



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**L'ANALISI COMPETITIVA
TRA TEORIA E PRASSI:
IL CASO CUCINE LUBE**

**COMPETITIVE ANALYSIS BETWEEN THEORY AND
PRAXIS: THE CASE OF CUCINE LUBE**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Marco Gatti

Rapporto Finale di:

Serena Morganti

Anno Accademico 2021 – 2022

*A chi ha dato forma e colore ad ogni mio sogno,
A mamma e papà, l'amore più grande della mia vita.*

Ai miei nonni Elena e Luigi, esempio di educazione e dedizione.

A Matteo, colonna portante della mia vita.

A nonna Maria e nonno Antonio, ovunque voi siate.

A me stessa e ad ogni mio traguardo.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I	1
L'ANALISI COMPETITIVA	1
1.1. Considerazioni introduttive	1
1.2. L'evoluzione degli approcci alla strategia aziendale.....	3
1.2.1. Le origini.....	3
1.2.2. La pianificazione strategica	6
1.2.3. La resource-based e la competence-based theory	13
1.2.4. Il management strategico	18
1.2.5. La competitive intelligence.....	20
1.3 L'oggetto dell'analisi della concorrenza.....	24
1.3.1. Il settore	24
1.3.1 La concorrenza allargata di Porter	27
1.3.3 I raggruppamenti strategici	30
1.3.4. Le aree strategiche d'affari (A.S.A).....	34

1.4. Le finalità e i limiti degli studi sulla concorrenza	35
CAPITOLO II	37
GLI STRUMENTI DI ANALISI DELLA CONCORRENZA	37
2.1. Considerazioni introduttive.....	37
2.2. L'analisi della concorrenza in una prospettiva statica	39
2.2.1 L'analisi dei fattori critici di successo	40
2.2.2 L'analisi SWOT	45
2.2.3 L'analisi del bilancio dei concorrenti	48
2.2.4 La costruzione del profilo di un concorrente	53
2.2.5 L'analisi competitiva classica	56
2.3. L'analisi della concorrenza in ottica dinamica	59
2.3.1. La competence intelligence e il vantaggio competitivo.....	61
2.3.2. L'arena competitiva	69
2.3.4. Le mappe strategiche	71
2.4. La valutazione delle alternative strategiche	74
2.4.1 La definizione della strategia di attacco	75
2.4.2 La progettazione di una strategia di difesa	79
2.4.3 Cogliere nuove opportunità di crescita	80
CAPITOLO III	83
LA COMPETITIVE INTELLIGENCE	83
3.1. Il ruolo dell'attività di Competitive Intelligence all'interno del sistema di controllo strategico	83

3.2. La Competitive Intelligence nella letteratura di strategia aziendale.....	86
3.3. L'evoluzione del concetto di Competitive Intelligence.....	87
3.3.1. Il processo di Competitive Intelligence: l'intelligence cycle.....	90
3.3.2. La pianificazione dell'attività di intelligence	93
3.3.3. Gestire la raccolta e l'archiviazione delle informazioni.....	100
3.3.4. Le fonti di informazioni sull'ambiente competitivo e sui concorrenti	102
3.3.5. Strumenti per l'analisi desk	105
3.3.6. L'analisi del sito internet di un concorrente	108
3.3.7. L'analisi bibliografica e le tecniche di data mining	109
3.3.8. Avviare una ricerca sul campo.....	112
3.4. Gestire le informazioni per rendere sistematica l'attività di intelligence	114
3.5. Organizzare il team di Competitive Intelligence in azienda.....	116
3.5.1. La collocazione organizzativa del team di intelligence	118
3.6. Il geo-marketing.....	122
3.7. Limiti applicativi della Competitive Intelligence	124
3.8. Le opportunità collegate all'implementazione di un sistema di Competitive Intelligence.....	126
CAPITOLO IV.....	131
IL CASO CUCINE LUBE	131
4.1. Introduzione	131
4.2. Cucine Lube: dalle origini ai giorni d'oggi	132

4.3. Metodologia della ricerca	135
4.5. I risultati dell'indagine empirica.....	137
4.6. Discussione sul caso empirico	146
CONCLUSIONI	153
BIBLIOGRAFIA	157

INTRODUZIONE

La formulazione di una strategia di successo passa attraverso un'approfondita analisi e conoscenza del contesto nel quale l'azienda si trova ad operare. Nel corso degli ultimi anni, l'analisi della concorrenza, in particolare, ha assunto un ruolo centrale. La presenza di mercati sempre più dinamici, caratterizzati da livelli di competitività molto marcati, ha spinto le aziende a dotarsi di strumenti di analisi della concorrenza sempre più evoluti. Tra questi ultimi, i sistemi di competitive intelligence hanno giocato un ruolo di particolare importanza.

