunità di differenziazione associate a 5 elementi:

- **L'aggiunta di nuovi elementi di valore per il cliente non offerti dai concorrenti.** La ricerca del vantaggio di prezzo lavora proprio sulla scoperta di nuovi elementi di valore per il cliente. Nel mondo dei beni industriali, l'aggiunta di nuovi elementi di valore per il cliente è meno visibile.
- **L'aumento di singole performance del prodotto offerto rispetto ai concorrenti.** La concentrazione sull'aumento di singole performance ha come effetto collaterale la restrizione del raggio di azione, in quanto tende a limitare l'utilità prodotta a una particolare categoria di clienti. Quando la clientela riconosce un price premium capace di compensare ampiamente i costi dell'unicità, questa limitazione non impedisce di ottenere prestazioni superiori alla media.
- **L'aumento di più performance del prodotto offerto rispetto alla media dei concorrenti.** Le aziende che cercano un premio di prezzo puntano a offrire qualcosa in più rispetto alla media dei concorrenti in diverse performance.
- **L'immagine associata al consumo di un certo prodotto** contribuisce ad assicurarne l'unicità, sia nell'ambito dei beni di consumo, sia nell'ambito dei beni industriali. L'immagine definisce le aspettative che una certa community associa a un prodotto. Questa immagine, che si forma in base all'esperienza pregressa, diretta o indiretta, e in base ad altre informazioni acquisite da varie fonti, è continuamente rafforzata o indebolita in base al vissuto quotidiano della community di riferimento dell'azienda interessata. L'immagine di un certo prodotto può scaturire:
 - Da esperienze di consumo
 - Da informazioni ottenute da altre fonti.
 - Dalla pubblicità.



Così come esiste l'immagine positiva, che rappresenta in un certo senso un asset per l'azienda, ispirando nel suo pubblico presunzioni positive sulle performance future, esiste anche un'immagine negativa, in base alla quale il pubblico si attende risultati peggiori rispetto a quelli che assocerebbe a un fornitore sconosciuto. L'immagine positiva si crea lentamente, in un percorso che può durare anni, o anche decenni. L'immagine negativa si può creare anche molto velocemente.

- **La percezione delle performance del prodotto offerto** incide sull'unicità del prodotto percepita dal cliente. Dati i 4 elementi sopra indicati, è impossibile che il cliente ne abbia una percezione perfetta. 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.
 - Sostanzialmente prossime alle performance reali.
 - Sostanzialmente inferiori alle performance reali.

In alcuni casi la percezione migliorata della performance non è determinante per il cliente, dato che non tutte le performance svolgono un ruolo critico nel processo di scelta. È importante tenere distinti:

- Eventuali errori di percezione di una certa performance.
- Il maggiore o minore livello di interesse che una performance può ispirare nel potenziale acquirente.

L'errore di percezione è sanabile con un lavoro finalizzato a migliorare la percezione da parte del cliente. L'errore nella value proposition non è sanabile se non cambiando la value proposition. Il fatto che il cliente non apprezzi certi elementi della value proposition risulta come un elemento di inefficienza nel rapporto con il cliente. La percezione delle performance è diversa dall'immagine che caratterizza un prodotto, o un'azienda. L'immagine può condizionare la percezione delle performance e viceversa. Ma le due variabili non coincidono. L'immagine è frutto dell'esperienza pregressa e delle informazioni acquisite su un certo prodotto o su una certa azienda. Ma la percezione dipende da quello che il cliente riesce a capire del prodotto che ha acquistato e utilizzato. Se le aspettative sono tradite, la percezione del prodotto alimenta progressivamente la formazione di una nuova immagine. La performance effettiva è la circostanza che il prodotto sia riconosciuto e ammirato da un ampio numero di persone all'interno di una certa classe sociale, dal momento che è questa la sua funzione d'uso principale.

- B. **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. Nel caso del vantaggio di prezzo, l'unicità delle attività è dove si crea la magia che rende possibile l'unicità del prodotto.

Le determinanti del valore sono:

- L'aggiunta di nuovi elementi di valore per il cliente, non offerti dai concorrenti.
- L'aumento di 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, ma rilevabile anche per alcuni beni industriali.
- 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.

- **Le determinanti associate alla dimensione:**
 - Economie di scala.
 - Economie derivanti dal grado di utilizzo della capacità produttiva.
 - Economie di apprendimento.

Le economie di scala non sono rilevanti ai fini della produzione di un valore unico. La dimensione e la visibilità dell'azienda sul suo mercato di riferimento, può favorire l'immagine dell'azienda. L'utilizzo della capacità produttiva può essere in alcuni casi importante ai fini del mantenimento di certi livelli di flessibilità produttiva, associati a un utilizzo della capacità produttiva minore. L'apprendimento può avere un impatto sulla qualità del prodotto e sull'affidabilità del processo produttivo.

- **Le determinanti associate alle relazioni tra attività:**
 - Collegamenti con attività interne o esterne.
 - Interrelazioni intangibili.
 - Integrazione verticale.



Queste possono conferire elementi di unicità utili ai fini della differenziazione del valore offerto, quando in virtù di questi collegamenti sia possibile ottenere:

- Un superiore controllo della qualità del prodotto.
- Una maggiore velocità nell'evasione degli ordini, che si riflette sulla qualità del servizio al cliente.
- Una maggiore efficacia dei processi di innovazione.
- Un maggior livello di personalizzazione del prodotto in funzione delle esigenze del cliente.
- **Le determinanti associate alle posizioni di privilegio sono:**
 - Il fattore tempo.
 - La localizzazione.
 - Fattori istituzionali.

Queste sono importanti nei settori dove le materie prime contribuiscono all'unicità del prodotto.

- **La cultura e il sistema di controllo prevalenti**, così come possono essere orientati al contenimento dei costi, possono essere orientati all'ottenimento di una qualità superiore.

Le strategie orientate al vantaggio di prezzo hanno come determinante chiave la personalizzazione di alcune attività e la capacità di creare relazioni di customer intimacy, che contribuiscono alla sicurezza che il cliente associa alla relazione commerciale. Vi sono attività che nascono per soddisfare alcuni bisogni, per i quali il cliente richiede al fornitore un prodotto custom, cui corrispondono una serie di attività tailor made.

C. La **differenza tra il valore percepito e il prezzo richiesto dall'azienda produttrice** ha un'importanza fondamentale ai fini del successo delle strategie orientate al vantaggio di prezzo. Quando questa differenza è negativa, ovvero quando il valore percepito è minore del prezzo richiesto, il cliente rifiuta l'offerta del fornitore. Quando questa differenza è positiva 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. Questa differenza riassume la logica alla base della politica di prezzo dell'azienda e produce conseguenze su tre obiettivi fondamentali:

- Il rafforzamento del rapporto commerciale con il singolo cliente, che sarà tanto più stretto e consolidato quanto più il prezzo richiesto sarà inferiore al valore percepito.
- La quota di mercato, che sarà tanto maggiore quanto più il prezzo sarà inferiore al valore percepito.
- La redditività delle vendite, che sarà tanto minore quanto più il prezzo sarà inferiore al valore percepito.

La differenza tra valore percepito e prezzo richiesto si trova così a rappresentare la variabile mediante la quale l'azienda prende la decisione sul trade off tra: il raggiungimento dei primi due obiettivi sopra indicati ed il raggiungimento del terzo obiettivo, ovvero l'aumento della redditività delle singole vendite. 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. Il fornitore sa che se chiedesse un prezzo:

- Superiore al valore percepito, non avrebbe chance di vendere.
- Pari al valore percepito, il cliente si troverebbe nella condizione di indifferenza.
- Inferiore al valore percepito, potrebbe conquistare la preferenza della clientela, che sarebbe tanto più ampia quanto maggiore fosse lo sconto percepito dal cliente tra il valore percepito e il prezzo.

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.

Nella strategia di focalizzazione, la definizione di un ambito competitivo stretto è associata alla possibilità di ottenere una condizione di vantaggio rispetto ai concorrenti basata sul prezzo di vendita. Condizione che risulta determinante ai fini del raggiungimento di una redditività superiore. Al fine di ottenere da questo segmento un prezzo di vendita più alto in cambio di un prodotto concepito come esclusivo, l'azienda deve infatti escludere la clientela che avrebbe avuto accesso ai punti di prezzo inferiori. La determinazione del prezzo scaturisce dalla decisione dell'azienda in merito a quale frazione di questo valore lasciare a beneficio del cliente, ovvero in merito alla differenza tra il valore percepito e il prezzo richiesto che, una volta accettato da parte del cliente, diventa il prezzo pagato. Nel determinare questo valore, il cliente può tenere conto, oltre che del Beneficio per il cliente rappresentato dalla differenza tra il Valore percepito e il Prezzo pagato, anche del Beneficio per il cliente rispetto alla condizione di equità, rappresentato dalla differenza tra il Prezzo equo e il Prezzo pagato. Infatti, anche nel caso in cui il prezzo pagato sia inferiore al valore percepito, il cliente può avvertire un problema di natura distributiva, ovvero può ritenere che il fornitore si stia appropriando di una frazione del valore eccessiva.



Si tratta naturalmente di valutazioni:

- Fondate su elementi incerti, che presuppongono stime in merito ai profitti del fornitore e valutazioni in merito all'equità nella distribuzione del valore creato.
- Condizionate in molti casi da una componente emotiva, innescata dall'osservazione di un atto di distribuzione del valore tra fornitore e cliente che appare non equo.

Quanto più il prezzo pagato assicura un elevato Beneficio per il cliente, e la percezione di un Beneficio rispetto alla condizione di equità, tanto più la relazione commerciale è forte e duratura. L'instabilità deriva dalla sensazione di disagio nel momento in cui un cliente paga un prezzo che considera eccessivo rispetto a quanto percepisce. Ogni azienda dispone di diverse opzioni per la definizione della propria politica di prezzo, da ognuna delle quali scaturiscono conseguenze diverse sul posizionamento strategico e sulle performance. Il vantaggio di prezzo presuppone il contenimento dei costi al di sotto di una certa soglia, che segna il punto oltre il quale il beneficio derivante dalla differenza di prezzo è compensato dalla differenza nei costi sopportata per assicurare l'unicità del prodotto offerto al cliente.

Gli effetti derivanti dalle attività finalizzate alla produzione di valore effettivo o alla percezione del valore da parte del cliente possono essere misurati mediante due scale dell'impatto distinte:

- Sul valore percepito.
- Sui costi sostenuti.

L'impatto delle attività sul valore effettivo e sul valore percepito risente dell'effetto di due variabili:

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

L'impatto delle singole attività sui costi sostenuti dipende invece dalle determinanti 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 e di 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 ad 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.

La **scoliosi commerciale** è la tendenza a sottovalutare l'importanza della dimensione tecnica, scommettendo sulla capacità della funzione commerciale di alimentare comunque la percezione di un valore percepito elevato.

Una strategia orientata a un vantaggio di prezzo difendibile è immune da entrambe le deviazioni.

Comprende 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.
- 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.

Una volta accettato, il prezzo richiesto diventa il prezzo pagato e permette di determinare il margine ottenuto. L'importanza della determinazione del prezzo può essere utile sottolineare la scarsa reversibilità delle decisioni relative al pricing. Nella maggior parte dei casi, chi decide il prezzo ha di fronte diverse alternative, di cui è impossibile conoscere i risultati ex ante. Chi opta per una certa politica di prezzo non potrà mai conoscere i risultati che avrebbe ottenuto adottando la politica di prezzo alternativa.



Il **vantaggio di prezzo** può essere realizzato operando su un ambito competitivo ampio o stretto, dando origine alla strategia di differenziazione o alla focalizzazione. L'ambito competitivo è definito da 5 variabili:

- Gamma di prodotto.
- Numero di segmenti di clientela serviti.
- Grado di integrazione verticale.
- Articolazione geografica delle attività coordinate
- Livello di diversificazione in attività correlate.

La **focalizzazione**, presuppone che almeno una di queste variabili sia definita in modo stretto e dia origine, per effetto della sua restrizione a una conseguenza decisiva ai fini del vantaggio competitivo. Le strategie che puntano a 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. Accettare restrizioni di ambito comporta sacrifici sui volumi di attività, cui 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 per la qualità del prodotto.
 - Con il comportamento dei costi e con la circostanza che i costi aziendali non sono legati soltanto alla dimensione, ma anche a una serie di altri variabili.
- Il fattore esterno scaturisce dai benefici di immagine che la focalizzazione può generare agli occhi del cliente.

Rispetto a chi operi con un ambito ampio, le opportunità di limitazione dell'ambito suscettibili di garantire un miglioramento della redditività sono numerose. Esse non si fondano sulla sola ricerca di segmenti o nicchie diverse da quelle occupate dagli altri. Le strategie di focalizzazione si basano principalmente sull'opportunità di modificare le attività aziendali in funzione di quello che l'azienda decide di produrre e in funzione dei clienti cui decide di offrirlo. Le aziende nel restringere deliberatamente il proprio ambito, pongono le premesse per una diversa configurazione delle attività aziendali, che incide sulle determinanti di unicità del valore percepito e sulle determinanti di unicità delle attività:

- Attribuendo al prodotto offerto elementi di unicità che non sarebbe stato possibile inserire in assenza di una restrizione di ambito.
- Caratterizzando le attività con determinanti di unicità incompatibili con un raggio di azione maggiore.

Il banco di prova della focalizzazione è rappresentato dal modo in cui le attività creano qualcosa di unico rispetto ai concorrenti, qualcosa di coerente con le aspettative del cliente e con le esigenze di contenimento dei costi. Le determinanti di unicità del valore percepito e le determinanti di unicità delle attività devono trovare i presupposti della loro esistenza, nella restrizione di ambito. Quanto più la strategia di focalizzazione è coerente con le aspettative dei clienti, tanto più essa è al riparo dal rischio di **ipersegmentazione**, ovvero dal rischio di rivolgersi a una clientela di riferimento troppo limitata. 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 con le esigenze di contenimento dei costi sono condizioni necessarie per il successo di tutte le strategie di base. Nella produzione dei beni industriali, le strategie di focalizzazione fanno leva soprattutto sulla capacità del produttore di specializzarsi nel fare qualcosa meglio degli altri e nel dimostrare al suo cliente che il valore valga il prezzo richiesto.

Le determinanti del valore e le determinanti di unicità delle attività rispetto a quelle dei concorrenti sono le stesse che caratterizzano la produzione dei beni di consumo. La differenza rispetto ai beni di consumo è rappresentata dal fatto che il banco di prova fondamentale in questo caso è l'impatto che il produttore di beni industriali è in grado di generare sul conto economico dell'azienda cliente. Tale impatto deriva soprattutto dall'effetto che il fornitore è in grado di produrre sui ricavi e sui costi del cliente, che dipende:

- Dalle esigenze del cliente selezionate dal fornitore.
- Dal livello di unicità raggiunto nelle attività finalizzate al soddisfacimento delle esigenze del cliente.



2.8 La difendibilità del vantaggio competitivo

Le tre strategie competitive di base pongono problemi di sostenibilità differenti. Di tutte le strategie competitive di base la leadership di costo è quella che pone il problema di difendibilità maggiore.

2.8.1 La difendibilità della strategia di leadership di costo

In ogni settore vi è un solo leader di costo. Egli può definire il prezzo di mercato a un livello tale da costringere il second leader ad accumulare perdite, fintantoché questo non si trovi costretto a uscire dal settore. Alcune delle determinanti di costo definite da Porter sono particolarmente rilevanti per l'acquisizione e per la difesa del vantaggio competitivo, dal momento che le basi di superiorità a esse correlate risultano difficili da imitare. Si tratta di:

- **Economie di scala**, che non possono essere imitate a meno che il concorrente acquisisca quote di mercato paragonabili a quelle del leader.
- Sfruttamento delle **interrelazioni**, dando origine a vantaggi che non possono essere insidiati facilmente.
- Sfruttamento dei **collegamenti** fra le attività costituenti il sistema delle attività, che risultano poco visibili all'esterno e scarsamente imitabili.
- Effetto di **apprendimento**, che pur essendo difficile da acquisire, risulta altrettanto difficile da imitare.

