

# VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA COMPETITIVA

Gennaio 2006  
Andrea Ferrante

Questo scritto fornisce un breve riassunto circa un pratico sistema di valutazione della strategia competitiva d'impresa, facilmente utilizzabile e riproducibile nel proprio ambito operativo. La valutazione prende le mosse dalla diagnosi della situazione attuale, per pervenire ad un giudizio sull'attuale posizione competitiva rispetto a quella desiderata, individua il o i percorsi per raggiungerla e aiuta a comprendere se la posizioni ottenute saranno difendibili nel tempo. L'approccio qui descritto è applicabile tendenzialmente ad aziende monobusiness.

Fase diagnostica

1. analisi dei risultati;
2. definizione degli elementi essenziali della strategia (che cosa ha prodotto tali risultati?);
3. valutazione della bontà delle scelte strategiche;
4. analisi di dettaglio qualitativo.

Fase operativa

1. gestione della strategia in ottica dinamica;
2. analisi di consolidamento e consonanza.

### Analisi dei risultati

Il luogo comune che strategia sia dotta teoria lontana dalla pratica quotidiana è una posizione difficilmente sostenibile; non a caso questo modello prende le mosse dall'analisi dei risultati: economici e competitivi, puntuali e storici. La scelta di questo punto di partenza è legata all'evidente relazione esistente tra risultati e decisioni prese dal management aziendale. Per questo motivo la grandezza attorno alla quale ruota l'analisi è il rapporto tra reddito operativo della gestione caratteristica (ROGC) e capitale investito netto (CIN). ROGC è il reddito prima delle imposte, sopravvenienze attive e passive e oneri finanziari. CIN è l'attivo totale al netto dei fondi rettificativi di poste patrimoniali attive come fondi ammortamento, svalutazione crediti e deprezzamento magazzino. Guardare l'evoluzione nel tempo di questo indicatore significa poter giudicare sinteticamente la bontà dell'azione delle funzioni aziendali responsabili della gestione tipica a fronte degli investimenti sostenuti per ottenere tali risultati.

E' possibile migliorare l'analisi attraverso due percorsi:

- ✓ analisi per indici;
- ✓ analisi relazioni causa – effetto da cui dipende la redditività operativa.

Nessuna delle due analisi è formalmente oggetto di questo scritto, ma è opportuno fare alcune brevi considerazioni, anche perché l'approccio relazioni causa – effetto utilizzato in questa sede guardando al passato, verrà ripreso successivamente in chiave previsionale.

L'analisi per indici è materia sufficientemente approfondita e conducibile nelle consuete aree: redditività, solidità, liquidità.

L'analisi delle relazioni causa effetto impone di risalire con maggiore dettaglio alle determinanti del ROGC e dell'attivo circolante netto andando progressivamente a ritroso nelle relazioni causa – effetto e misurarle nel tempo, così da apprezzarne la variazione.

Il Rogc è determinato in primo luogo da:

1. margine di contribuzione unitario
2. volume di produzione / vendita
3. costi fissi

Risalire a ritroso significa per esempio scomporre gli elementi precedenti nelle categorie di cui sotto:

- 1.a margini di contribuzione unitari delle singole categorie di prodotto;
- 1.b composizione % del volume di produzione / vendita;

- 2.a capacità produttiva;
- 2.b grado di utilizzo della capacità produttiva;
- 2.c quota di mercato;

- 3.a costi di struttura;
- 3.b costi discrezionali;
- 3.c ammortamenti

Ovviamente è possibile continuare l'analisi scomponendo ulteriormente ciascuna determinante fino alle unità elementari non ulteriormente divisibili.

La stessa analisi sul circolante netto, fermandosi al primo livello è la seguente:

1. debiti commerciali;
2. crediti commerciali;
3. rimanenze.

L'obiettivo è definire se i problemi individuati sono strutturali o congiunturali: nel primo caso influenzano l'equilibrio aziendale e impongono di rivedere la strategia, nel secondo caso possono richiedere solo alcune "limature tattiche" o addirittura solo la necessità di "limitare i danni" per un certo periodo. Dal momento che l'analisi delle relazioni causa – effetto consente di verificare la natura dei problemi individuati, è il metodo di analisi caldeggiato dallo scrivente.