La *Competitive Intelligence* fa parte del "modello" di molte imprese di successo che utilizzano le informazioni competitive per definire che andrebbe fatto e ciò che non andrebbe fatto, prendendo spunto dai concorrenti, da settori lontani e vicini, imparando dalle esperienze degli altri e cercando di migliorare la propria produttività con l'obiettivo di favorire lo sviluppo aziendale in nuove arene competitive (Garzoni, 2006).

Questo elaborato sviluppa il tema della *Competitive Intelligence* come sotto-sistema del più ampio sistema di controllo strategico.¹ Tale sottosistema agisce ad ampio spettro per analizzare il contesto ambientale e competitivo al fine di valutare possibili pericoli (dinamiche ambientali, mosse dei concorrenti) e di individuare potenziali opportunità, stimolando la riflessione dell'alta direzione sulle dinamiche ambientali nel quale l'impresa opera o intende operare.

Questo lavoro, articolato in quattro capitoli si pone l'obiettivo di analizzare i principali strumenti dell'analisi competitiva, con un particolare focus sulla *Competitive Intelligence*.

Il primo capitolo introduce il lettore al tema dell'analisi della concorrenza, descrivendone l'evoluzione degli approcci dalle origini fino ai nostri giorni. Inoltre, vengono chiariti i presupposti e i processi necessari affinché si sviluppi un controllo strategico della dinamica ambientale facendo luce sul tema della concorrenza. Infine, vengono presentati, in una prospettiva critica, le principali finalità e i più rilevanti limiti dell'analisi competitiva.

Il secondo capitolo si concentra sugli strumenti utilizzati per l'analisi competitiva distinguendoli in "statici" e "dinamici". Seguendo una prospettiva statica, l'analisi della concorrenza è orientata al presidio delle posizioni competitive attuali, concentrando l'attenzione sulla concorrenza attuale. In tal senso, l'obiettivo

¹ Per maggiori dettagli sul ruolo del controllo strategico si veda: AMIGONI, 1988; BERGAMIN BARBATO, 1991; BRUNETTI, 1992; SILVI, 2007

principale risulta essere quello di monitorare le mosse dei concorrenti diretti e di verificarne il potenziale impatto sulla struttura del settore. Seguendo un approccio dinamico, invece, l'analisi competitiva sposta l'attenzione sulle strategie finalizzate alla costruzione del futuro concentrando l'attenzione sulle arene competitive e sui mercati in cui si intende essere presenti. ²

Successivamente, viene proposto uno schema di valutazione delle alternative strategiche che emergono dall'analisi della concorrenza: l'attacco di un concorrente, il consolidamento e la difesa di una propria posizione e l'ingresso in nuovi settori.

Il terzo capitolo integra e sviluppa l'analisi competitiva sotto una nuova prospettiva: quella della *Competitive Intelligence*. Dopo un'analisi approfondita della letteratura sul tema, viene sviluppato il concetto del "ciclo di *intelligence*" descrivendone le principali fasi: pianificazione, raccolta e archiviazione delle informazioni, interpretazione e diffusione delle stesse.

Successivamente, sono identificati gli aspetti critici legati alla gestione del team di *intelligence*: le relazioni tra l'unità di *Competitive Intelligence* (CI) e i sistemi di controllo strategico, il ruolo del team e gli interscambi con le altre funzioni aziendali.

² Per un approfondimento in merito alle determinanti del successo aziendale in ottica statica e in ottica dinamica si veda CODA (2004).

Infine, dopo aver proposto uno strumento rientrante nel campo dell'*intelligence*, il cosiddetto geomarketing, il tema della CI viene sviscerato da un punto di vista critico cercando di analizzare i principali aspetti che giustificano l'investimento in un sistema informativo e le principali criticità riscontrate.

Il quarto capitolo è dedicato all'analisi empirica di un caso aziendale: Cucine Lube. Dopo aver ripercorso la storia dell'impresa e descritto la metodologia della ricerca utilizzata, questo capitolo mira ad evidenziare come avviene la gestione competitiva all'interno di un contesto aziendali e quali sono le conseguenze legate all'analisi competitiva in Cucine Lube.