La possibilità di essere sconfitti durante un attacco si riduce al crescere del numero delle determinanti coinvolte che possono essere considerate indipendenti. Difendere la strategia significa difenderne i risultati, ovvero la performance superiore in termini di redditività del capitale investito che ne deriva, il che si realizza se l'impresa ha la capacità di rafforzare l'impatto delle determinanti del vantaggio competitivo sulle attività generatrici di valore. La difesa della posizione competitiva e la difesa delle performance economico-finanziarie del leader dovrebbero avvenire soprattutto mediante la dissuasione, ovvero mediante iniziative e messaggi capaci di far capire allo sfidante che l'attacco al leader può essere tossico, se non letale, per chi lo promuove. L'attaccante deve capire di non avere vantaggi a fare la prima mossa. Perché, se attacca, anche se il leader si dimostra capace di respingere l'attacco, il peggioramento dei risultati è inevitabile e non risparmia nessuno. Le iniziative che favoriscono il mantenimento dell'equilibrio sono quelle mediante il quale il leader assicura che le distanze tra lui e gli inseguitori siano difese e non possano essere ridotte per iniziativa del follower. Ciò costringe il leader ad aumentare la capacità produttiva o ad accettare anche livelli di redditività inferiori rispetto a quelli ottenibili. La difendibilità del vantaggio di costo scaturisce dalla configurazione del sistema delle attività dell'azienda e dal confronto tra questo e il sistema delle attività dei concorrenti. Difendere la strategia significa vigilare sulla coerenza e difendibilità del posizionamento strategico attuale alla luce delle dinamiche strutturali del settore.

2.8.2 La difendibilità della strategia di differenziazione

Nel caso della differenziazione possiamo trovare più produttori differenziati convivere ordinatamente e rispettarsi tra loro. Il problema di fondo è che tutti questi concorrenti hanno un dialogo col proprio cliente, tuttavia, il concorrente può interferire e certamente possono esservi travasi di quote di mercato da un produttore all'altro. Le aziende difendono la propria strategia soprattutto rafforzando l'impatto delle determinanti del vantaggio competitivo. I progressi che ognuno compie lungo le proprie linee di miglioramento non si riflettono in modo diretto sulle quote di mercato dei concorrenti. Ogni innovazione introdotta da un concorrente esercita una qualche influenza sul posizionamento degli altri. L'innovazione può essere imitata, ma questo non è motivo per innescare una competizione sul prezzo. La difendibilità della strategia di differenziazione si fonda sulla superiore capacità di fornire al cliente qualcosa di unico per un prezzo considerato vantaggioso, anche perché la strategia di differenziazione si sviluppa su un ambito ampio e non è compatibile con un pricing di élite. Questa **unicità** dell'offerta si difende mediante:

- L'innovazione continua, che permette di arricchire l'offerta di motivi di unicità sempre nuovi.
- Il continuo miglioramento delle attività che assicurano l'unicità percepita del prodotto.
- Un pricing che tuteli l'interesse e la dedizione del cliente assicurandogli un rapporto qualità/prezzo vantaggioso e difficilmente superabile dai concorrenti.

La strategia orientata al vantaggio di prezzo su ambito ampio deve affrontare il trade off tra redditività immediata, quote di mercato e difendibilità della posizione. Il modo in cui questo trade off viene affrontato e risolto incide sulla difendibilità della strategia di differenziazione.



2.8.3 La difendibilità della strategia di focalizzazione

La focalizzazione orientata al **vantaggio di prezzo** pone alcuni problemi di difendibilità derivanti dal segmento, che può risultare troppo piccolo, ovvero che l'azienda finisca per trovarsi in condizioni di ipersegmentazione. Questo può accadere per due ragioni:

- I clienti del segmento sul quale l'azienda è focalizzata subiscono un calo.
- I costi di produzione aumentano e fanno sì che il target di clientela tradizionale non risulti adeguato ad assicurare il raggiungimento di risultati soddisfacenti.

La difesa della strategia di focalizzazione presuppone un riesame, alla luce dei cambiamenti di mercato o di tecnologia, delle stesse basi che hanno dato origine alla strategia di focalizzazione. Occorre riesaminare le dimensioni e le caratteristiche qualitative dell'ambito competitivo prescelto e verificare che esse consentano di sviluppare un sistema di attività unico e coerente con le esigenze dei clienti e con le esigenze di natura economico-finanziaria. Si tratta di verificare che esse non riescano a battere la strategia di focalizzazione dell'azienda con una strategia di focalizzazione migliore, o con un preferibile rapporto qualità/prezzo.

La focalizzazione orientata al **vantaggio di costo** presenta tratti sensibilmente diversi dalla difesa della leadership di costo. Nel caso della focalizzazione la formula che lo offre sfrutta spesso motivi di unicità significativi. Il costo principale è rappresentato dalla necessità di imitare la strategia e le specifiche attività che un concorrente ha già realizzato. Il beneficio è incerto, perché il concorrente attaccato con una strategia imitativa potrebbe reagire efficacemente all'attacco, vanificandone gli effetti. Il rischio principale che può compromettere la difendibilità della strategia di focalizzazione orientata al vantaggio di costo è quello di confrontarsi con un'altra strategia di focalizzazione, che sfrutti motivi di unicità delle attività differenti.

La difesa della strategia di focalizzazione avviene mediante il continuo atto di rinnovamento delle basi sulle quali essa si fonda e sulla continua ridefinizione del sistema di attività che assicura la soddisfazione della clientela di riferimento, ovvero sull'identificazione di nuovi segmenti di clientela che, in base all'esperienza e alle attività esercitate, possano essere soddisfatti in modo migliore.



3. Le dinamiche di settore

Le dinamiche di settore sono i cambiamenti che portano alla nascita, alla variazione strutturale e all'estinzione del settore, che:

- Nasce a seguito di un'innovazione nella soddisfazione dei bisogni dei clienti.
- Si modifica in modo strutturale per iniziativa di chi opera all'interno o all'esterno del settore.
- Si estingue quando le condizioni per ottenere un profitto sono venute meno.

Le barriere all'uscita possono avere:

- **Natura economica.** Sono rappresentate dall'impegno finanziario necessario per la liquidazione del personale o per il pagamento dei debiti di fornitura.
- **Natura psicologica.** Sono costituite dall'identificazione dell'azienda o dell'imprenditore con una certa categoria di attività cui i soggetti coinvolti fanno fatica a rinunciare.

Le dinamiche di settore sono importanti perché portano le aziende che lo compongono ad affermarsi, a godere di condizioni strutturali più o meno vantaggiose e ad abbandonarlo. Le condizioni strutturali del settore lo rendono più o meno privilegiato rispetto agli altri. Gran parte delle cause all'origine della redditività delle aziende migliori dipende dagli atti di cambiamento che hanno portato l'azienda a adottare un certo posizionamento.

Gli elementi essenziali nella nascita di un nuovo settore sono 2:

- **L'innovazione nel modo in cui può essere assicurata la soddisfazione dei bisogni dei clienti.**

La nascita di nuovi settori è una rincorsa verso una nuova opportunità. Questa nasce da una nuova value proposition o da un arricchimento di un prodotto esistente. Chi promuove per primo il cambiamento gode di un vantaggio di posizionamento nei canali distributivi e di un vantaggio di immagine. La ricerca dei benefici di prima mossa dà origine a un nuovo settore ed è anche il presupposto per i divari di redditività tra le diverse aziende che lo compongono. La creazione di un nuovo settore comporta una redistribuzione del lavoro e della ricchezza tra il settore nuovo e i settori che producono beni sostitutivi. Vi sono alcune innovazioni di prodotto che, pur non creando un settore nuovo, sono capaci di risvegliare la domanda, accelerando la formazione del mercato di sostituzione. Un prodotto nuovo è un prodotto capace di assicurare funzioni significativamente diverse da quelle assicurate dai prodotti preesistenti, mentre un settore nuovo è l'insieme delle aziende che lo produce. La stessa linea di demarcazione tra concorrenti in senso stretto e produttori di beni sostitutivi è poco rilevante, dal momento che i presupposti della pressione competitiva sono sempre gli stessi:

- Il grado di unicità percepita del prodotto offerto.
- L'importanza degli obiettivi di aumento delle quote di mercato.
- Il livello di conflittualità nel comportamento prevalente dei produttori.

La creazione di un nuovo settore deve fare i conti con le preferenze del cliente e con il grado di unicità percepita del prodotto offerto. L'unicità scaturisce da un arricchimento significativo del valore offerto, ma può anche derivare da una riduzione del valore offerto al cliente che permette di accedere a punti di prezzo più bassi, eliminando quello che il cliente può percepire come non necessario.

- **L'aspettativa di profitto associata all'innovazione.**

L'innovazione di prodotto è uno dei due elementi necessari per la nascita di un nuovo settore. Affinché un nuovo settore nasca è essenziale che gli innovatori abbiano anche un'aspettativa di redditività. L'aspettativa di redditività o di aumento dell'efficienza si fonda su due elementi principali:

- **Prezzi di vendita** stabili, considerata la pressione competitiva derivante dai concorrenti in senso stretto, dai produttori di beni sostitutivi e dai concorrenti potenziali.
- **Costi di produzione** che si prevede di sostenere per realizzare una certa produzione, includendo sia i costi a tantum sia i costi a regime.

Questi prezzi di vendita e questi costi di produzione attesi a loro volta scaturiscono dalle forze concorrenziali che insistono sulle imprese del settore.

A. I cambiamenti nei rapporti di forza contrattuale nei confronti dei clienti e dei fornitori

Possono derivare da cambiamenti dell'importanza del bisogno o delle alternative disponibili. Le cause sono:

- 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.
- Variazioni nelle alternative disponibili per il cliente e nel rispettivo rapporto qualità/prezzo.



B. I cambiamenti nei rapporti di rivalità e di collaborazione nei confronti dei concorrenti in senso stretto

Possono cambiare principalmente:

- **I cambiamenti nel livello di unicità del prodotto** sono quelli che producono l'impatto maggiore. Il livello di unicità del prodotto è la discriminante fondamentale di tutti i rapporti di concorrenza. Se il prodotto è omogeneo, ci troviamo in concorrenza perfetta che non permette a nessuno di ottenere un rendimento superiore al costo del capitale. I produttori possono sottrarsi reciprocamente le quote di mercato mediante variazioni anche modeste del prezzo di vendita.
- **I cambiamenti nella relazione tra prezzo e quantità** venduta, ovvero nell'elasticità della domanda al prezzo dipendono soprattutto dalle variazioni che intervengono:
 - Nell'unicità del prodotto, che può essere accresciuta o ridotta.
 - Nella diffusione delle informazioni, che dipende dalla trasparenza del mercato e dall'azione della pubblicità e della rete di vendita.
 - Nelle caratteristiche dei compratori e nella loro propensione al cambiamento, che è condizionata dai costi di riconversione.
- **I cambiamenti nella struttura dei costi delle aziende.** Altri cambiamenti di grande impatto sui rapporti di rivalità e di collaborazione sono quelli che si traducono in variazioni nella struttura dei costi delle aziende produttrici, che si riflettono sulla sensibilità del risultato economico all'aumento delle quantità. L'aumento dei costi fissi scaturisce da un cambiamento di alcune attività del settore o da variazioni nella tecnologia destinate a tradursi nell'aumento dei costi fissi di produzione.
- **I cambiamenti nelle condizioni di utilizzo della capacità produttiva.** Il cambiamento nel grado di utilizzo della capacità produttiva incide sui rapporti di rivalità e di collaborazione. La formazione di eccedenze di capacità produttiva incentiva 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.
- **I cambiamenti nell'aggressività dei concorrenti.** Il cambiamento dell'aggressività dei concorrenti può alterare i rapporti di rivalità, mentre il rapporto tra persone orienta il rapporto tra aziende. È evidente che la politica di prezzo può essere orientata in modo più o meno aggressivo, alimentando in modo maggiore o minore il rischio dell'innescare di guerre dei prezzi.

C. I cambiamenti nei rapporti di sostituzione.

I cambiamenti nei rapporti di sostituzione possono scaturire da cambiamenti:

- Nel livello di unicità del prodotto.
- Nella relazione tra prezzo di vendita e quantità venduta, ovvero nella capacità di modificare il comportamento di acquisto del cliente.
- Nella struttura dei costi delle aziende produttrici.
- Nelle condizioni di utilizzo della capacità produttiva.
- Nell'aggressività dei concorrenti.

Il modo in cui un'azienda e un produttore di beni sostitutivi si contendono la preferenza del cliente è lo stesso modo in cui la stessa preferenza è ricercata da due produttori di beni simili. A cambiare è il livello di differenziazione del prodotto. I cambiamenti nei rapporti di sostituzione transitano attraverso scelte diverse. Il fatto che i prodotti sostitutivi abbiano spesso caratteristiche diverse rispetto ai prodotti che sono concorrenti diretti comporta conseguenze notevoli per chi li propone. I cambiamenti di funzionalità e i cambiamenti di prezzo devono essere più ampi per essere sentiti dal prodotto sostitutivo. Il rapporto di sostituzione è considerato come la base delle più grandi innovazioni nella definizione del business. Il problema non è l'ampiezza dell'orizzonte in cui i rapporti di sostituzione possono spaziare, ma il presupposto della sostituzione e il presupposto del cambiamento nel rapporto di sostituzione. Affinché un prodotto possa alterare il rapporto di sostituzione nei confronti di un prodotto sostitutivo, occorre un cambiamento forte nel rapporto tra qualità della funzione svolta e prezzo richiesto. Una volta che il rapporto di sostituzione sia innescato, condiziona la redditività dei due settori sostitutivi in modo tanto più intenso quanto più il compratore interpreta come efficace la sostituzione, ovvero quanto più il rapporto qualità/prezzo dei due prodotti è paragonabile.



D. I cambiamenti nei rapporti con i potenziali entranti

I rapporti con i potenziali entranti sono determinati dalle barriere all'entrata e dal prezzo di vendita, che finisce per essere il principale elemento di attrazione per chi non opera nel settore.

- **I cambiamenti nelle barriere all'entrata** derivano da una serie di caratteristiche indipendenti dall'azione di chi opera nel settore. La rimozione delle barriere all'entrata avviene a opera dei clienti, così accrescono la rispettiva forza contrattuale. Esistono anche circostanze in cui nuove barriere all'entrata sono state elevate o sono aumentate per effetto di circostanze esogene o endogene.
- **I cambiamenti nei prezzi di vendita.** Per un dato livello delle barriere all'entrata, ovvero di costi e rischi da affrontare per entrare nel settore, il prezzo di vendita che il potenziale entrante pensa di poter ottenere è quello che determina la convenienza a 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, la convenienza a entrare nel settore non sussiste. Portando il prezzo al di sotto o al di sopra del prezzo di dissuasione all'entrata, si condizionano in modo determinante i potenziali entranti. I cambiamenti del prezzo di vendita potrebbero essere indispensabili al fine di evitare che l'accesso al settore sia considerato conveniente dai potenziali entranti. Al fine di mantenere la dissuasione all'ingresso, il prezzo di vendita dovrebbe essere progressivamente modificato al fine di compensare eventuali variazioni delle barriere all'entrata.
- **Le variazioni nella catena di fornitura** hanno un ruolo fondamentale nel cambiamento e derivano da:
 - **Variazioni nelle attività svolte** che scaturiscono dalla scelta di modificare il valore creato per il cliente finale della catena, che può essere un consumatore o un cliente industriale, nonostante qualsiasi cliente industriale alla fine lavora per un consumatore. Il valore creato per il cliente finale può essere ampliato o ridotto, anche in ragione degli obiettivi di soddisfazione del cliente e di efficienza del processo di produzione del valore complessivo.
 - **I cambiamenti negli attori coinvolti.** La scelta di modificare il valore creato per il cliente finale può dare origine alla variazione degli attori coinvolti nella catena. Le catene di fornitura che hanno optato per la riduzione del valore creato per il cliente finale hanno potuto eliminare degli anelli della catena.
 - **I cambiamenti nella suddivisione delle attività fra gli operatori.** Le variazioni della catena di fornitura sono passate attraverso modifiche nella suddivisione delle attività tra i diversi operatori coinvolti.
 - **I cambiamenti nella concorrenza fra diverse catene di fornitura.** Le variazioni della catena di fornitura possono derivare da variazioni nella concorrenza tra le diverse catene di fornitura, che possono aver luogo a parità di attività e di attori coinvolti, generando i presupposti per variazioni della redditività in tutte le aziende che appartengono alla stessa catena di fornitura. Se una catena di fornitura promuove una politica di prezzi aggressiva finalizzata a sottrarre quote di mercato alle altre, questa scelta si riflette a monte su tutte le unità aziendali coinvolte nella catena: se il risultato della catena risulta negativo e la catena di fornitura perde quote di mercato, le singole unità aziendali possono fare ben poco per migliorare i rispettivi risultati aziendali.
- **I cambiamenti del settore legati a variazioni nei beni complementari** possono avere un grande impatto sul settore. I beni complementari concorrono a determinare il valore d'uso del bene di cui rappresentano il complemento. L'aumento della disponibilità dei beni complementari, 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** sono insiemi di aziende esposte alle 5 forze, rappresentano il modo in cui i cambiamenti nelle 5 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.