#### Definizione degli elementi essenziali della strategia

Trattasi di un passaggio di natura diagnostica: l'obiettivo è la comprensione del contesto, in questa fase sarebbe opportuno astenersi da qualsiasi considerazione circa la bontà o meno della strategia.

Entrando nel dettaglio dei cd "elementi essenziali" ne possiamo annoverare due:

- ✓ tipo di vantaggio ricercato;
- ✓ scelte di ambito.

Il tipo di vantaggio ricercato è la scelta volontaria dell'azienda di collocarsi in un punto dell'ideale continuum che va dalla leadership di costo a quella di differenziazione. La strategia di costo è una strategia più complessa di quello che il termine lascerebbe intendere a prima vista: infatti l'obiettivo non è essere un produttore a basso costo, ma il produttore a più basso costo nell'ambito prescelto. Il confine di "più basso" costo non deve essere frainteso come un qualche limite tecnologico di natura produttiva; il limite è dato dalla accettabilità dei prodotti da parte del cliente: ridurre troppo gli elementi dell'offerta porterà i clienti a non acquistare più. La strategia di costo si gioca su un unico fattore, appunto il costo, e quindi è una strategia di non ritorno una volta intrapresa. Tale strategia è spesso fonte di un malinteso da fugare immediatamente, e cioè che strategia di basso costo si accompagna a bassa qualità, prezzi al pubblico / cliente bassi (nessun premium price), immagine poco sofisticata e distribuzione un po' "mass"; attenzione: la strategia di costo è una visione interna, non è detto che i clienti mi percepiscano allo stesso modo. Un'esempio di chiara fama è la casa di orologi Swatch: nel suo ambito gode di una forte leadership di costo e, successivamente, ha investito quota parte del suo vantaggio per innovare, comunicare, acquisire concorrenti di medio-alta gamma ed aprire esercizi commerciali nelle vie più importanti dello shopping (compresa la prestigiosa via Montenapoleone a Milano). Perché un produttore dovrebbe ambire alla leadership di costo? Perché a parità di prezzi con la concorrenza, con margini unitari migliori, la redditività è migliore e il leader è meno vulnerabile di qualsiasi follower.

La differenziazione è, al contrario, una strategia che si gioca su molti più fattori. Funziona se il produttore riesce a fare percepire la propria unicità ed ha per obiettivo la sostenibilità di un

premium price superiore al costo addizionale sostenuto per generare la differenziazione stessa. Se la strategia di costo è complessa, la strategia di differenziazione non è da meno: prima di tutto deve essere vera differenziazione e non solo un fittizio tentativo di identificare i propri prodotti come diversi da quelli dei concorrenti, in secondo luogo deve essere percepita e riconosciuta dai clienti stessi e terzo deve essere mantenuta nel tempo. Chiaramente mentre in un ambito può esistere un solo leader di costo, nello stesso ambito possono coesistere più operatori che perseguono strategie di differenziazione diverse: infatti, la differenziazione può essere creata lungo uno o più punti della catena del valore; può risiedere per esempio: nella tecnologia di prodotto utilizzata e/o nella ricerca e sviluppo, nell'ampiezza di gamma, nell'affidabilità di alcuni processi (es. raccolta ordini, consegne, assistenza pre / post vendita) etc...

La scelta di ambito è il posizionamento della propria attività all'interno di uno schema di questo tipo:

1. numero di segmenti in cui l'impresa opera: informazione non scontata, qualora si consideri quali e quanti criteri di segmentazione esistano e siano adottabili dall'azienda (o semplicemente non conosciuti e/o non adottati); il suggerimento operativo è sempre limitarsi ad uno o due criteri selezionati per la loro importanza o rappresentatività;
2. grado di internazionalizzazione: es. mondiale, continentale, nazionale;
3. grado di integrazione verticale: presenza in uno o più punti della filiera;
4. numero di settori in cui l'impresa opera: è un tema che influenza chiaramente le risorse (umane e finanziarie) disponibili e/o condivisibili.