Più precisamente, con tale capitolo si intende dare un riscontro pratico agli strumenti precedentemente analizzati presentando il principale strumento di *Competitive Intelligence* utilizzato dall'impresa: RegioGraph di GfK, software di geomarketing utile per avere una chiara visione degli aspetti competitivi che maggiormente impattano sulla definizione della strategia aziendale.

Infine, vengono presentati degli spunti di miglioramento e delle possibili linee di sviluppo futuro al fine di rendere più efficiente l'utilizzo di tali strumenti di analisi all'interno del contesto oggetto di analisi.

CAPITOLO I

L'ANALISI COMPETITIVA

1.1. Considerazioni introduttive

Negli ultimi decenni, a causa dei repentini cambiamenti ambientali si è assistito all'affermazione di nuove leve del vantaggio competitivo che hanno reso necessario per le aziende dotarsi di una solida organizzazione aziendale e adottare soluzioni manageriali utili per la gestione della strategia e per acquisire un successo duraturo. L'obiettivo del presente capitolo è quello di fornire un'analisi degli studi sul tema della strategia aziendale e dei principali strumenti utilizzati nella prassi nell'ambito dei processi di formulazione e revisione della strategia aziendale, dalle origini fino ai giorni odierni.

Fino a pochi anni fa gli studiosi di strategia erano concordi nel riconoscersi in un quadro di riferimento teorico coerente che sembrava spiegare in modo sufficientemente dettagliato le politiche competitive sia a livello di singola area strategica di affari (ASA) che a livello corporate.

Gli strumenti di diagnosi strategica come le matrici di portafoglio (Henderson 1970), le curve di esperienza (Cowley, 1985), la concorrenza allargata di Porter, le strategie di base e il sistema del valore (Porter 1980 e seguenti) apparivano come

strumenti caratterizzati dal rigore necessario per definire e identificare le determinanti del vantaggio competitivo.

Gli ultimi anni sono stati testimoni di un accrescimento a livello competitivo dovuto, da un lato, alla maggiore variabilità e discontinuità del contesto ambientale e del mutamento tecnologico e, dall'altro, all'emergere di nuove forme di competizione, basate su fattori diversi rispetto a quelli tradizionalmente indicati dai teorici industriali.

Questa accelerazione competitiva, da alcuni definita *hyper-competition*, (Lindskov, Sund, Dreyer, 2020) ha portato in breve tempo alla ridefinizione di alcuni settori e al cambiamento delle posizioni di potere all'interno di essi: imprese che avevano un ruolo marginale nel passato si sono trovate a diventare leader e alcune organizzazioni consolidate e di grandi dimensioni hanno iniziato a vacillare (Hamel e Prahalad, 1994).

Il radicale mutamento delle caratteristiche tecnologiche, economiche e sociopolitiche dei contesti ambientali di riferimento rende necessario un adeguamento degli strumenti di analisi strategica dell'ambiente competitivo e dei concorrenti; dunque, si rende opportuno l'utilizzo di strumenti di analisi che meglio interpretino, in chiave dinamica, l'evoluzione dei settori e la riconfigurazione di diverse filiere.

Quest'ottica porta a riflettere sulle modalità di svolgimento dell'attività di competitive intelligence, sino ad oggi limitata alla comprensione del posizionamento dell'impresa (e dei suoi concorrenti) sui mercati di sbocco, prestando così scarsa attenzione all'analisi e all'identificazione delle principali risorse e competenze possedute dai concorrenti.

L'analisi documentale, infatti, tipico oggetto delle attività di intelligence, ha l'obiettivo di monitorare l'attività dei principali concorrenti sul fronte del lancio dei nuovi prodotti, delle politiche di prezzo o delle strategie di comunicazione.

Tale analisi risulta essere inefficace ai fini della definizione delle strategie future aziendali in quanto descrive una situazione competitiva in essere.

Il compito di un team di intelligence dovrebbe essere invece quello di anticipare il lancio di un nuovo prodotto (o l'emergere di una nuova situazione competitiva), consentendo alle direzioni aziendali di predisporre in tempo adeguate strategie di risposta.

In tal senso, l'analisi delle risorse e delle competenze si dimostra particolarmente utile, in quanto consente di comprendere le traiettorie strategiche, ovvero i posizionamenti ricercati nel futuro dalle imprese concorrenti.

Nella seconda parte di questo capitolo si approfondisce l'evoluzione dell'oggetto di analisi della concorrenza. È possibile identificare tre diverse nozioni a cui esso ha fatto riferimento nel corso del tempo e che ancora oggi costituiscono alternativi e contrapposti profili teorici e operativi per i ricercatori e i manager.