Bisogna considerare i fenomeni che portano all'estinzione dei settori. Collettivamente o disgiuntamente, alcuni produttori del settore interrompono la produzione e affrontano il problema della loro riconversione verso altre produzioni, opzione che non è mai facile e che non sempre è possibile.

- Il venir meno dei bisogni è la causa principale.
- L'estinzione di un settore può derivare da considerazioni relative alla redditività o all'efficienza, che vengono valutate congiuntamente con le barriere all'uscita.

Il cambiamento strategico è una variazione significativa del posizionamento strategico di un'azienda all'interno di uno o più business. I risultati aziendali che le attività correnti permettono di ottenere in un certo istante dipendono dalle attività correnti in quanto tali e dal maggiore o minore livello di unicità e di coerenza che tali attività esprimono rispetto al settore. Se il settore e il contesto esterno cambiano, il posizionamento strategico e i risultati aziendali possono modificarsi di conseguenza. Ciò che cambia è il livello di **unicità** e di **coerenza**



di queste attività rispetto al settore di appartenenza, che sono all'origine della validità del posizionamento strategico e dei suoi risultati. Il cambiamento strategico si esprime alternativamente:

- In una modifica delle attività correnti, dalle quali scaturisce una modifica dei risultati aziendali.
- Nel cambiamento delle condizioni ambientali esterne, qualora possa incidere sul livello di unicità e di coerenza delle attività correnti da alterare i risultati aziendali.

Gli immobili possono perdere una parte significativa del loro valore, ma il valore degli asset di un'azienda immobiliare non arriva mai a zero, o sottozero. Quello che può arrivare a zero o sottozero è il valore degli asset espresso al netto del debito, Net Asset Value, NAV, ma questo accade per lo più perché alcuni progetti di sviluppo immobiliare sono promossi trasferendo il rischio di impresa sui finanziatori. Gli investimenti negli immobili conservano in modo discreto il loro valore. Possono subire cali significativi, ma non possono raggiungere un valore al di sotto di un certo livello minimo, il cosiddetto floor, calcolato in alcune valutazioni di investimento. Nelle aziende industriali e commerciali non vi è nulla di tutto questo. Non vi sono garanzie di difesa del valore degli asset, non esiste un valore minimo, o un floor. Questo perché il valore degli asset è legato soprattutto ai flussi di reddito e ai flussi di cassa che permettono di produrre e questi a loro volta scaturiscono dalle attività industriali e commerciali di cui le aziende sono capaci. 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 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 uguale alla capacità di condurre al meglio le attività correnti.

Il cambiamento strategico è definito dalla direzione strategica, che assicura il trasferimento dalla posizione iniziale alla posizione finale. Questo movimento è rappresentato da una serie di attività, le attività di set up, il cui scopo è quello di rinnovare le attività correnti. 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 accade prima che il posizionamento strategico nuovo sia raggiunto. I cambiamenti del posizionamento strategico possono essere ricondotti a tre tipologie:

- L'ingresso in nuovi business, che può avvenire anche mediante la creazione di business prima inesistenti;
- Azioni di attacco, o strategie di attacco, che spesso si traducono in iniziative di attacco al leader.
- Azioni di difesa, o reazioni all'attacco.

3.2 L'ingresso in nuovi business

Il rinnovamento strategico avviene per effetto delle attività di set up:

- Nel caso dell'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.
- Nel caso delle acquisizioni, le attività di set up sono orientate a studiare, acquisire e integrare le attività dell'azienda target.

Strategie di ingresso in nuovi business presuppongono i due elementi chiave del cambiamento strategico:

- Un posizionamento strategico target caratterizzato da attività uniche e coerenti con le condizioni di contesto previste in futuro.
- Un insieme di attività di set up capaci di realizzarlo.

I nuovi business devono essere composti da un insieme di condizioni competitive che permettono di acquisire le quote di mercato, obiettivo che presenta difficoltà maggiori quando la domanda del settore è stabile o in declino. Ciò presuppone alternativamente:

- L'aspettativa che il concorrente non reagisca, che presuppone a sua volta una o più di queste condizioni:
 - Un limitato interesse per il business.
 - La consapevolezza di una condizione di inferiorità destinata ad apparire in caso di confronto.
 - La mancanza di risorse finanziarie necessarie per realizzare la reazione.
- L'aspettativa che il concorrente reagisca, ma che la reazione sia tale da non compromettere l'equilibrio finanziario e il posizionamento strategico del potenziale entrante, che può accadere quando:
 - Il vantaggio competitivo del nuovo entrante non viene compensato dal vantaggio di posizione di chi difende.



- Le risorse finanziarie del nuovo entrante permettono il finanziamento degli investimenti necessari per la conquista del posizionamento target.

L'ingresso in business nuovi mediante la creazione di nuovi settori pone problemi diversi, dal momento che il confronto concorrenziale interessa i produttori di beni sostitutivi e non i produttori dello stesso settore. Il confronto principale si sviluppa:

- Nella fase uno, tra l'azienda produttrice e i suoi clienti di riferimento: in questo periodo, i produttori di beni sostitutivi possono avere un peso variabile in funzione della natura del rapporto di sostituzione.
- Nella fase due, tra l'azienda produttrice e i concorrenti in senso stretto.

3.3 Le strategie di attacco e di difesa

Nelle **strategie di attacco** l'attaccante opera già nel settore e compare nello schermo radar dell'azienda sotto attacco. Le strategie di attacco devono tenere in considerazione le possibili contromosse del difensore, che possono avvenire all'interno dello stesso settore (ritorsione diretta, direct retaliation), o all'interno di altri settori (ritorsione incrociata, o cross retaliation). Il rischio della ritorsione incrociata rappresenta un elemento di dissuasione più forte della ritorsione diretta, in quanto è destinato a produrre sull'attaccante danni più gravi. Per avere probabilità di successo, le decisioni di attacco al leader presuppongono che l'attaccante goda di un vantaggio di portata tale da compensare lo svantaggio dell'attaccante, o il vantaggio del difensore. Il vantaggio con il quale l'attaccante può compensare il vantaggio del difensore può scaturire da:

- Elementi di unicità dell'offerta difficilmente imitabili da parte del difensore, che a sua volta possono scaturire da:
 - Una qualità superiore.
 - Un rapporto tra qualità e prezzo superiore.
 - Un prezzo inferiore.
- Elementi di unicità delle attività difficilmente imitabili da parte del difensore, che a sua volta possono scaturire da:
 - Caratteristiche specifiche del sistema di attività dell'attaccante.
 - Sinergie (o interrelazioni) con attività di altri business dell'attaccante.

Gli elementi di unicità delle attività su cui puntare nelle strategie di attacco sono due:

- La circostanza che l'attività sia fonte di un vantaggio rispetto alle attività dell'azienda da attaccare.
- Il fatto che lo svantaggio dell'azienda da attaccare non possa essere facilmente colmato.

Le strategie di difesa saranno sviluppate tenendo conto del fatto che la difesa contro l'azienda già operante nel settore o contro il potenziale entrante, risponde agli stessi obiettivi e si muove lungo lo stesso percorso logico, sia pure considerando variabili diverse. Dal punto di vista dell'azienda attaccata la logica del cambiamento strategico è più complessa, dal momento che può essere sviluppata prima che l'attacco abbia inizio, quando il difensore si pone il problema della dissuasione dell'attacco. Per scoraggiare l'attacco o l'ingresso nel settore, il difensore-dissuasore deve partire dalla valutazione dei benefici che l'attaccante e il potenziale entrante possono attendersi, che derivano dalla percezione che questi soggetti possono avere della redditività da loro ottenibile dopo la fine dell'attacco, o di ingresso nel settore. Le iniziative di difesa orientate contro il potenziale attaccante o contro il potenziale entrante rispondono alla stessa logica, ma si differenziano per il fatto che nel caso del potenziale entrante i costi dell'azione offensiva sono maggiori.

La dissuasione richiede sforzi relativamente minori. Nel caso dell'attaccante che parte dall'interno del settore i costi da sostenere per l'azione offensiva sono minori. Le strategie di difesa sono più onerose.

- Una prima linea di difesa, quella più costosa, consiste nel contenere la redditività, mantenendo un livello di prezzi che non incoraggi l'entrata o l'attacco da parte dei concorrenti, potenziali o attuali. Questa iniziativa presenta delle controindicazioni, dal momento che produce come conseguenza diretta un impatto notevole sul bilancio della società interessata. La linea di difesa, adottata dal dissuasore, è capace di produrre il danno prima dell'attacco nel concetto di prezzo di dissuasione all'ingresso, che definisce la soglia al di sotto della quale il potenziale entrante è scoraggiato dall'ingresso nel settore.
- Una seconda linea di difesa, consiste nel cercare di rendere poco visibile la redditività di un settore, o di un segmento del settore che si cerchi in qualche misura di proteggere dall'azione dei concorrenti. La scelta di tenere uniti alcuni business nella stessa legal entity è orientata all'obiettivo di non permettere la percezione della redditività dei singoli business da parte di clienti e concorrenti. Questa linea di difesa è favorita dal fatto che la società può sottrarsi all'obbligo di pubblicare i bilanci.
- Una terza linea di difesa è rappresentata dalla costruzione di elementi di unicità delle attività che rappresentino barriere all'entrata, ovvero elementi difficili e onerosi a riprodursi.



- Una quarta linea di difesa è costituita dalla trasmissione di segnali chiari in merito all'intenzione di adottare iniziative di ritorsione in caso di attacco. Questa linea di difesa si costruisce con dichiarazioni mirate e con l'esperienza delle iniziative di ritorsione pregresse.

Tutte queste linee di difesa possono non essere sufficienti: l'attacco avviene e così si rendono necessarie anche le iniziative di **reazione**. Le iniziative di reazione possono essere di varia natura. Alcune colpiscono direttamente la redditività dell'attaccante o del potenziale entrante mediante iniziative di riduzione dei prezzi, che in alcuni casi possono estendersi anche a business diversi da quelli nei quali si è verificata la prima azione offensiva. Si tratta della ritorsione incrociata, o **cross retaliation**. Queste iniziative sono naturalmente molto onerose per le imprese produttrici e rappresentano invece una sorta di strena natalizia per i clienti. Altre iniziative di difesa sono rappresentate dall'aggiunta di elementi di unicità al sistema di attività e alla value proposition. Con questo tipo di reazione, l'azienda attaccata tende ad aumentare nuovamente la distanza accorciata dall'attaccante.

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 anche da una serie di circostanze anomale, che richiedono un'analisi e uno studio mirati. In una valutazione di medio lungo periodo, la strategia di attacco può avere avuto un senso e può essere stata capace di creare valore per gli stakeholder.



4. La valutazione della strategia

Al centro del processo valutativo vi è il sistema delle attività correnti. La valutazione della strategia fa parte di un processo che è fatto per incidere, tramite attività di set up, sul sistema delle attività correnti, dato che l'evoluzione inerziale di tale sistema non produce i risultati desiderati. Quello che è successo in passato si valuta per intervenire sul presente e per rafforzare e/o modificare il posizionamento strategico dell'impresa. 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. L'idea può essere valida, ma realizzata in modo inefficiente, come può darsi il caso di una strategia fondata su un pensiero debole ma realizzato con efficienza. Per poter valutare la strategia occorre individuare il potenziale di miglioramento di efficienza e mettere a nudo l'idea imprenditoriale depurandola dalle eventuali inefficienze realizzative.

I **risultati** dipendono dalla struttura del settore in cui l'impresa opera e dal posizionamento strategico dell'impresa, mentre la sostenibilità dei risultati dipende dai cambiamenti previsti del settore e dal vettore strategico. La valutazione di una strategia di business implica una profonda comprensione della struttura e delle dinamiche del settore di appartenenza dell'impresa, in vista di cogliere dove e come l'impresa si posiziona in quel dato settore.

I risultati aziendali sono riconducibili alle tre categorie dei risultati competitivi, sociali, economico-finanziari. I diversi tipi di risultati vanno letti tenendo presente che:

- I risultati economico-finanziari incidono sul merito creditizio e sulla capacità di generare valore nel medio-lungo termine per gli azionisti.
- Dietro i risultati competitivi vi sono clienti più o meno soddisfatti e concorrenti più o meno agguerriti.
- Dietro i risultati sociali vi sono i molteplici interlocutori che concorrono alla realizzazione delle risorse occorrenti perché l'azienda possa svolgere la sua funzione produttiva e che possono essere più o meno soddisfatti della loro relazione con l'azienda medesima.

Nella valutazione si evidenzia l'importanza di dotarsi di una base di dati storici e di una proiezione inerziale dei risultati. La considerazione delle performance trascorse è funzionale alla proiezione inerziale dei risultati così da valutare se il business sta andando bene o male, e all'esigenza, di prendere tempestivamente i provvedimenti del caso. Valutare singolarmente i risultati equivale a valutare delle pure manifestazioni dello stato di salute dell'azienda. Tale valutazione deve effettuarsi confrontando le grandezze degli indicatori rilevati lungo gli assi dei risultati con parametri provenienti dalle performance storiche dell'azienda e/o da fonti esterne. Successivamente si approfondiscono le indagini per ricercare le cause, formulare una diagnosi e scegliere la terapia. A un giudizio di sintesi, su ognuno dei tre ordini di risultati, si deve pervenire passando attraverso una valutazione analitica delle singole manifestazioni dello stato di salute dell'azienda.

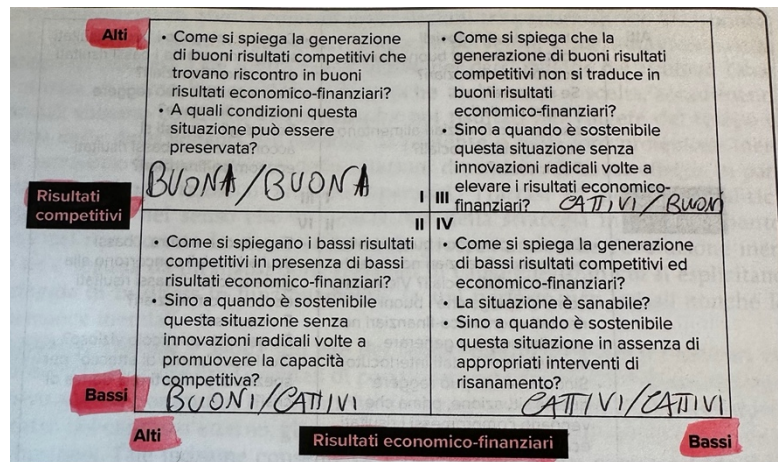
Gli azionisti per il ruolo che hanno nella governance aziendale, sono i fruitori primi della valutazione della strategia, che sono chiamati a sostenere, apportando capitali freschi e/o sacrificando la distribuzione degli utili. Nell'esprimere un giudizio sui risultati occorre tenere presente che non 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 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 sono instabili e, se non vengono fronteggiate con azioni efficaci, sono destinate a entrare in crisi difficilmente sanabili ed irreversibili. I risultati economico-finanziari, competitivi, sociali sono collegati fra loro da relazioni che sono espressione della complessità e del dinamismo del sistema aziendale.