Mettere su quattro assi cartesiani queste dimensioni e compilare lo schema, per se stessi e/o per i principali concorrenti rappresenta uno strumento di grande potenza visiva. Pensiamo ad un produttore automobilistico come Honda auto:

- ✓ segmenti: è possibile usare un solo criterio di segmentazione, cioè la presenza o meno nelle varie fasce (A,B,C etc...) di autovetture;
- ✓ internazionalizzazione: è abbastanza intuitivo come l'ambito Honda sia chiaramente mondiale; a partire dalla forte presenza sul mercato domestico giapponese, è presente nel resto dell'Asia, in Europa e negli USA;
- ✓ integrazione verticale: pensando ad una catena del valore in senso più esteso è evidente che Honda compra e non produce la maggior parte delle materie prime che utilizza nel suo processo produttivo, progetta e realizza al proprio interno i sistemi di propulsione, ma da in outsourcing altri elementi del sistema auto etc...
- ✓ settori: è risaputo che Honda nasce come produttore di motociclette ed estende in seguito il suo know-how al settore auto; senza dimenticare l'area della propulsione "marine".

Ora, pensare alla Fiat o alla BMW lungo queste quattro dimensioni o alla Yamaha, rende piuttosto evidenti ed intuitive le differenze.

### Valutazione della bontà delle scelte strategiche

Valutare le scelte strategiche significa esaminare gli elementi che caratterizzano ambito e tipo di vantaggio ricercato e vedere se hanno funzionato e perché.

In concreto nel caso della scelta della leadership di costo verificare se essa è tale e se il mio sistema di offerta è effettivamente accettato dai clienti: per esempio è comparso all'orizzonte un produttore asiatico a basso costo e le mie quote di mercato e/o volumi di vendita sono in calo mese dopo mese? Nel caso della differenziazione, come intuibile, l'analisi va condotta su più fronti: in particolare su tutti quegli elementi lungo i quali l'azienda ha inteso creare differenziazione; è opportuno contrapporre gli extra-costi sostenuti a seguito di una scelta di differenziazione con il valore addizionale generato per i clienti (e quindi per se) da tale scelta.; per esempio se un produttore di biscotti investe in un packaging più costoso, ma che conserva meglio il contenuto per il

consumatore finale e allunga la vita sullo scaffale per il distributore, questa scelta è positiva o negativa? La domanda è piuttosto retorica, ma è altrettanto facile cadere nell'errore di valutare positivamente diversi elementi presi separatamente e dimenticarsi di valutarne la coerenza tra di loro e con le scelte di ambito.

Per valutare le scelte d'ambito bisogna porsi la prima domanda: quanti bisogni e di chi voglio andare a soddisfare? I segmenti che intendo raggiungere possono variare da uno a tanti. I bisogni che intendo soddisfare possono essere comuni a più segmenti o specifici di segmento. Un esempio di bisogno comune a più segmenti è la genuinità per un produttore di biscotti e grissini.

Se scelgo di soddisfare un singolo bisogno molto specifico di un unico segmento e scelgo un ambito ampio lungo tutte le 4 dimensioni indicate precedentemente potrei incorrere in una certa mancanza di coerenza: infatti, se da un lato è possibile pensare che tale segmento e bisogno esista indistintamente in ogni angolo del globo (fatevene venire in mente uno forte su cui fare business per esercitarvi) e rispettare l'ampiezza dell'ambito sotto il profilo dell'internazionalizzazione, già non avrebbe senso estendere l'ambito ad altri segmenti (sarebbe un controsenso intrinseco) e tanto più ad altri settori; quanto all'integrazione verticale od orizzontale, la stessa potrebbe produrre proprio quell'unicità necessaria oppure rappresentare un'inutile complicazione organizzativa, quindi non è possibile fare astrazioni su questo punto.

#### Analisi di dettaglio qualitativo

Condurre un'analisi qualitativa in questo ambito significa mettere sui piatti della bilancia:

1. scelte interne;
2. sistema di prodotto;
3. arena competitiva.

L'obiettivo è la verifica di coerenza tra le tre. Il sistema di prodotto e l'insieme delle scelte interne sono, in genere, facilmente descrivibili e, anzi, nelle tre fasi precedenti sono già in buona parte emersi ed oggetto di valutazione. Attenzione: la coerenza non è però un mero giudizio qualitativo, si riflette nel ROI dell'azienda più alto del ROI medio di settore.