A tal fine, dopo una breve analisi dell'origine e dell'evoluzione della *resource-based view* (Barney, 1991) e dei concetti di risorse e di competenze aziendali verranno introdotti alcuni modelli per l'analisi delle competenze dei concorrenti e si cercherà di analizzare le diverse dimensioni concettuali ed operative della concorrenza andandone ad evidenziare i diversi problemi teorici e le implicazioni economiche e manageriali.

1.2. L'evoluzione degli approcci alla strategia aziendale

1.2.1. Le origini

Gli approcci allo studio del controllo strategico ruotano attorno al concetto di strategia che risulta essere centrale nei tempi moderni. Si può affermare che viviamo nell' "*age of strategy*" (Carter, 2013, p.1047), tanto che tutte le imprese,

di qualsiasi dimensione, sono obbligate ad elaborare strategie utilizzando strumenti, tecniche e logiche di gestione (Whittle, Carter, 2018).

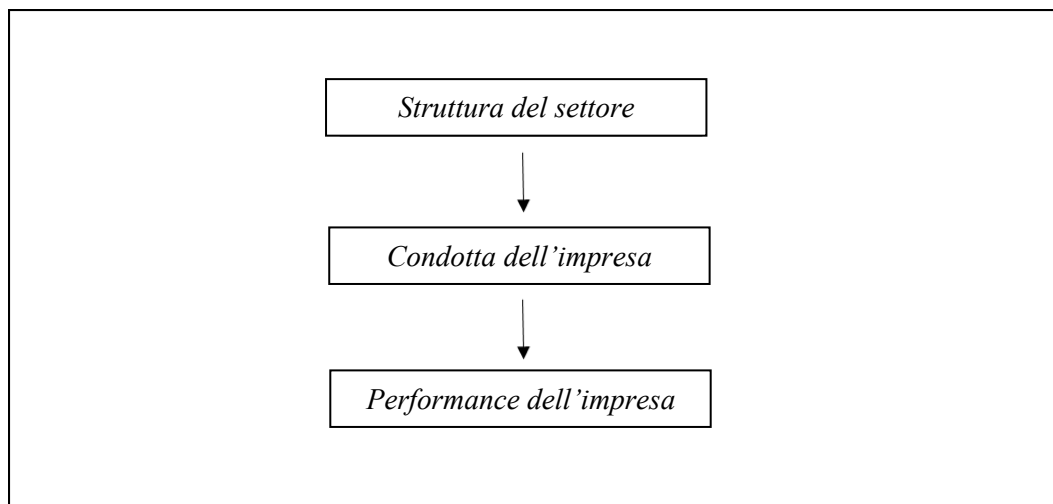
La strategia inerente ai contesti manageriali nasce negli Stati Uniti, negli anni '50, ad opera di Peter Drucker che la definiva come un complesso di scelte attinenti all'attività aziendale volto a fronteggiare opportunità e minacce dell'ambiente esterno (Drucker, 1954).

Negli anni '60, con l'elaborato di Alfred Chandler, la strategia si afferma come strumento di definizione degli obiettivi aziendali di lungo periodo e delle azioni necessarie per il raggiungimento degli stessi (Chandler, 1962). Chandler, capostipite dell'approccio "classico", con il suo operato intendeva evidenziare l'intersezione tra l'azienda e la sua struttura organizzativa: le imprese devono dotarsi di formule organizzative in grado di mutare in relazione sia alle scelte strategiche, sia alle dinamiche ambientali.

A partire dall'opera di Chandler si sviluppa la cosiddetta "scuola harvardiana", un gruppo di studiosi di strategia aziendale che identificano nel concetto di strategia oltre gli obiettivi dell'impresa, anche le modalità con il quale raggiungerli.

Tali esperti elaborano lo strumento conosciuto con il nome di "modello Struttura-Condotto-Performance" (Porter, 1980) che rende interdipendente il comportamento strategico dell'impresa al settore industriale di appartenenza.

Figura 1.1. – Modello SCP



Fonte: Marasca, 2021, pp. 3.

Nello specifico, tale modello lega i risultati di un'impresa (la sua performance) al suo comportamento (la condotta) che, a sua volta, è fortemente condizionato dalla struttura del settore industriale di appartenenza. (Marasca, 2021)

L'elemento principale del modello sopra citato è rappresentato dalla struttura del settore economico al quale le imprese devono adattarsi e del quale le imprese devono rispettare le "regole del gioco", in quanto ogni elemento del modello è composto da variabili non del tutto controllabili dall'azienda.