Nella matrice 2 × 2 di cui in figura sono accostati i giudizi sui risultati competitivi e sui risultati economico-finanziari.

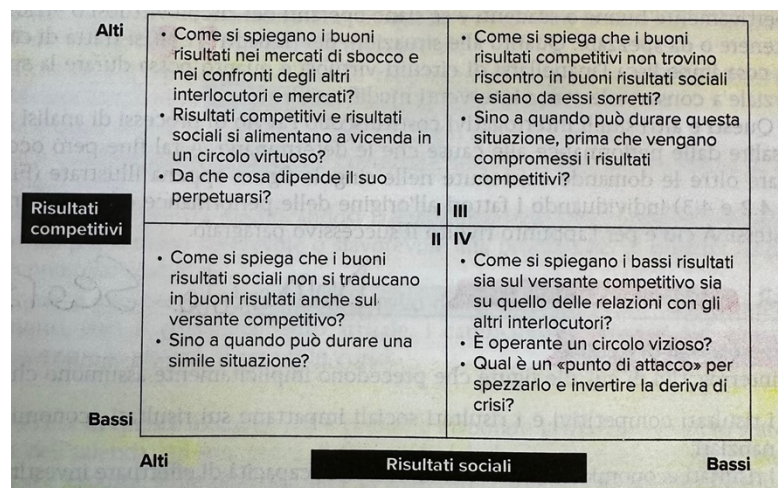
In ognuno dei riquadri sono espressi gli interrogativi che scaturiscono dalle situazioni aziendali rappresentate.

- Nel riquadro I rientrano i business con buone performance competitive congiunte a buone performance economico-finanziarie. Il problema è capire come tale favorevole situazione possa essere preservata.
- Nel riquadro II rientrano le aziende con buone performance economico-finanziarie, nonostante le basse performance competitive. Il problema è capire come mai ciò può accadere e per quanto tempo può protrarsi una situazione del genere così da utilizzarlo al meglio per porvi rimedio.
- Nel riquadro III, si tratta di spiegare il perché buone performance competitive che non si traducono in buone performance economico-finanziarie.
- Nel riquadro IV sono presenti le aziende con basse performance, e si tratta di capire a fondo le cause onde decidere in merito ad un eventuale risanamento.



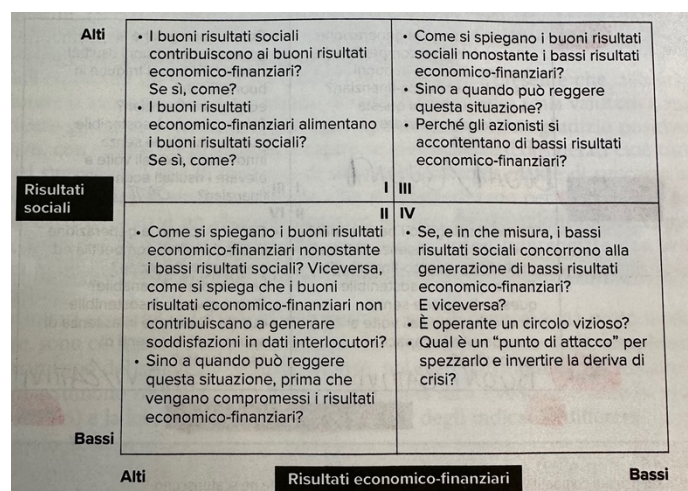
Nella Figura, disegnata sempre sotto forma di matrice 2 x 2, sono accostati i giudizi sui risultati competitivi e sui risultati sociali.

- Qui il tema, relativamente alle situazioni aziendali che ricadono nei riquadri I e IV, è capire se siano operanti rispettivamente dei circoli virtuosi e dei circoli viziosi in vista di individuare gli interventi opportuni.
- Quanto alle aziende che ricadono nei riquadri II e III si tratta di risolvere gli enigmi rispettivamente di buone performance sociali che non si traducono in buone performance sul versante competitivo e di buone performance competitive che non trovano riscontro in buone performance sociali.



Nella Figura sono accostati i giudizi sui risultati sociali e su quelli economico-finanziari.

- Qui, relativamente alle situazioni aziendali rientranti nei riquadri I e IV, si tratta di 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 virtuosi o viziosi da sostenere o da spezzare.
- Quanto alle situazioni dei riquadri II e III, si tratta di capire che cosa impedisca l'inanellarsi di circuiti virtuosi e quanto possa durare la spinta inerziale a conservarle senza interventi modificativi.



4.2 I due percorsi di analisi

Nella valutazione si assume che:

- I risultati competitivi e i risultati sociali impattano sui risultati economico-finanziari.
- I risultati economico finanziari incidono sulla capacità di effettuare investimenti finalizzati a migliorare le performance competitive e sociali.
- I risultati competitivi e sociali possono inanellare dei circoli virtuosi o dei circoli viziosi.

La consapevolezza di queste generali interrelazioni tra performance è importante, ma da sola non consente di spiegare i risultati e pervenire a una valutazione della strategia di business.

L'analisi storica si snoda sull'asse del tempo mettendo a fuoco i risultati conseguiti, le scelte fondamentali di posizionamento strategico e di assetto organizzativo compiute, le dinamiche congiunturali e i mutamenti strutturali verificatisi nel contesto esterno, gli attori chiave avvicendatisi ai vertici dell'azienda e del business. Ripercorrendo la storia dell'azienda nei termini e cogliendo le connessioni tra performance, scelte aziendali, mutamenti ambientali, cambi al vertice, è possibile capire:

- Se, alla luce delle performance conseguite in un certo numero di anni, si è in presenza di una storia più o meno di successo o di insuccesso.
- Se, accostando le performance sulle matrici di valutazione, si intravedono criticità sul versante competitivo piuttosto che su quello economico-finanziario o su quello delle relazioni con i vari interlocutori sociali.
- Attraverso quali tappe è si è formata la strategia di business in funzionamento.
- Se e quali risorse distintive e/o risorse core si sono accumulate.
- Se e quali elementi di unicità e coerenza contraddistinguono il sistema di attività.
- Se e come si è modificata la configurazione strutturale del settore in senso più o meno favorevole alla produzione di positivi risultati economico-finanziari.
- Come si prospetta il percorso evolutivo della strategia in assenza di ripensamenti, dati il posizionamento attuale, i cambiamenti previsti nel contesto esterno e le attività di set up in corso.

L'analisi delle determinanti è basata sull'analisi delle relazioni di causa-effetto sottostanti al posizionamento strategico attuale, si tratta di risalire dal successo/insuccesso della situazione esistente alle loro determinanti.

A. La capacità di generare valore

Per risalire dalle manifestazioni dello stato di salute di un business alle loro cause, occorre partire dalla constatazione che i risultati dipendono in via immediata dal soddisfacimento delle attese degli interlocutori/detentori di interessi con cui l'impresa si confronta e, precisamente, delle attese dei

- Clienti finali.
- Collaboratori e altri detentori di interessi.
- Fornitori del capitale di rischio.

Il soddisfacimento di tali attese dipende dalla capacità dell'impresa di proporre e generare valore per i clienti, gli stakeholder, gli azionisti. Nel determinare il valore per il cliente entrano tutte le condizioni che definiscono il rapporto qualità/prezzo, mentre il valore per gli stakeholder e il valore per gli azionisti includono tutte le condizioni che definiscono la relazione che l'azienda ha o vuole instaurare con gli stakeholder e con gli azionisti. 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 la capacità di generare valore per il cliente e per gli stakeholder. Le determinanti delle performance aziendali sono da ricercare nelle capacità di generare valore al contempo per i clienti, gli stakeholder, gli azionisti, e nelle relazioni. Per conciliare le molteplici esigenze che tali interlocutori rivolgono all'impresa senza sacrificarle le une alle altre, bisogna avere la capacità di innovare il sistema delle attività e di creare un consistente valore economico da distribuire fra l'azienda e i suoi diversi interlocutori.

Determinante fondamentale della creazione di valore economico è la produttività, che è il rapporto tra il valore che l'output produttivo ha per i suoi destinatari e il costo degli input impiegati per produrlo. Perseguire la crescita della produttività significa innovare le attività. In tutte le aziende la crescita della produttività è il motore dello sviluppo, poiché genera le risorse necessarie per gli investimenti e per rispondere alle attese dei diversi interlocutori. La crescita della produttività non costituisce l'obiettivo o la ragion d'essere dell'impresa, ma è strumentale alla creazione di valore per i clienti, per gli stakeholder, per gli azionisti.



La creazione di valore economico deve essere perseguita con rispetto di tutti gli stakeholder, con senso di equità ed equilibrio e collegando i sacrifici presenti alle prospettive di ricompensa futura, tutto questo sul filo di una strategia.

- La prima condizione è fondamentale sia per ragioni etiche sia perché la creazione di valore economico espone l'azienda a rischi reputazionali, con la conseguenza di indurre delle crisi.
- La seconda condizione è antidoto contro i pericoli di avvantaggiare alcuni interlocutori a scapito di altri.
- La terza condizione si realizza in presenza di un management che non si lascia guidare solo da obiettivi di efficienza, ma che coniuga efficienza e sviluppo, impiegando parte delle risorse in investimenti volti a dare all'azienda una prospettiva di sviluppo.
- La quarta condizione riguarda tutto il processo di produzione e distribuzione di valore economico. La crescita della produttività non può essere perseguita a prescindere dalla strategia.

B. La qualità del posizionamento strategico

La capacità di generare valore economico e valore per tutti gli interlocutori è incorporata nel sistema attività-risorse. Essa dipende:

- Dall'attrattività del settore.
- Dalla qualità del posizionamento strategico attuale e futuro dell'azienda nel settore.
- Dall'efficienza con cui le attività correnti e di set up sono svolte.

Il settore è oggettivamente attrattivo quando permette di ottenere prestazioni superiori rispetto al costo del capitale. Il posizionamento competitivo è di qualità se è tale da produrre buone performance operando con efficienza in quel settore. 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. La qualità del posizionamento competitivo si compone di determinanti differenti a seconda che si ricerchi un vantaggio di costo o un vantaggio di prezzo. Oltre al posizionamento strategico dell'azienda in un settore, però, la capacità di generare valore dipende anche dal posizionamento:

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

C. La qualità del management

La qualità del posizionamento strategico dipende dalla qualità del management. La capacità di generare valore dipende dalla struttura del settore e dal posizionamento strategico. La qualità del posizionamento dipende dai tratti del management che si rispecchiano in un contesto comportamentale coinvolgente e atto a promuovere cooperazione e iniziativa, diffusa in una direzione condivisa. Sia il posizionamento, sia la qualità del management e del contesto comportamentale sono influenzati dall'orientamento strategico di fondo del vertice aziendale, ossia dai suoi valori e atteggiamenti profondi, frutto della formazione ricevuta e dell'esperienza.

D. L'orientamento strategico di fondo

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

Che cosa è l'azienda per il capo azienda? La considera proprietà sua o degli azionisti, oppure la considera un bene di tutti coloro che al suo buon funzionamento sono interessati e della cui conduzione è responsabile in forza della proprietà del capitale o della fiducia dei soci o di un gruppo di controllo? Il capo azienda ha veramente a cuore il bene dell'azienda? Questa è in sintesi la posta in gioco evocata dai precedenti interrogativi. Se la risposta è sì, allora cercherà di proteggere l'azienda da richieste anti-aziendali, vigilerà per mantenere al loro posto le ambizioni personali.

Il **dove** viene condotta l'azienda è indicato dalla missione produttiva e dalla funzione-obiettivo fatte proprie dal capo azienda.

- La missione produttiva definisce il ruolo dell'azienda, centro di produzione di beni al servizio di dati bisogni.
- La funzione-obiettivo indica lo scopo, la meta, verso cui l'azienda viene condotta, indirizzando apprendimento, decisioni e azioni della struttura manageriale. Il nocciolo della funzione-obiettivo del management è rappresentato dal modo in cui vengono composte a unità le esigenze che il management si trova a fronteggiare nello svolgimento del suo lavoro di gestione strategica e operativa dell'azienda.

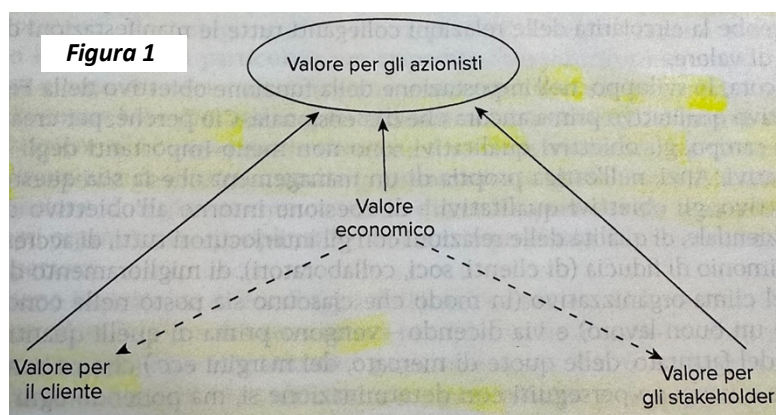


Il modo di composizione di tali esigenze in una funzione-obiettivo unitaria è profondamente diverso a secondo che di esse il capo azienda abbia una percezione:

- Antagonistica o conflittuale in cui al prevalere di alcune esigenze corrisponde il sacrificio di altre.
- Opposta, di esigenze che non si contrappongono, ma sono suscettibili di essere coniugate.

Le due concezioni sono due ottiche manageriali differenti:

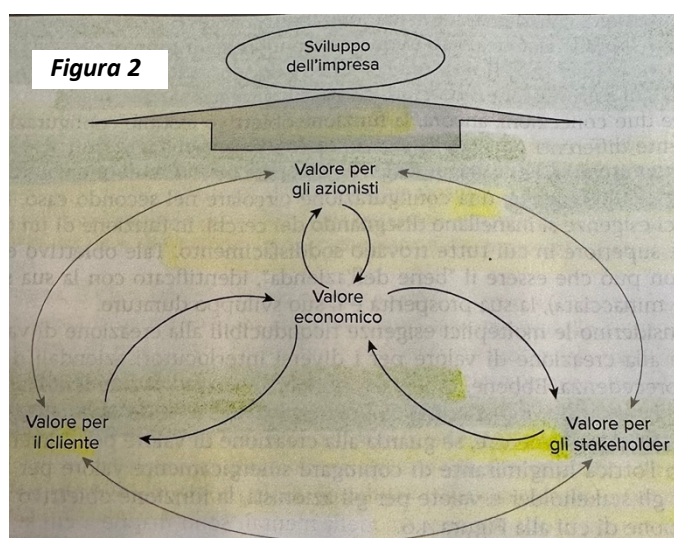
- La prima assume un'ottica di breve periodo, che, in presenza di esigenze nell'immediato incompatibili, lascia spazio solo a scelte che ne privilegiano alcune a scapito di altre. La funzione - obiettivo assume una configurazione piramidale in cui al vertice della piramide si trovano le esigenze, che diventano l'obiettivo da perseguire.



La funzione – obiettivo della Figura 1 è assolutizzante, perché privilegia un obiettivo singolo, quello della

creazione di valore azionario, che viene identificato con il bene dell'azienda e finisce per diventare il sommo bene al cui perseguimento è rivolta tutta l'attenzione, l'intelligenza e l'inventiva del management. Nell'impostazione della funzione-obiettivo di cui alla Figura 1 si rischia di dare particolare importanza agli obiettivi quantitativi di crescita del fatturato e di crescita della produttività dei costi da cui dipende in via immediata il valore per gli azionisti. Le funzioni-obiettivo che si inscrivono in un modello piramidale mortificano la creatività imprenditoriale del management e lo espongono a rischi di miopia, sfocianti in scelte e comportamenti di corto respiro, pregiudizievoli per la funzionalità e lo sviluppo aziendale e quindi per tutti coloro che a esso sono a vario titolo interessati.