Il punto debole finora è che tale coerenza è stata sempre ricercata all'interno dell'azienda: l'idea di estendere l'analisi qualitativa anche all'arena competitiva serve proprio a colmare questa lacuna ed evitare che le aziende siano troppo concentrate sui propri assetti organizzativi tralasciando il contesto ambientale.

L'analisi da condurre è quella classica porteriana...

1. concorrenti nel settore;
2. nuovi entranti;
3. prodotti sostitutivi;
4. potere dei fornitori;
5. potere degli acquirenti

...incrociata con i fattori critici di successo.

Lo scopo non è valutare le 5 forze di Porter in modo statico, bensì comprendere cosa da valore al business, quanto è grande la torta, a che fetta posso mirare e, se il mio modo di affrontare i fattori critici di successo mi consente di ottenere un ROI maggiore di quello di settore.

#### Gestione della strategia in ottica dinamica

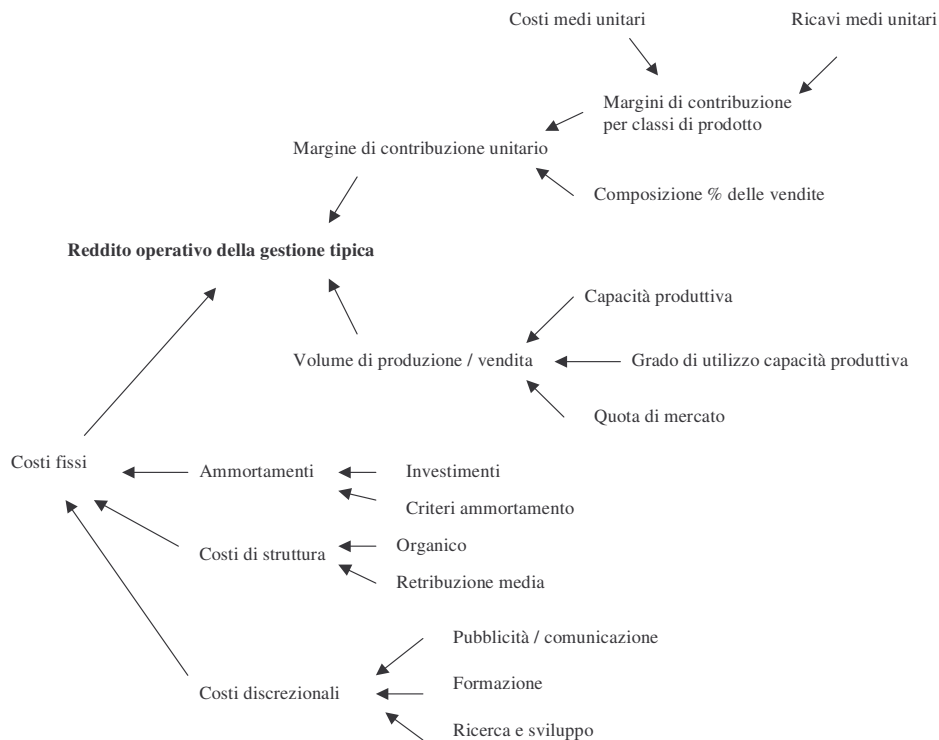
In ottica dinamica, perché ora la fase non è diagnostica; è giunto il momento di chiedersi cosa fare per raggiungere o mantenere un vantaggio competitivo.

E' evidente come nei paragrafi precedenti sono state intraprese una serie di analisi che dovrebbero aver messo a dura prova la bontà della formula imprenditoriale.

Lo strumento per condurre un'analisi in ottica previsionale è sempre la fotografia delle relazioni causa effetto delle determinanti del ROGC, però legate tra loro e opportunamente modellizzate per visualizzare "cosa succederebbe se" muovessimo una o più variabili sul risultato finale. Esistono

molti software in grado di condurre simulazioni what if, alcuni specializzati, altri elementari, a volte contenuti in altri software di contabilità, reportistica, analisi etc... in ogni caso il comune Excel, di fronte a situazioni non troppo complesse è più che sufficiente per condurre l'analisi. In sede di costruzione del modello, un accorto controller sarà anche in grado di tenere nella giusta considerazione alcuni effetti incrociati, influenze reciproche e retroazioni.

Nella figura uno schema esemplificativo delle relazioni sul Rogc, già parzialmente discusse in precedenza.