Quanto ai limiti dell'analisi SCP, una delle critiche che è stata mossa a questo approccio teorico riguarda la relazione tra l'entrata di una determinata impresa e i potenziali profitti. (Beretta Zanoni, Vernizzi, 2020)

I possibili nuovi entranti di un settore osservano le imprese già consolidate: i sostenitori della logica SCP affermano che se la profittabilità è elevata e superiore al normale, maggiore è la spinta ad entrare nel settore per cogliere le opportunità ancora da sfruttare.

Si contrappone a questa teoria chi considera il profitto come un indicatore di

efficienza ed efficacia, in grado di scoraggiare i nuovi ingressi. Le aziende esterne percepiscono una propria condizione di inferiorità nel mettere in campo le stesse capacità, per cui al crescere del livello delle performance, si riduce la minaccia di nuove entrate. (Barney, 1991)

Un secondo limite imputabile al paradigma in questione deriva dalla scarsa importanza data alle peculiarità che contraddistinguono le imprese. L'approccio settoriale su cui si basa la teoria SCP individua, quali elementi di differenziazione, soltanto le opportunità e minacce dell'ambiente competitivo, tralasciando il ruolo cruciale ricoperto dai punti di forza e debolezza di ogni singola realtà aziendale. (Beretta Zanoni, Vernizzi, 2020)

Queste criticità che sono state rilevate sono indicative, ma rappresentano soltanto alcune delle ragioni che hanno indotto a superare il paradigma SCP, enfatizzando l'importanza della prospettiva dell'impresa e delle sue peculiarità, in termini di risorse, competenze, conoscenze, ma anche debolezze che possono ostacolare la scelta delle strategie migliori.

1.2.2. La pianificazione strategica

A partire dagli anni '70 e '80 prende piede un importante approccio di studio alla strategia aziendale chiamato "Pianificazione Strategica", ad opera di Igor Ansoff e di Hofer e Schendel.¹

Rispetto alla scuola harvardiana, questi studiosi propongono una definizione di strategia ridimensionata, definendola come "enunciazione dei principali mezzi che

¹ Molteplici risultano essere i lavori di Hofer, Schendel e di Ansoff sul tema della pianificazione strategica. Si veda ad esempio: Hofer C.W., Schendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1998; Ansoff H.I., *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, Londra, 2007.

l'impresa utilizzerà, vincoli ambientali permettendo, per cercare di raggiungere i propri obiettivi (Hofer, Schendel, 1978).

In particolare, l'attenzione di consulenti, studiosi e delle imprese si sposta sugli aspetti tecnici del processo di pianificazione strategica, reso possibile grazie alla creazione e all'utilizzo di una serie di strumenti analitici, tra cui la matrice Boston Consulting Group e la matrice McKinsey, che avranno un notevole riconoscimento in ambito consulenziale. (Metallo, Cuomo, 2013)

La cosiddetta scuola razionalistica teorizza gli assunti di base e i tratti distintivi della pianificazione strategica riassumendoli in:

- prevedibilità del contesto esterno che permette di operare in condizioni di certezza;
- capacità degli operatori di assumere le decisioni con perfetta razionalità;
- focalizzazione della pianificazione strategica su attività di tipo cognitivo-razionali, piuttosto che su aspetti come la creatività o l'intuito;
- concentrazione del processo di pianificazione sulla formulazione della strategia anziché sulla sua attuazione. Se sono stati definiti correttamente gli obiettivi e se la strategia pianificata è implementata in maniera conforme rispetto a quanto prestabilito, gli obiettivi strategici risultano "automaticamente" raggiunti. L'unica strategia che conta è quella deliberata, qualsiasi cosa emerga senza essere stato pianificato non è considerabile strategia (De Wit, Meyer, 2004).

Da questi assunti si evince una forte rigidità nella formulazione della strategia dovuta all'utilizzo di un approccio di tipo top-down, nel quale non è previsto che i livelli gerarchici inferiori possano offrire contributi per la creazione della strategia.

Inoltre, la strategia deliberata è vista e interpretata come irreversibile in un arco temporale che solitamente si estende dai 3 ai 5 anni.