La seconda assume un'ottica di medio - lungo periodo, nella quale diventano possibili soluzioni senza vincitori né vinti, da cui tutti traggono vantaggio. La funzione - obiettivo assume una configurazione circolare in cui le esigenze si inanellano disegnando dei cerchi, in funzione di un obiettivo di ordine superiore in cui tutte trovano soddisfazione. La funzione – obiettivo della Figura 2 si compone di una pluralità di obiettivi, riconducibili a quelli di generare valore economico e valore per i fondamentali interlocutori. Lo sviluppo dell'impresa è uno sviluppo integrale, in cui sono presenti tutte le direttrici di sviluppo, che si riassumono negli obiettivi di generazione di valore economico e di valore per i diversi interlocutori, interni ed esterni, portatori di istanze economiche e di istanze umane, sociali e ambientali. Se diversamente concepito esso negherebbe la circolarità delle relazioni colleganti tutte le manifestazioni della creazione di valore. Lo sviluppo è obiettivo qualitativo. Ciò perché, per creare valore a tutto campo, gli obiettivi qualitativi vengono prima di quelli quantitativi che ne sono la conseguenza e vengono perseguiti con determinazione, ma non andando a scapito della qualità. Le funzioni-obiettivo di tipo circolare per la loro natura intrinsecamente dinamica tendono a liberare la creatività imprenditoriale e a fare emergere soluzioni e scelte lungimiranti.



- Se il management fa propria la teoria della **massimizzazione del valore per gli azionisti**, la funzione-obiettivo assume la configurazione di cui alla Figura 1.
- Se guarda alla **creazione di valore per i diversi interlocutori** con l'ottica lungimirante di coniugare sinergicamente valore per il cliente, valore per gli stakeholder e valore per gli azionisti, la funzione obiettivo assume la configurazione di cui alla Figura 2.



Come l'esercizio della leadership è radicato nell'OSF, entrano in considerazione i modelli mentali e i sentimenti che sono presenti nella sfera profonda del ragionare e del sentire e che muovono azioni e interazioni del vertice aziendale, definendo il modo in cui il capo azienda abitualmente accosta situazioni, persone e problemi coinvolti nella conduzione dell'azienda.

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 che consta di vari elementi e può presentare luci e ombre.

Come può cambiare l'orientamento strategico di fondo

Le resistenze a mettere in discussione ed eventualmente a correggere il proprio OSF discendono dal fatto che esso è profondamente radicato nella persona ed esercita un influsso pervasivo sui comportamenti, di cui spesso vi è limitata consapevolezza. Quando poi si diventa consapevoli che occorre cercare di correggerlo, ci si scontra con tendenze e modi di essere che sono parte della personalità. E anche quando la decisione di cambiare è frutto di esperienze folgoranti, essa deve essere ripetutamente rinnovata per acquistare progressivamente forza così da non ricadere in comportamenti che la contraddicono. Ma l'OSF del capo azienda, e la cultura aziendale che a esso si collega, possono cambiare anche senza folgorazioni e in situazioni non drammatiche.

Le radici dell'orientamento strategico di fondo

Le radici dell'OSF affondano nell'indole della persona, nell'educazione ricevuta in famiglia, negli insegnamenti ricevuti nell'iter scolastico, nelle esperienze sul campo.

Esplicitazione e comunicazione dell'orientamento strategico di fondo

Quando l'OSF è fatto di un insieme di valori imprenditoriali positivi, vissuti con coerenza dall'imprenditore o dal capo azienda, se comunicato esplicitamente, diventa uno strumento di gestione dell'azienda, modellando la cultura aziendale e i comportamenti quotidiani di tutti i collaboratori nella direzione desiderata.

Dai risultati alle loro determinanti:

- I risultati aziendali sono determinati dalla complessiva capacità di generare valore incorporata nel sistema attività-risorse. Trattasi della capacità di generare valore per gli interlocutori, che comporta la capacità di generare valore economico e di distribuirlo tra di essi e l'azienda.
- Tale complessiva capacità di generare di valore dipende dall'attrattività del settore e dalla qualità del posizionamento strategico.
- La qualità del posizionamento strategico dipende dalla qualità del management e segnatamente dalla sua capacità di generare innovazione finalizzata a uno sviluppo integrale dell'azienda.
- Il governo dell'azienda ha l'impronta dell'OSF del vertice aziendale.

Un management di qualità non è garanzia di un buon posizionamento strategico, essendo possibili errori di implementazione. Una cultura aziendale e uno stile di leadership fatti di rispetto e attenzione alle persone non escludono la possibilità di relazioni negative fra alcuni stakeholder.

Le relazioni di causa-effetto che intercorrono fra le variabili sono relazioni dinamiche, che incorporano la variabile tempo, ossia ritardi temporali più o meno lunghi tra il manifestarsi delle cause e il prodursi degli effetti. Per darsi ragione dei risultati strutturalmente più o meno soddisfacenti di un'azienda, occorre ripercorrerne la storia individuando i cambiamenti che sono intervenuti nella strategia aziendale.

La strategia di business è il disegno che definisce il sistema delle attività che l'impresa svolge operando in un dato settore. L'impresa è manifestazione tipica dei sistemi economici a decisioni decentrate, in cui la produzione dei beni e servizi che servono al vivere individuale e collettivo è demandata all'iniziativa privata e agli scambi di mercato, mentre ai pubblici poteri spetta di stabilire le regole e di assicurarne il rispetto.

In concreto i sistemi economici assumono configurazioni molto differenti, che definiscono contesti più o meno favorevoli o sfavorevoli all'esplicarsi di attività imprenditoriali e quindi più o meno capaci di attrarre investimenti per attività produttive e di innescare fenomeni di sviluppo imprenditoriale. Queste differenze si spiegano considerando i percorsi storici che hanno condotto ciascun Paese a dare una certa fisionomia al proprio sistema economico e la qualità dei governanti e degli altri soggetti costituenti la classe dirigente succedutasi alla guida del Paese. La sfida per chi condivide la responsabilità del governo di un sistema economico è quella di modellare un contesto socioeconomico allo stesso tempo disciplinato e liberante le capacità di iniziativa. Tale è un contesto in cui è assicurato l'ordine pubblico, vi è certezza del diritto, il sistema

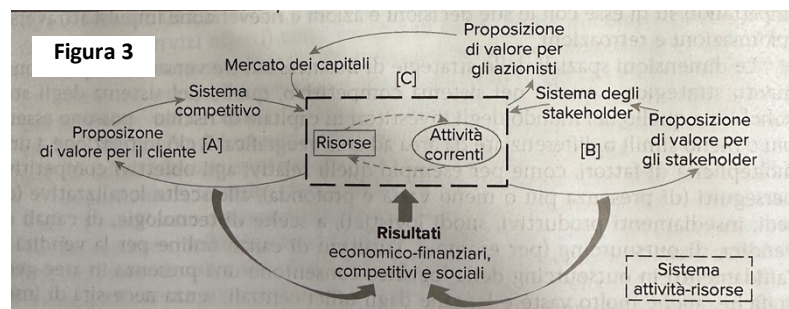


giudiziario e i servizi pubblici sono efficienti, la pubblica amministrazione è al servizio dei cittadini e delle imprese, la concorrenza di mercato è ben regolata, le istituzioni formative a tutti i livelli sono oggetto di attente cure, il sistema finanziario svolge bene la sua funzione di supporto all'economia reale e così via. Le imprese sono chiamate a fare delle scelte di posizionamento nel mondo economico, in uno o più Paesi e in uno o più settori. 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 di stakeholder, articolantesi in tanti comparti 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 in capitale di rischio, a cui si rivolge per far fronte alle sue esigenze di capitale di diretta pertinenza.

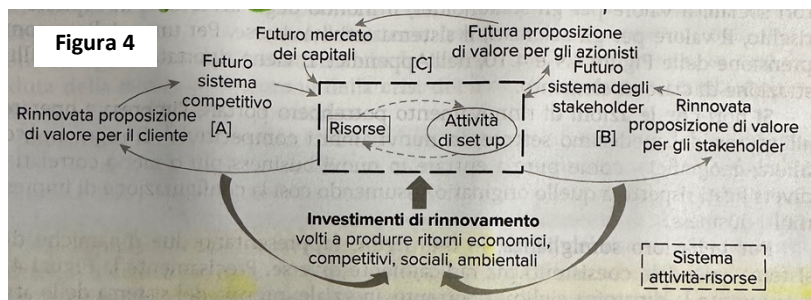
Il posizionamento dell'impresa nei tre ambiti suddetti è un tutt'uno in forza sia delle relazioni sistemiche che legano fra di loro le scelte da cui esso scaturisce sia a motivo degli influssi diretti che fra questi tre ambiti si stabiliscono in conseguenza di dinamiche proprie di ciascuno di essi. Tali dinamiche possono indurre l'azienda a ritornare sulle scelte di posizionamento effettuate modificandole più o meno radicalmente. Al di sotto di queste scelte vi è poi un certo **OSF**, che esercita un influsso pervasivo nel modellare la strategia. L'OSF incorporando la concezione di impresa che anima i vertici aziendali e gli azionisti, definisce il posizionamento dell'impresa nel sistema socioculturale e nel sistema delle culture d'impresa che coesistono all'interno del mondo economico. Trattasi di posizionamento che si qualifica per i valori imprenditoriali che guidano l'azione del management, per le attese e le prospettive di ritorno economico che l'impresa è indirizzata a soddisfare per i suoi azionisti e per come esse si pongono in relazione alle esigenze di carattere competitivo e a quelle sociali. Le strategie di business si dispiegano nel tempo definendo il posizionamento esistente dell'impresa e ponendo le premesse per il posizionamento futuro. Questo 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 dei ritorni attuali, le seconde espressione della strategia di business in divenire, che in un futuro troverà attuazione negli svolgimenti della gestione corrente.

La Figura 3 pone al centro il sistema aziendale in funzionamento rappresentato come sistema di 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 ai clienti, agli azionisti, agli altri fornitori di input produttivi. Queste proposizioni di valore generano i consensi e i flussi di risorse di cui l'impresa necessita per conseguire positivi risultati economico-finanziari, competitivi, sociali, i quali alimentano il sistema attività correnti - risorse consentendone il funzionamento.



La Figura 4 ricalca in buona sostanza lo schema della Figura 3 con alcune importanti differenze:

- Al centro si evidenzia il sistema 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 è 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 sono quelli attesi dagli investimenti di rinnovamento strategico dell'impresa.



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 si rinchiodano con effetti netti accrescitivi o diminutivi delle risorse dell'impresa. In entrambe si rinvengono i medesimi 7 elementi utili per rappresentare la strategia di business, visti nella loro attitudine a rappresentare l'oggi e il domani, ossia le relazioni con clienti, azionisti, fornitori e mercati al presente e come si prospettano in futuro, in conseguenza del mutare del contesto esterno e delle azioni di rinnovamento intraprese.

Le due figure rappresentano due dinamiche del sistema aziendale coesistenti ma radicalmente diverse. La Figura 3 rappresenta la dinamica ciclica, ricorrente, inerziale, propria del sistema delle attività correnti, mentre la Figura 4 rappresenta la dinamica evolutiva impressa al sistema stesso dalle attività di set up, ossia la dinamica della strategia. La dimensione temporale sottesa alle due figure è necessaria per mettere a fuoco le dinamiche in esse rappresentate:

- La dimensione tempo della Figura 3 è il presente ed è dettata dalle durate dei cicli di gestione che si compongono annualmente nelle sintesi di bilancio evidenziando i flussi di reddito e i flussi di cassa ricorrenti della gestione.
- La dimensione tempo della Figura 4 è proiettata nel futuro ed è costituita dall'orizzonte temporale pluriennale sotteso al vettore strategico e alle attività di set up.

La proposizione di valore che l'azienda è in grado di offrire al cliente presenta una relazione stringente con la redditività del business. Il cliente reagisce indirizzando le sue scelte verso i fornitori che gli offrono le proposte da lui percepite come più vantaggiose. Le aziende che perdono in competitività vedono progressivamente rallentare gli ordini e la loro attività e, se non corrono rapidamente ai ripari, il circuito [A] della Figura 3 rallenta sino a inceppare tutto il funzionamento del sistema. Le aziende meno competitive, in caso di caduta della domanda, risentono della crisi del mercato in misura sensibilmente maggiore di quelle meglio posizionate. Di diversa natura è la relazione che lega alle performance le proposizioni di valore rivolte ai diversi stakeholder. Essa è generalmente più lasca e diventa stringente solo allorché si deteriora sino a superare una certa soglia di criticità che fa venire meno la collaborazione necessaria per il funzionamento degli anelli di tipo [B] della Figura 3.

Come funziona e come può rappresentarsi una strategia di business di successo.

Il tema è rilevante perché 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. Il modello può descriversi:

- Il sistema delle attività correnti è efficiente nel generare un elevato valore per clienti, azionisti, stakeholder.
- Grazie a tale superiore capacità generatrice di valore, l'azienda ha un posizionamento che, messo a confronto con quello dei concorrenti, si caratterizza per un vantaggio di valore per
 - Il cliente, relativamente ai mercati di sbocco.
 - Gli azionisti e al mercato del capitale di rischio
 - Gli stakeholder ai mercati di approvvigionamento di tutti gli altri fattori produttivi;
- Questo triplice vantaggio è generatore di consensi che si traducono in:
 - Relazioni di fiducia e fedeltà dei clienti.
 - Coesione degli azionisti intorno alla strategia perseguita dal management.
 - Relazioni collaborative con gli altri interlocutori.
 - Flussi di risorse che alimentano l'efficiente funzionamento del sistema attività-risorse.
- Tutto ciò, a sua volta, si traduce in un vantaggio competitivo sostenibile, sintesi della solidità della strategia.

Il nocciolo della spiegazione delle performance risiede nella configurazione e nel funzionamento di un sistema di attività perfettamente rispondente alle esigenze di una superiore creazione di valore. Il triplice vantaggio e i consensi che ne conseguono sono manifestazioni di successo. Le radici del successo devono ricercarsi in un sistema attività correnti-risorse con caratteristiche di unicità e di coerenza tali per cui l'impresa riesce a operare meglio e/o a costi minori dei concorrenti. I caratteri di **unicità** e **coerenza** del sistema di attività correnti costituiscono l'essenza stessa di un vantaggio di redditività. Questo 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, realizzata intorno a una visione innovativa di come stare nel business da protagonisti occupando nel settore un ambito in cui costruire e sostenere il vantaggio competitivo ricercato. L'unicità di una strategia di business di successo consiste in una sintesi imprenditoriale innovativa volta a soddisfare bisogni che in precedenza erano insoddisfatti o soddisfatti a un livello inferiore.



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

- Nel funzionamento del sistema, eliminabili con azioni che promuovono una maggiore efficienza operativa.
- Di struttura, che richiedono interventi più profondi, come riduzione delle dimensioni aziendali, sviluppo di nuovi prodotti o nuovi mercati, riconfigurazione del sistema di offerta o riposizionamento dello stesso.

I caratteri di unicità e coerenza del sistema vanno di continuo perseguiti, alimentati, sostenuti con innovazioni incrementali e radicali, operative e strategiche, così da realizzare nella vita dell'impresa quel mix di stabilità e di dinamismo che è il segreto di un successo duraturo in un mondo turbolento e in veloce cambiamento.

La stabilità si attua grazie a un solido ancoraggio ai valori di un'imprenditorialità responsabile e aperta all'innovazione e a una continuità di leadership che tali valori interpreta vivendoli nell'esercizio quotidiano dei suoi compiti. Il dinamismo si esplica in una capacità di iniziativa strategica vuol nell'alveo della strategia di business esistente vuoi al di fuori di essa.

In un contesto come quello odierno, contraddistinto da cambiamenti radicali che velocizzano le dinamiche competitive e hanno effetti dirompenti in diversi settori, sono fondamentali le capacità di padroneggiare le tecnologie informatiche e di trattamento delle informazioni e quelle di inserimento e valorizzazione di giovani di valore desiderosi di mettersi in gioco per lo sviluppo dell'azienda e inclini all'impiego delle nuove tecnologie.