Una corretta simulazione dovrebbe consentire in tempi brevissimi di individuare per esempio quanto varia il Rogc all'incrementarsi del 2% del grado di utilizzo della capacità produttiva, o nell'ipotesi di diminuire di un certo numero di ore il livello di assenteismo, o al peggiorare del tasso di cambio che incide sull'acquisto delle materie prime e quindi dei costi medi etc...

La elevata qualità di un qualsivoglia modello, in ogni caso non è la strategia. Configurare bene i legami è un esercizio, ipotizzare diversi scenari e il loro impatto / peso sulle variabili è la strategia. Scelte di attacco su uno o più fronti, di difesa, di mantenimento, di ingresso, vanno valutate all'interno e in coerenza con il ciclo di vita del prodotto o del settore interessato; poi bisogna capire quale impatto hanno sulla catena del valore del produttore (ed eventualmente di fornitori a monte e di clienti a valle) ed infine vanno tradotti in numeri e ipotesi da inserire nel modello per poter parlare di gestione della strategia in ottica previsionale; il rischio è ridurre lo sforzo ad un esercizio matematico, molto potente, ma slegato dalla realtà operativa.

### Analisi di consolidamento e consonanza

Il consolidamento di una strategia è un elemento interno all'azienda e risponde ad una domanda che potrebbe suonare così "la strategia è stata fortificata?". La consonanza è, al contrario, un elemento di contesto esterno, e il quesito cui risponde potrebbe essere "la strategia è in linea con le evoluzioni attese nell'ambiente?".

L'analisi di consolidamento è opportuno sia mirata e condotta su almeno tre aspetti:

1. dal punto di vista organizzativo: senza entrare nei temi classici della successione e della presenza di varie generazioni all'interno dell'azienda, la crescita (in particolare se rapida) è l'indiziata dell'analisi; la crescita è ordinata? poteri e competenze sono stati suddivisi o è tutto concentrato sulla figura dell'imprenditore? la struttura è cresciuta insieme ai risultati aziendali?
2. dal punto di vista finanziario: la modalità con cui la crescita / la strategia viene finanziata consente il mantenimento di un equilibrio; per esempio, a fronte dell'ingresso di un nuovo competitor, l'azienda dispone di riserve di credito sufficienti oppure ha già raggiunto il suo limite?
3. dal punto di vista competitivo: nessuna strategia è consolidata se un concorrente può entrare sul mercato e mettere l'azienda in crisi; per esempio, sono state alzate barriere all'entrata? Sono stati fatti investimenti sul brand, sulla gamma o su altri elementi di differenziazione o la strategia è troppo concentrata sul prezzo?

L'analisi di consonanza viene invece condotta lungo due binari:

1. dinamica evolutiva / trend attesi: una rudimentale analisi della domanda, in ottica prospettica, è uno strumento sufficiente; per esempio, ipotizzare la direzione in cui cambieranno i gusti dei consumatori, o la loro sensibilità al prezzo è un esercizio che, in molti contesti, raramente viene svolto in modo strutturato;
2. cambiamento delle regole del gioco: una nuova tecnologia, una nuova legge / regolamentazione, o un qualche elemento di "rottura" possono affacciarsi sulla scena e cambiare il modo di operare; valutare la consonanza non consiste nell'ipotizzare o prevedere futuri eventi destabilizzanti, bensì valutare la sostenibilità della formula imprenditoriale, l'adattabilità del sistema di prodotto e della catena del valore ai cambiamenti.

### CONCLUSIONI

L'idea di valutare la strategia competitiva in atto o pianificata si compone di diversi momenti, in prima battuta di natura diagnostica, i seconda battuta di natura gestionale / previsionale. Benchè il tema trattato possa apparire come un esercizio teorico si è cercato di invitare a condurre l'analisi sempre partendo da e arrivando a solide consuntivazioni dei risultati (economici, finanziari e di mercato). Gli strumenti proposti possono essere considerati come di relativa semplicità applicativa per un professionista, un manager, un conduttore d'azienda e la sequenza proposta consente di creare progressivamente una solida base e un discreto elenco di punti fermi attorno ai quali condurre la ricerca, senza porre limiti al desiderio di approfondimento dell'utilizzatore.