4.3 La valutazione delle strategie in funzionamento.

A. Gli elementi che caratterizzano le aziende con elevate performance a tutto campo

Nel riquadro I di tutte e tre le matrici precedentemente esposte, si ci sono soltanto imprese leader nei rispettivi campi, ma, sia pure in posizione più o meno arretrata verso il basso e/o a destra, possono figurare anche imprese, appartenenti ai più diversi settori, con buoni risultati. Esse si difendono bene sul terreno competitivo, hanno un personale collaborativo, contento di lavorare per un'azienda esigente ma che li tratta con umanità, hanno un azionariato soddisfatto e coeso che crede nella strategia portata avanti dal management, godono di fiducia e stima da parte degli altri interlocutori, producono dei risultati economico-finanziari che sono considerati soddisfacenti. Sono aziende che hanno alla base un OSF orientato a fare bene il bene dell'azienda componendo a unità in modo equilibrato le molteplici esigenze competitive, economico-finanziarie e umanistiche, ma che hanno le caratteristiche di coerenza e unicità del sistema attività-risorse. Le imprese che svettano nel I quadrante delle matrici più volte richiamate hanno un plus consistente in una superiore capacità di generare innovazioni, incrementali e radicali, che si traducono in un maggiore livello di coerenza e di unicità. Per mantenersi performanti, richiedono continue cure e attenzioni da parte del management e di chi ha responsabilità nella governance.

B. Le aziende con Basse performance competitive, economico-finanziarie e sociali

Si collocano nel IV quadrante delle matrici. Si tratta di aziende molto eterogenee riconducibili ai seguenti tipi:

- Aziende che versano in una situazione di crisi più o meno grave dal punto di vista finanziario.
- Aziende già leader nei rispettivi settori entrate in una fase di declino per fine della vitalità imprenditoriale.
- Aziende che sopravvivono malgrado la scarsa capacità generativa di valore per i clienti e gli stakeholder.
- Aziende che hanno perso la loro ragion d'essere e non hanno saputo trovarne una nuova.

Per quanto riguarda gli errori strategici che hanno generato una crisi finanziaria ci sono due ipotesi:

- La prima è che, quando i circuiti di cui alla Figura 3 girano al minimo o si inceppano e minacciano di bloccarsi, le speranze di sopravvivenza dipendono fondamentalmente dai seguenti elementi:
 - La consistenza delle risorse tecnologiche e commerciali del sistema risorse-attività correnti. Esso rileva l'importanza dell'accumulo di risorse suscettibili di essere valorizzate all'interno di una strategia stand alone o della strategia dell'azienda acquirente.
 - Il potenziale di recupero di efficienza. Esso è importante agli effetti di un rapido recupero di redditività e di capacità di generazione di cassa.
 - L'esistenza di eventuali surplus asset che riducono la necessità di immissione di capitale fresco da parte della nuova proprietà.
- La seconda conclusione è che, l'accasamento presso una nuova proprietà di imprese in cui le performance negative competitive, economico-finanziarie e sociali, si alimentano vicendevolmente sprofondando l'azienda in una spirale di crisi, non è semplice.



Nel quadrante IV di tutte e tre le matrici si ritrovano anche aziende già leader nei rispettivi settori, che sono entrate in una fase di declino per la fine della vitalità imprenditoriale. E ciò a motivo di processi successivi non gestiti adeguatamente e/o di una disaffezione di imprenditori e famiglie imprenditoriali indotta dal contesto socioeconomico.

Il IV quadrante delle matrici è popolato anche da aziende numerose prive di spessore imprenditoriale e manageriale, e quindi di significative capacità di generare valore per il cliente e valore per gli stakeholder, le quali sopravvivono alle crisi anche grazie a pratiche che le espongono a rischi di conformità. Si tratta di aziende non prive di potenzialità, che potrebbero realizzarsi ove fossero adeguatamente supportate sul piano gestionale e organizzativo e aiutate a staccarsi dalle pratiche anzidette. Queste se da un lato sono mezzo di sopravvivenza nel breve, dall'altro le tengono prigioniere e timorose di emanciparsi evolvendo nella direzione di cogliere opportunità di sviluppo richiedenti un modo diverso di fare impresa, innovativo e professionale.

Nel IV quadrante rientrano le aziende che hanno perso la loro ragion d'essere e che, seppur provviste di risorse tecnologiche di rilievo, non sono riuscite a trovarne una nuova che ne consentisse la sopravvivenza. E questo il caso, per esempio, di imprese, già impegnate in produzioni belliche, che non sono riuscite a operare profittevolmente il passaggio a produzioni di pace. Merita segnalare che dalle macerie delle crisi può venire lo sviluppo imprenditoriale di un'area o una fioritura di nuove imprese variamente localizzate

C. Performance competitive e performance economico-finanziarie elevate e performance sociali basse.

Le criticità sul versante della trasparenza informativa e della fiscalità sono spesso interconnesse e sono gravi non soltanto per le sanzioni a cui esse espongono, ma anche perché preclusive di un sistema informativo e di controllo adeguato alle esigenze di gestione dei rapporti tra soci e di crescente complessità gestionale.

Le criticità nei rapporti di lavoro possono essere criticità di conformità con la normativa in tema di sicurezza o altro e criticità delle relazioni sindacali.

- Nel primo caso esse denotano un deficit di correttezza/eticità nell'OSF.
- Nel secondo dipendono da una concezione antagonistica delle relazioni tra capitale e lavoro, con radici profonde in una concezione dell'impresa che, anziché indurre a vedere nella stessa un bene comune a cui tutti sono interessati, porta a identificarla con la proprietà e il management da essa nominato per gestirla nel proprio interesse.

Ove le criticità riguardino i rapporti con l'ambiente, ciò può dipendere dal retaggio storico dell'azienda e/o da un orientamento di fondo dei vertici aziendali in carica che li induce a sottovalutare la problematica ambientale. Numerosi sono i casi di aziende gestite con senso di responsabilità sociale e ambientale, ma che non hanno saputo costruire un posizionamento competitivo sufficientemente forte da generare risultati economico-finanziari. I valori che si esplicano nella dimensione sociale e ambientale dell'agire dell'impresa sono una sorgente di vitalità personale, la quale esercita una forza propulsiva dell'azienda e diffusiva nel contesto esterno. Questo a condizione che le competenze manageriali e imprenditoriali siano adeguate alle esigenze di fare bene impresa. Lo sviluppo di un territorio non è delegabile, ma deve vedere gli abitanti del territorio che diventano padroni del loro destino. Questo implica una capacità di intrapresa anche a iniziativa di numerosi piccoli operatori economici, che hanno bisogno di qualcuno che si prenda cura di loro per insegnare come si fa a gestire un'impresa con professionalità manageriale e creatività imprenditoriale. Questo implica che vi siano scuole d'impresa fatte su misura per loro e manager o consulenti capaci che svolgano una formazione lavorando fianco a fianco con loro.

D. Buone performance competitive, che non trovano riscontro nelle performance economico-finanziarie

Consideriamo i casi in cui le buone performance competitive che non trovano riscontro nelle performance economico-finanziarie sono associate a performance sociali positive. A questa categoria appartengono aziende guidate da imprenditori innovativi dalla grande sensibilità sociale, che hanno saputo costruire una leadership di mercato, ma non a tradurla in soddisfacenti performance economico-finanziarie. Questo per:

- Una bassa tensione a produrre profitti.
- L'ancoraggio a un settore diventato strutturalmente poco attrattivo.



E. Basse performance competitive ed eventualmente anche sociali e buone performance economico-finanziarie

I casi in oggetto sono accomunati dal fatto di presentare dei buoni risultati economico-finanziari pur in presenza di modeste performance competitive. Questa situazione può manifestarsi in sistemi competitivi caratterizzati da pressioni competitive relativamente contenute. E tali contesti possono verificarsi:

- In settori in grande espansione con una offerta relativamente rarefatta.
- In settori oligopolistici, in cui i competitor hanno raggiunto un certo equilibrio nella spartizione del mercato, equilibrio che nessuno a 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.

Nel primo caso sono transitorie. Nel secondo caso 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.

F. Basse performance sociale e buone performance competitive e economico-finanziarie

Le aziende con buone performance competitive e modeste performance economico-finanziarie associate a basse performance sociali sono vittime di incoerenze strutturali e di inefficienze operative, le quali sono fonte di diseconomie e quindi di basse performance economico-finanziarie.

4.4 I bisogni di rinnovamento strategico

La valutazione del posizionamento strategico esistente, che nasce da un'analisi tesa a darsi ragione delle performance, sfocia nell'individuazione di necessità di rinnovamento del business, delle quali occorre tenere conto nella valutazione del vettore strategico. L'output della valutazione del posizionamento esistente diventa così l'input della valutazione del vettore strategico.

A. Business con elevate performance competitive, economico-finanziarie e sociali

Il problema fondamentale di queste aziende è di tenere viva la tensione all'eccellenza in ogni ambito, così da mantenere, o migliorare, il livello di unicità e coerenza. Il successo di un'azienda non deve essere dato per scontato, ma è il risultato di un continuo dinamismo volto a innovare per fare sempre meglio e di più.

Il costante monitoraggio delle performance, del clima organizzativo e delle dinamiche nel contesto esterno, finalizzato a cogliere i primi segnali di un affievolirsi della capacità di generare valore a tutto campo, è indispensabile. Le dimensioni qualitative dello sviluppo sono quelle che attengono alla ricchezza delle risorse tecnologiche, commerciali, manageriali, imprenditoriali e alla qualità del contesto organizzativo, dei meccanismi operativi, dei processi, delle relazioni interne ed esterne che ne consentono l'accrescimento. Le dimensioni quantitative attengono alla crescita delle dimensioni aziendali. La crescita dimensionale è spesso perseguita come antidoto nei confronti dei pericoli di cui si diceva all'inizio e di un affievolirsi di entusiasmo. Le sfide di cui un'azienda ha bisogno per mantenersi vitale sono sempre sfide a innovare sul versante competitivo o su quello sociale. Nelle aziende di cui si tratta la crescita in competitività e redditività consente di attingere a livelli superiori di apertura alla socialità, mentre la crescita in capacità di rispondere alle esigenze sociali si riflette positivamente sulla competitività aziendale. Le sfide aziendali per avere successo devono essere oggetto di scelte oculate e ben calibrate, così da rispondere alle esigenze prioritarie per la vitalità del business e da non generare stress eccessivo.

B. Business con basse performance competitive, economico-finanziarie e sociali

- Business in crisi prossimi al default. Il bisogno di rinnovamento è di un turnaround che li reinserisca su un sentiero di sviluppo. Turnaround che richiede un nuovo assetto proprietario, credibile e capace di darsi carico del risanamento del business stand alone o come business fuso nelle attività del gruppo acquirente.
- Business in declino. Il bisogno di rinnovamento è di un rilancio imprenditoriale che richiede iniezioni di imprenditorialità, con plausibili implicazioni anche su assetti ed equilibri proprietari e famigliari.
- Business senza una prospettiva di sviluppo, che vivacchiano in qualche modo. Il bisogno di rinnovamento è un bisogno di liberazione da ciò che li tiene bloccati, il che richiede un radicale cambiamento di OSF, con tutta la problematicità di un processo che comporta la presa di coscienza della desiderabilità di un netto cambio di marcia, quindi la decisione di cambiare e, un cammino di sviluppo delle capacità manageriali e imprenditoriali
- Business senza più una loro ragion d'essere a cui, non resta che procedere alla loro liquidazione.



C. Business con performance competitive e performance economico-finanziarie elevate e performance sociali basse

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 si manifestino certi rischi e perché ove si manifestino, essa possa difendersi efficacemente.

D. Business con performance competitive e performance economico-finanziarie basse e performance sociali elevate

In queste realtà occorre capire se la forte tensione etica e sociale si coniuga con l'ambizione di fare meglio e di più sul terreno delle performance competitive ed economico-finanziarie. Se manca questa ambizione, c'è un evidente bisogno di cambiamento nell'OSF. Se c'è una forte spinta motivazionale a cercare vie e modi per rendere il business più competitivo e più redditizio, allora l'OSF è in una situazione accettabile, perché mentre rimane saldamente ancorato a valori alti, è aperto a quella crescita delle capacità manageriali e imprenditoriali di cui solitamente i business in oggetto necessitano.

E. Business con buone performance competitive che non trovano riscontro nelle performance economico-finanziarie

In questi business i fabbisogni di rinnovamento strategico sono diversi secondo che il problema strategico abbia radici nell'OSF in errori di impostazione strategica o in incoerenze da inefficienza operativa o nella struttura del settore. Un evidente problema di OSF c'è nel caso di imprenditori dall'elevata sensibilità etico-sociale e che hanno saputo dare vita a business imprenditorialmente validi, ma senza un'adeguata tensione all'efficienza e all'economicità. Errori di impostazione strategica a cui porre rimedio sono invece quelli di business in cui si sono fatti investimenti eccessivi, in previsione di sviluppi che poi non vi sono stati. In questi casi il cammino di rinnovamento strategico passa attraverso un ridimensionamento o attraverso lo sviluppo di nuovi sbocchi. Incoerenze da inefficienza operativa possono richiedere interventi più o meno profondi nei meccanismi operativi nei processi o nelle risorse produttivo-distributive, in dipendenza del divario prodottosi rispetto alla concorrenza più evoluta, che ha fatto proprie le competenze tecnologiche e commerciali più avanzate.

F. Business con basse performance competitive ed eventualmente anche sociali e buone performance economico-finanziarie

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 regolato da regole del gioco che consentono a tutti i player di ricavare consistenti soddisfazioni economiche, il tema strategico è quello di coltivare ambizioni di sviluppo qualitativo che potrebbero trainare anche una crescita dimensionale atta a consentire un posizionamento competitivo più forte.

I bisogni di rinnovamento strategico che la valutazione del posizionamento esistente consente di individuare sono fondamentalmente riconducibili alle seguenti categorie:

- Efficienza del sistema delle attività correnti.
- Efficacia delle proposizioni di valore rivolte ai clienti nel rispondere alle esigenze e alle condizioni di successo che essi esprimono.
- Qualità delle relazioni con azionisti e con gli altri interlocutori sociali.

L'efficienza è prevalentemente un fatto di professionalità manageriale che deve esplicitarsi con attenzione alle implicazioni strategiche e valoriali. L'efficacia è un fatto di innovazione strategica e di imprenditorialità, che non può prescindere dall'efficienza realizzativa e da un OSF lungimirante. Le relazioni di qualità con tutti gli interlocutori sono un fatto di valori etici e sociali, ma di grande impatto sull'efficienza e sull'efficacia della strategia di business.



4.5 La valutazione del vettore strategico

La valutazione del posizionamento strategico esistente non sfocia nell'individuazione di generici bisogni di rinnovamento. Essa consente di acquisire elementi informativi utili per apprezzare i punti di forza e i punti di debolezza dell'azienda, le minacce e le opportunità nel contesto esterno, le potenzialità di crescita del business negli stessi territori in cui l'azienda opera o in nuovi territori, le quali portano l'azienda a crescere attraverso lo sviluppo di nuovi clienti, nuovi prodotti e tecnologie, nuovi canali nuovi mercati, nuove aree geografiche, nuovi business, le potenzialità di contrazione del business ove non si ponga rimedio a debolezze e/o non si colgano opportunità di sviluppo.

Questi sono i tipi di input di cui si dispone per valutare il vettore strategico:

- I generici bisogni di rinnovamento della strategia di business in funzionamento.
- I punti di forza e i punti di debolezza, le minacce e le opportunità presenti nella situazione attuale e nella sua proiezione inerziale.
- Le direttrici e le potenzialità di crescita o di contrazione del business in assenza di attività di rinnovamento.
- Gli eventuali cambiamenti strutturali in atto e previsti futuri del settore e del contesto esterno, che non siano già stati considerati o adeguatamente soppesati in sede di valutazione del posizionamento esistente.
- Le opzioni strategiche alternative che rispondano al punto d'OSF del vertice aziendale e le sue aspirazioni e ambizioni.

Il giudizio sul **dove** il vertice aziendale vuole condurre l'azienda dipende da ciò che qualifica le aspirazioni e ambizioni del vertice aziendale. Esse possono essere contraddistinte da:

- Un orientamento di fondo di corto respiro o da un OSF più o meno lungimirante.
- Un livello di ambizione più o meno elevato o modesto.
- Una percezione più o meno corretta o distorta di tutti o di alcuni degli input.

A. La qualità dell'orientamento strategico di fondo

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.

B. Il livello di ambizione

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.

C. La percezione della situazione

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.



Una percezione corretta della situazione è condizione necessaria ma non sufficiente per una valida direzione di marcia:

- Necessaria, perché senza di essa si va su una strada dagli esiti disastrosi.
- Insufficiente, perché non basta evitare strade dissennate, ma occorre intraprenderne una che consenta di costruire o sostenere un vantaggio competitivo. Tale è una strada volta a una meta che, oltre a scaturire da una percezione corretta della realtà, vuoi di quella interna vuoi di quella esterna:
 - Implica la percezione di un divario da colmare sul versante dei bisogni del mercato.
 - È adatta all'azienda, perché coerente con il suo DNA e con le competenze maturate.
 - Ove comunicata efficacemente, suscita consensi che ne favoriscono la realizzazione.

In ogni caso, la meta a cui tendere è quella di un'impresa più competitiva, più redditizia, meglio atta a soddisfare le istanze sociali che le sono rivolte.

Una valida direzione di marcia differisce nei diversi casi secondo la situazione di partenza, i cambiamenti strutturali nel contesto esterno, le potenzialità di ciascuna azienda, e può consistere:

- Nell'intraprendere un percorso di ristrutturazione e rilancio imprenditoriale.
- Nello sviluppare un segmento di mercato prima trascurato.
- Nel proseguire in un percorso di internazionalizzazione.
- Nel continuare a crescere in coerenza con le competenze core lanciandosi anche in nuovi business.
- Nel gestire bene il sistema delle attività correnti

Il giudizio sul **come** il vertice procede nella direzione desiderata si sposta sul processo di realizzazione dell'indirizzo strategico prescelto. Detto processo si dispiega attraverso le attività di set up che si svolgono mentre la gestione corrente prosegue il suo corso senza interruzione. La direzione nella quale muovere per incidere sulle future attività correnti non è chiara in termini di ostacoli da superare per arrivarvi, per cui è normale che le concrete attività di set up da attuare si definiscano e si modifichino cammin facendo.

L'attuazione della direzione strategica deve sia evitare reciproche interferenze tra attività correnti e attività di set up che ne rallentino i processi gestionali sia essere in grado di adattarsi a eventi e ostacoli non previsti o non adeguatamente considerati in sede di pianificazione delle azioni realizzative.

Questa duplice esigenza spiega l'adozione di accorgimenti organizzativi che assicurino la separatezza e la flessibilità necessarie per operare con efficacia ed efficienza.

Il processo realizzativo della strategia può descriversi tenendo presente che esso fa capo al vertice della struttura manageriale, il quale definisce il contesto strategico-organizzativo per lo svolgimento delle attività di set up e di quelle di investimento. Detto contesto incide sul comportamento individuale e di gruppo dei nuclei di persone incaricate dello svolgimento delle attività medesime e sull'efficacia ed efficienza delle stesse.

Il dispiegarsi del come si procede nella direzione desiderata dipende da un flusso di decisioni, azioni e interazioni attuate dal CEO. Queste, unitamente ai comportamenti degli altri membri della squadra di vertice, modellano il contesto comportamentale delle persone dedicate a realizzare la strategia.

Si assume che il **come** del vettore strategico dipenda dai seguenti driver:

- Qualità delle persone in relazione al compito loro assegnato.
- Qualità del contesto di lavoro.
- Qualità dei processi in cui si dispiegano le attività.

La strategia cammina sulle gambe delle persone.

Le posizioni di lavoro devono essere coperte dalle persone giuste al posto giusto, che, in un'organizzazione, vuol dire essere adatti allo svolgimento del compito. È adatto colui che ha la preparazione e le competenze necessarie per lo svolgimento delle prestazioni che gli sono richieste, ma ne deve osservare le regole di comportamento ritenute essenziali per il successo aziendale.

Persona giusta al posto giusto significa avere un fit culturale con l'azienda, che è fondamentale preservare ai fini di sostenere il vantaggio competitivo e che richiede la massima cura nel processo di reclutamento.

È importante che la valutazione sia obiettiva e che riguardi sia la dimensione della performance sia la dimensione comportamentale.

Le persone sono messe nelle condizioni di fare un buon lavoro.

Occorre che le persone siano messe nelle condizioni di fare un buon lavoro che si esplicita: in una prestazione eccellente, nel contributo a relazioni interpersonali costruttive, in un orientamento di fondo a fare il bene



dell'azienda sempre, anche nelle riunioni in cui sono in gioco gli interessi corporativi di questa o quella categoria del personale. Gli interrogativi su cui soffermarsi per valutare se le persone sono messe nelle condizioni di fare un buon lavoro possono sintetizzarsi come segue:

- Le persone sono informate e si sentono coinvolte nella strategia di business perseguita.
- Le persone sono e si sentono informate sul proprio compito e su come lo stanno svolgendo.
- Hanno le risorse e le collaborazioni necessarie allo svolgimento del loro compito.
- Sono rispettate, considerate, trattate con equità e umanità.
- Il contesto di svolgimento delle attività di set up è quello di un'organizzazione snella e senza intralci.

I processi sono gestiti adeguatamente.

Le attività di set up di cui consta il vettore strategico sono un intreccio di molteplici attività che si inscrivono in processi volti a: sviluppare conoscenza, investire nell'approntamento delle risorse necessarie per le future attività correnti, superare i fattori ostacolanti il cambiamento, alimentare la tensione al rinnovamento. Lo sviluppo di conoscenza supporta anche i processi di gestione degli ostacoli e di alimentazione della tensione al cambiamento. In presenza di un qualsiasi ostacolo occorre analizzarlo a fondo nei fattori causanti, capire quali sono le forze in campo, dotarsi di una strategia per il suo superamento.

Le riunioni di lavoro sono decise, preparate, gestite così da essere produttive.

Gran parte del processo di sviluppo di conoscenza si svolgono nelle riunioni, per cui è di grande importanza ciò che accade in tali incontri. Le riunioni di lavoro sono per definizione luoghi di interazione fra persone chiamate a cooperare per uno scopo comune. Esse hanno senso se aggiungono valore alla qualità dei flussi informativi, dei processi decisionali, dei processi formativi, dei rapporti interpersonali, e se questo maggior valore è tale da più che compensare il tempo sottratto alle attività di ciascun partecipante.

Esse possono dare un contributo essenziale all'avanzamento efficace ed efficiente nella direzione desiderata, oppure, se di cattiva qualità, possono essere fattore di rallentamento.

Un'efficiente **sessione di Business Strategy Review** dovrebbe prendere le mosse da un limitato numero di slide, volte a mettere a fuoco gli elementi informativi essenziali per valutare la strategia:

- Le performance competitive, economico-finanziarie, sociali del business e i termini di confronto per dare un giudizio su di esse.
- Il posizionamento strategico esistente e i termini di confronto per valutarlo sul triplice versante del valore per il cliente, del valore per gli stakeholder, del valore per gli azionisti.
- Fabbisogni di rinnovamento strategico evidenziati dalla valutazione del posizionamento attuale.
- I cambiamenti strutturali del contesto esterno non evidenziati nella valutazione del posizionamento attuale e le conseguenti opzioni.
- Dove il management vuole portare l'azienda.
- Come con quali risorse e con quale timing ve la vuole portare.

Le sessioni di Business Strategy Review possono diventare un importante momento di confronto prima di passare alla fase realizzativa di importanti investimenti o per procedere a eventuali affinamenti e/o a un riorientamento della strategia di business.

Il giudizio sulla sostenibilità finanziaria della strategia.

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 esperimenti 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.



4.6 La valutazione della strategia in imprese monobusiness e a livello aziendale

Valutare la strategia di un'impresa **monobusiness** significa esprimere un giudizio sul disegno che definisce il sistema delle attività che l'impresa svolge operando in un dato settore. Ciò al fine di capire se:

- Il disegno soggiacente al sistema delle attività correnti è da consolidare, affinare, cambiare.
- Il disegno soggiacente al vettore strategico costituisce risposta adeguata alle esigenze di consolidamento, affinamento, cambiamento del sistema delle attività correnti.

L'approccio valutativo è di tipo clinico, per cui tutto il processo è percorso dalla tensione a cogliere i sintomi di buona o cattiva salute del business e a discernere ciò che costituisce buon management e ciò che invece è suscettibile di miglioramento o andrebbe corretto. Nel sottofondo dei giudizi valutativi vi è perciò sempre il confronto con una strategia volta a costruire e sostenere un solido posizionamento strategico esplicitantesi nel funzionamento dei loop virtuosi. Dietro la strategia di business vi è l'orientamento di fondo del vertice aziendale. Il profilo e il ruolo del capo azienda hanno un particolare rilievo, che non deve indurre a pensare che il capo azienda abbia tutto sempre sotto il suo controllo. Vi è per altro grande evidenza che il capo azienda, con i suoi comportamenti, esercita un notevole influsso sul corso degli eventi aziendali, nel bene e nel male.

Il fatto che abbia operato bene in passato non garantisce che continui a farlo in futuro, e non è detto che gli errori e gli insuccessi trascorsi siano destinati a riprodursi in futuro. Tutto dipende dalla capacità del leader di mettersi in discussione, di mantenersi umile, di contenere il suo ego, e di non stancarsi mai di imparare e crescere, umanamente e professionalmente.

La continuità di successo delle imprese è fatta di un mix di stabilità e di dinamismo, dove la stabilità è data da un ancoraggio forte ai valori di un'imprenditorialità responsabile e aperta all'innovazione, mentre il dinamismo è fatto di continui miglioramenti e di scelte che portano l'impresa a reinventarsi in presenza di cambiamenti del contesto competitivo che richiedono innovazioni radicali. La realizzazione di questo mix, che è il segreto della longevità e vitalità delle imprese, deve avere una leadership di qualità. Ciò spiega l'importanza che nelle imprese e nelle organizzazioni di ogni tipo hanno i processi di successione ai vertici della struttura manageriale nonché la criticità dei sistemi di governance che su tali processi incidono. A livello aziendale la strategia di business non si sviluppa soltanto a livello di singolo business, ma si estende in modo trasversale rispetto ai diversi business e si pone così anche a livello aziendale.

Il livello centrale di un'impresa multibusiness con logica competitiva cerca di valorizzare le interrelazioni fra i business che compongono l'azienda e di produrre un valore economico aggiuntivo rispetto a quello dei singoli business gestiti con logica stand alone.

Nel processo valutativo della strategia di business a livello aziendale si utilizzano due metodi di indagine:

- L'**analisi storica** che porta a capire come e perché un business ha trainato la crescita dell'impresa.
- Il secondo metodo di indagine consiste nel risalire la catena di relazioni di causa-effetto colleganti le attuali manifestazioni di successo/ insuccesso dell'impresa multibusiness alle loro determinanti riconducibili in ultima analisi alla configurazione e all'efficienza del sistema delle attività correnti centrali che alimentano le risorse core aziendali e impattano sulle attività correnti dei singoli business.

La strategia di business a livello aziendale deve valutarsi considerando distintamente:

- Il disegno che da senso all'impresa multibusiness con logica competitiva così com'è.
- Il disegno di sviluppo del sistema delle attività-risorse definito centralmente.

Nell'impresa multibusiness, la valutazione del posizionamento strategico si effettua secondo la logica competitiva. Il concetto di vantaggio parentale e il suo collegamento con il vantaggio competitivo a livello business si analizzano secondo una matrice di portafoglio business, nella quale sull'asse delle ascisse sono indicati i benefici e su quello delle ordinate i costi derivanti dall'appartenenza dei business all'impresa multibusiness. L'approccio alla creazione di valore aggiuntivo proprio della logica parentale pone al centro dell'attenzione la produttività dei costi del Corporate Headquarter (CH) e l'obiettivo di svolgere attività che siano snelle ed efficienti, capaci di dare ai business un valore economico aggiuntivo rispetto a quello che essi sarebbero in grado di produrre indipendentemente.

- Per posizionare nella matrice i diversi business è utile rifarsi al cosiddetto BOT (Better Off Test) proposto da Porter: il business deve creare maggiore valore all'interno del portafoglio aziendale rispetto a una sua collocazione autonoma (stand alone). Tale test viene svolto valutando la funzionalità dell'azione del CH alla realizzazione delle potenzialità del business ed il livello di efficienza/snellezza della struttura centrale.



- Per posizionare i business nella matrice merita considerazione anche il cosiddetto Best Alternative Test (BAT). Il BAT invece, spinge fino a operare un confronto tra il valore creato dall'impresa multibusiness di cui trattasi e il valore che potrebbe essere generato all'ingegno di altri portafogli.

Le caratteristiche parentali sono riconducibili a 5 elementi che contraddistinguono il contesto organizzativo:

- L'OSF dei vertici aziendali.
- L'architettura organizzativa e i sistemi operativi in uso nel livello centrale e nell'impresa nel suo complesso.
- Le attività correnti centralizzate, con l'insieme dei servizi erogati ai business e le risorse disponibili a livello centrale.
- Il grado di delega ai responsabili dei business.

Le opportunità parentali sono le potenzialità di miglioramento della performance di un business grazie a un intervento del CH mediante la realizzazione di una condivisione di attività fra diversi business o trasferendo competenze utili allo specifico business. Il posizionamento dei business in questa matrice di portafoglio è frutto di un processo di valutazione basato su dati qualitativi e quantitativi, rivolto in definitiva a capire se si è in presenza di un vantaggio parentale avuto riguardo non soltanto all'alternativa stand alone, ma anche a eventuali possibili alternative di collocamento presso altre imprese multibusiness.

La valutazione del vettore strategico dell'impresa multibusiness riguarda la direzione di marcia della stessa e il modo in cui essa è guidata nella direzione data. Quanto al dove, si tratta di capire se esso è coerente con una realistica valutazione della situazione di partenza e se si iscrive nella prospettiva di realizzare un di più in termini di vantaggio competitivo a livello aziendale.

Il giudizio sul **dove** il vertice aziendale intende dirigere l'impresa multibusiness. La valutazione della strategia di business a livello aziendale incentrata sul vettore strategico si focalizza sulle attività di set up svolte a livello centrale. Queste ultime possono indirizzare l'impresa verso tre direzioni:

- Il rinnovamento del portafoglio attuale allocando le risorse fra i business che lo costituiscono.
- Il rinnovamento del portafoglio mediante dismissioni di business esistenti e/o l'ingresso in nuovi business.
- Il rinnovamento del sistema delle attività svolte a livello centrale valorizzando le risorse core presenti e/o sviluppando nuove competenze distintive a livello aziendale.

Si tratta di tre percorsi di rinnovamento con implicazioni sull'impiego delle risorse da analizzare e valutare. I primi due percorsi riguardano il dove ricercare un vantaggio a livello aziendale in termini di portafoglio business, mentre il dove del terzo riguarda il cambiamento del sistema delle attività centrali. Tutte e tre i percorsi riguardano il dove il management centrale vuole portare l'impresa multibusiness per generare un vantaggio competitivo trasversale fra i business.

D. Il riposizionamento degli attuali business nel portafoglio

Una prima direzione lungo la quale modificare la strategia a livello aziendale riguarda una differente allocazione delle risorse fra i business presenti nel portafoglio in modo da prefigurare un posizionamento obiettivo degli attuali business migliore rispetto all'attuale. Si tratta di valutare se:

- Il vertice aziendale è consapevole del profilo del portafoglio considerato nell'ottica competitiva.
- Il suo convincimento di mantenere invariata la composizione del portafoglio trova fondamento in una convincente identità e capacità di creare valore dell'impresa multibusiness.

Essi richiedono di valutare le attività di set up di analisi e valutazione del portafoglio business per accertare se il vertice aziendale ha a cuore che esso generi un plus di competitività rispetto a una gestione dei business stand alone. Le azioni di cambiamento possono andare da decisioni di cambio al vertice delle aziende controllate a decisioni volte a ristrutturare e rilanciare gli stessi piuttosto che a riposizionarli e svilupparli.

E. L'ingresso in nuovi business e la dismissione di business esistenti.

Il processo valutativo delle attività di set up è volto ad accertare la loro coerenza con la logica competitiva di creazione di valore economico aggiuntivo da parte del vertice aziendale. Per quanto riguarda i business da dismettere, accertare la loro inevitabile penalizzazione all'interno della multibusiness di cui attualmente sono parte e la convenienza di dismetterli. Le variabili rilevanti da considerare in caso di acquisizione sono tre:

- L'attrattività del settore in cui opera il potenziale nuovo business.
- L'attrattività parentale che tende a prefigurare il contributo dell'azienda acquirente al vantaggio competitivo del business target.
- Il prezzo dell'azienda oggetto di acquisizione.



L'attrattività del settore va giudicata in termini oggettivi, cioè prescindendo dalle competenze che l'acquirente può introdurre. L'attrattività parentale riguarda la capacità dell'impresa acquirente di contribuire all'innalzamento delle performance del business acquisito. Il prezzo di acquisto dell'azienda o del ramo di azienda rappresenta una variabile decisiva nel valutare l'opportunità di procedere o meno all'acquisizione. Nel caso di un'acquisizione connaturata, quando cioè il business acquisibile è caratterizzato da entrambe le attrattività, l'acquirente è in grado di sostenere anche un prezzo elevato.

- **L'acquisizione connaturata** rappresenta un target ottimale per arricchire il portafoglio aziendale con una logica competitiva.
- **L'acquisizione innaturale** non giustificabile nella prospettiva di generare valore per l'impresa e nella prospettiva di realizzare sinergie.
- **L'acquisizione opportunistica** quando l'azienda assume il controllo di un business operante in un settore attrattivo ma connotato da un basso grado di familiarità con le attività svolte a livello business e aziendale dall'impresa acquirente.
- **L'acquisizione sfidante** è quella di un business operante in un settore di scarso interesse, ma in piena sintonia con il profilo strategico del compratore.

F. Lo sviluppo del sistema attività-risorse a livello centrale

Una terza direzione lungo la quale la strategia a livello aziendale può modificarsi riguarda l'allocazione delle risorse alle attività centrali in modo da accumulare risorse core. Ferme restando le esigenze di equilibrio bilanciamento del portafoglio business e la considerazione delle opportunità che una diversificazione del medesimo può offrire al riguardo, le attività a livello centrale dovrebbero essere valutate soprattutto sulla base della loro capacità di orientare i business al conseguimento di un valore aggiuntivo rispetto al vantaggio competitivo che otterrebbero in assenza di tali attività.

Il vantaggio competitivo aggiuntivo può essere generato con modi di gestire i business differenti, più o meno interattivi o distaccati, ma responsabilizzanti. È possibile ricondurre i diversi modelli di imprese multibusiness con logica competitiva a quattro modalità con cui viene conseguito il vantaggio a livello aziendale, corrispondenti a livelli crescenti di coinvolgimento delle attività centrali nella gestione dei singoli business.

Il trasferimento di competenze si ha quando il livello centrale interviene sulla strategia dei singoli business definendo la configurazione del loro sistema di attività senza generare coordinamento fra le attività dei differenti business. Il vertice aziendale distribuisce una particolare competenza a un business svolgendo un'attività specifica di coordinamento e/o di formazione che permette la diffusione di tali competenze. Le competenze in parola possono riguardare lo svolgimento sia di attività correnti sia di attività di set up. L'esito di questa distribuzione di competenze che porta a modificare il sistema di attività del business è l'accrescimento della competitività nel singolo business e la generazione di valore economico per l'impresa.

La condivisione delle attività di set up si ha quando ai business vengono sottratte le attività di set up per essere svolte in modo condiviso a livello centrale per due o più business. La condivisione delle attività correnti si ha quando le economie di scala delle attività condivise fra due o più business contribuiscono al vantaggio competitivo di ciascun business. Il livello aziendale incoraggia a mettere in comune le attività mediante l'utilizzo di meccanismi di coordinamento formali. La condivisione può avvenire sia a livello di business, sia a livello aziendale. In questo secondo caso l'attività viene centralizzata per tutti i business. Nel caso in cui un ampio portafoglio di business sia articolato in poche grandi divisioni, la condivisione fra attività avviene all'interno dei macro-business che costituiscono le divisioni. La condivisione delle attività a livello centrale è la strategia che richiede il maggiore impegno del livello centrale, e limita l'ambito di discrezionalità dei responsabili delle unità di business.

Il giudizio sul **come** il vertice aziendale di un'impresa multibusiness procede nella direzione desiderata

A. Il ceo deve definire e interpretare correttamente il proprio ruolo

Il ruolo di CEO di un'impresa multibusiness guidata da una logica competitiva richiede:

- Una comprensione delle interrelazioni fra i diversi business.
- Uno stile di interazione con il management dei business che sia allo stesso tempo hands on e responsabilizzante, così da consentirgli di entrare in profondità nella comprensione delle problematiche dei singoli business, e delle strategie che il management di business gli sottopone di non deresponsabilizzarlo o creargli alibi in ordine al successo delle stesse.



B. Le posizioni di responsabile di business devono essere coperte da persone giuste al posto giusto

Essere la persona giusta al posto giusto come responsabile di business vuol dire essere manager professionale e imprenditore del business allo stesso tempo, ed essere altresì persona adatta alle caratteristiche del business, come definite dal momento o fase che sta attraversando quel business in quel dato settore dai fattori critici di successo del settore, dalle scelte di vantaggio e di ambito competitivo che si devono realizzare in quello specifico business. Tali caratteristiche e le loro implicazioni sul profilo del responsabile di business devono essere ben capite dal CEO per la scelta della persona

C. I responsabili dei business devono essere messi in condizione di svolgere un buon lavoro

Non basta mettere a capo dei business le persone giuste. Occorre anche che i responsabili di business siano messi in condizione di svolgere un buon lavoro, con le risorse necessarie, supportati da un management centrale competente e collaborativo, senza pesanti vincoli e adempimenti burocratici.

Un ruolo cruciale è giocato dalle attività centrali riguardanti il funzionamento di meccanismi operativi gestiti centralmente ed eventuali progetti corporate volti a promuovere crescita della produttività e sviluppo in tutti i business valorizzando la condivisione di asset e il trasferimento di competenze.

D. Le riunioni a livello corporate devono essere preparate e gestite in modo tale che siano produttive

Fra le diverse attività centrali delle imprese multibusiness di cui al punto C. sono di particolare importanza le riunioni a cui partecipano i responsabili dei differenti business dove all'ordine del giorno vi sono argomenti in cui è a tema la logica competitiva che guida l'impresa multibusiness.



APPENDICE A

Il primo tema da affrontare nel processo di analisi e valutazione della strategia di un'impresa è l'esistenza o meno di redditività nel settore in cui la strategia di business è impegnata. Si tratta del primo passo analitico di fondamentale importanza, dato che la redditività del sistema competitivo in cui l'impresa opera è il riferimento da cui nasce la definizione dell'esistenza di un vantaggio competitivo. Bisogna cercare i dati e accettare che nella maggior parte dei casi non si trovano quelli che si vorrebbero. Allora si fa di necessità virtù, anche nella definizione della redditività media del settore. È questo il senso degli indicatori proxy, che per essere identificati occorre chiarire:

- La variabile ideale, cioè le informazioni esatte di cui si vorrebbe disporre.
- Le possibili proxy di tale variabile.
- L'accettabilità delle semplificazioni implicite nella scelta della proxy stessa.

Per valutare la redditività di un settore con riferimento spaziale a uno specifico paese in un particolare anno la variabile ideale è il ROI medio delle imprese del settore operanti in quel Paese, comparato alla media ponderata del ROI di tutti i settori di quella nazione in quel particolare anno. Se il ROI del settore in esame supera la media, il profilo di tale settore è redditizio, diversamente il settore non è oggettivamente interessante. A seguito poi di quel ROI puntualmente identificato si comprenderà l'esistenza di un vantaggio competitivo misurabile in termini quantitativi dalla differenza dei due ROI.

A. Disponibilità di indicatori di redditività di tutti i settori di un Paese

Se tali indicatori riguardano il ROI, si tratta della situazione ottimale. Nel caso in cui non si disponga dei ROI, ma di altri indicatori di redditività di tutti i settori, si faranno i rispettivi confronti adottando tale variabile proxy avendo presente le ipotesi che implicitamente vengono accolte avendo presente l'accettabilità delle semplificazioni implicite nella scelta della proxy stessa.

B. Disponibilità di indicatori di redditività solo del nostro settore, ma non di tutti i settori

Per rispondere alla domanda se il nostro settore è redditizio o meno, nel caso non avessimo dati relativi a tutti gli altri settori, è possibile:

- Ricercare il confronto con la redditività media di uno o più settori significativi della Nazione di riferimento.
- Confrontare tale redditività media del nostro settore con il costo medio ponderato del denaro in quel periodo di tempo in quella Nazione.
- Usare la regola del pollice che dice se la redditività non è a due cifre non è buona.

C. Indisponibilità di indicatori sintetici di redditività del nostro settore

Se del nostro settore non si ha a disposizione la redditività operativa di tutte le aziende che vi operano, ma si dispongono di bilanci di diverse aziende, è necessario appurarne la significatività per il settore delle aziende di cui si dispone il bilancio e l'omogeneità, poi bisogna fare la media ponderata del ROI delle aziende di diversi raggruppamenti. Giunti così a un indicatore sintetico di redditività del nostro settore varranno le medesime considerazioni dei punti precedenti.

Se non si dispone dei bilanci di numerose aziende operanti nel settore è opportuno identificare alcune imprese significative del settore, ponendo attenzione che il loro core business sia effettivamente nel settore indagato, e calcolare rispetto a esse la redditività media del settore di appartenenza.



APPENDICE B

Il sistema competitivo è costituito essenzialmente dai clienti finali a cui l'impresa si rivolge con la sua offerta e che perciò sono i suoi fondamentali interlocutori, da conquistare o da fidelizzare, e dai concorrenti, vuoi quelli che sono in diretta competizione con offerte più o meno differenziate, ma comunque comparabili, vuoi quelli che offrono prodotti sostitutivi, vuoi, infine, quelli potenziali, di cui occorre anticipare le minacce.

L'interazione fra questi diversi attori sprigiona delle pressioni competitive e delle spinte collaborative che connotano le dinamiche competitive e rendono il settore più o meno attrattivo per le aziende che vi operano e con le quali ciascuna di esse si misura nello sforzo di migliorare il suo posizionamento attuale.

Il posizionamento nel sistema competitivo si attua grazie all'insieme di elementi configuranti la proposizione di valore che l'impresa è in grado di offrire ai suoi clienti.

Il sistema degli interlocutori sociali (stakeholder) è inteso come costituito dai vari interlocutori a cui l'azienda si rivolge per ottenere le risorse e le collaborazioni che le occorrono per svolgere la sua missione produttiva, a esclusione dei conferenti il capitale di rischio, che, in quanto esprimono i vertici della struttura di governo dell'azienda, costituiscono in definitiva la controparte ultima dei suoi interlocutori e perciò meritano considerazione distinta.

Il posizionamento nel sistema degli interlocutori sociali si esplicita nella qualità dei rapporti che l'impresa riesce a instaurare con gli interlocutori medesimi e che possono essere più o meno intensi, collaborativi, di fiducia e di reciproca soddisfazione. Esso si attua attraverso l'insieme di elementi configuranti la proposizione di valore per gli stakeholder che l'impresa propone a ciascun interlocutore selezionato o a ciascuna categoria omogenea di interlocutori.

Il mercato dei capitali è il mondo degli investitori in capitale di rischio: è quello di appartenenza degli azionisti. Nel caso di imprese emittenti di strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati, esso è costituito dal mercato finanziario e dagli operatori che incidono sul suo funzionamento. Il posizionamento è un posizionamento valoriale in forza del quale la creazione di valore azionario può essere concepita:

- Come un obiettivo assoluto, al quale piegare ogni altro obiettivo e relazione
- Come un obiettivo da perseguire preservando le basi di competitività dell'azienda.
- Come obiettivo da perseguire grazie a una robusta e sostenibile capacità di generare flussi di reddito e flussi di cassa, che scaturiscono da una forte capacità di generare valore per i clienti e gli stakeholder e che sono prioritariamente destinati ad alimentare tale duplice capacità.

Il posizionamento nel modo degli investitori in capitale di rischio si attua attraverso la proposizione di valore per gli azionisti, cioè attraverso i flussi di dividendi e i capital gain, sostenibili o meno, che l'impresa è in grado di generare per i suoi azionisti grazie a una strategia di business improntata a una concezione dell'impresa e del suo ruolo nel mondo economico più o meno lungimirante o miope.

Il sistema attività-risorse definito dalla strategia di business consta di tutte le attività grazie alle quali l'impresa è in grado di proporsi a dati clienti e a determinati azionisti con offerte di valore che, rispetto a quelle comparabili, si presentano o meno vantaggiose.

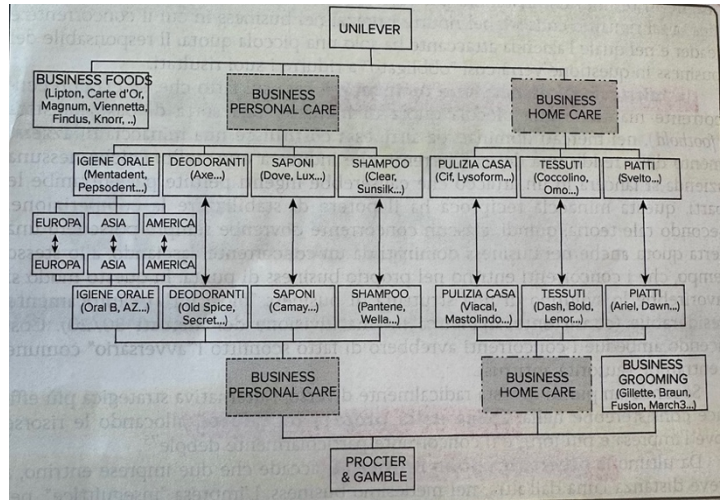


APPENDICE C

La multipoint (o multimarket) competition si verifica quando un'impresa affronta lo stesso concorrente in più di un business. Quando ci si trova di fronte a una situazione di questo genere, si può decidere di coordinare le diverse strategie di business che si intendono adottare per i diversi sistemi competitivi, in modo da ottimizzare i risultati a livello aziendale complessivo.

I problemi che nascono nel caso della competizione parallela in più business sono due:

- Il livello centrale deve decidere quali attività di business svolgere centralmente sottraendole all'autonomia dei business. Nelle aziende, esso assume una connotazione particolare dato che è fondamentale considerare unitariamente il parallelo posizionamento nei diversi ambiti competitivi del concorrente diretto comune, come se si trattasse di un'unica strategia di business.
- Deve decidere come configurare il proprio sistema di attività.



Partendo dal presupposto che due concorrenti essenzialmente equivalenti si posizionano in maniera diversa all'interno dei vari business, si afferma che ciascuno dispone di un territorio dove risulta dominante e ha a disposizione quattro alternative:

- Con l'attacco nel territorio dominato dal concorrente si induce l'avversario a reagire in termini che risultano per esso particolarmente onerosi. Una tipica tattica a tal riguardo consiste nel ridurre i prezzi nel business in cui il concorrente è leader e nel quale l'azienda attaccante ha solo una piccola quota. Il responsabile del business in questione verrà così obbligato a ridurre i suoi risultati.
- La minaccia di distruzione reciproca si basa sul fatto che, se ciascun concorrente mantiene una piccola quota di mercato, una sorta di base logistica (foothold), nei mercati dominati da altri, essa costituisce una minaccia di azzeramento della redditività dei concorrenti, che induce a uno stallo.
- L'alternativa strategica più efficace consisterebbe nella difesa della propria roccaforte, allocando le risorse dove l'impresa è più forte e il concorrente particolarmente debole.
- Da ultimo la diversificazione mimetica: accade che due imprese entrino, a breve distanza l'una dall'altra, nel medesimo business.