Il processo di pianificazione strategica è articolato dagli autori in una serie di fasi sequenziali, ben scandite che prendono avvio dall'analisi dell'ambiente nel quale l'impresa andrà ad operare e della concorrenza, utilizzando il modello struttura-condotta-performance e particolari analisi di settore. Nelle fasi successive si individuano i possibili obiettivi e le linee d'azione che verranno analizzate e studiate grazie all'utilizzo di strumenti di valutazione strategica. Con questa fase si conclude il momento analitico del processo e prende avvio la formulazione della strategia che rappresenta lo step cruciale dell'approccio alla pianificazione strategica.

Il processo termina con l'attuazione della strategia nella quale riveste notevole importanza la flessibilità e la capacità di adattamento della struttura organizzativa aziendale.

Come affermato precedentemente, il filone della pianificazione strategica è caratterizzato dall'utilizzo di diversi strumenti, utili per l'individuazione e la valutazione preliminare delle opzioni strategiche. Tra i diversi strumenti proposti, due sono le matrici che hanno avuto maggiore successo: quella ideata dalla Boston Consulting Group (BCG) e da General Electric-McKinsey.

La matrice BCG rappresenta un valido strumento per fornire suggerimenti sul come allocare in modo proficuo le risorse per le diverse Aree Strategiche di Affari (ASA). (Henderson, 1970; Majluf, 1983; Zan, 1985).

La matrice si ottiene dall'incrocio di due variabili, distinte in base al livello alto-basso: la quota di mercato, che indica la capacità di competere dell'impresa, e il tasso di crescita del mercato, che sintetizza il potenziale di liquidità e profitti del mercato.

Si ottengono quattro quadranti:

- STAR: è il quadrante che presenta un'alta quota di mercato e un alto tasso di crescita del settore. Sono business molto proficui che permettono di continuare ad avere spazi di crescita ed ottenere profitti. Il suggerimento connesso a questo posizionamento è quello di investire per difendere la posizione di mercato e ottenere nuove quote;
- QUESTION MARK: è il quadrante che presenta un alto tasso di crescita ma una bassa quota di mercato. Rappresenta il posizionamento più incerto, per il quale non ci sono chiare indicazioni operative poiché il tasso di crescita li rende business promettenti e spingerebbe a puntare su di essi con il rischio, tuttavia, di non riuscire ad ottenere i profitti attesi;
- CASH COW: in questo quadrante si ha un'ampia quota di mercato ma un tasso di crescita basso. Il suggerimento è quello di investire le risorse necessarie per proteggere le posizioni di mercato acquisite e conseguire tutto il cash flow possibile che il settore riesce a generare per poi sfruttarlo nelle star o in investimenti alternativi;
- DOG: tale quadrante si caratterizza per una quota di mercato e un tasso di crescita bassi. Il suggerimento è quello di ridurre gli investimenti al minimo e abbandonare progressivamente tali ASA.

Figura 1.2. – Matrice BCG



Fonte: Nostra Elaborazione

Nonostante il successo riscontrato in ambito consulenziale, tale strumento presenta una serie di limiti applicativi e teorici.

Innanzitutto, la matrice non prende in considerazione le sinergie tra le diverse ASA che rappresentano una fonte di creazione di valore aziendale.

In secondo luogo, non vengono presi in considerazione gli elevati costi fissi, difficilmente smobilizzabili, che possono crearsi quando ci si concentra su una determinata ASA.

Inoltre, la matrice si basa sull'ipotesi che l'impresa sia indipendente dal punto di vista finanziario; ciò oltre ad essere poco realistico, non prevede la possibilità per l'impresa di reperire capitale all'esterno.

Infine, per quanto riguarda il limite teorico, la matrice BCG si basa sul seguente algoritmo:

$$FCN = (ROI - g) \times CI$$

Nel quale:

FCN: flusso di cassa netto generato/assorbito dalla gestione caratteristica dell'ASA

ROI: redditività del capitale investito nell'ASA

g: tasso di crescita del capitale investito nell'ASA

CI: ammontare del capitale investito nell'ASA

Il flusso di cassa è una grandezza finanziaria e da tale formula si può notare come esso venga calcolato utilizzando grandezze di tipo economico, più facilmente reperibili, ma che non trovano riscontro sulla dinamica del cash-flow. Ciò potrebbe portare ad una deviazione nei risultati.

Spostando l'attenzione sulla matrice elaborata da General Electric e McKinsey, è possibile osservare che la stessa ha come obiettivo quello di valutare la posizione strategica delle ASA aziendali, e nasce nel tentativo di risolvere le criticità della matrice BCG (Zan, 1985).

Anche questa matrice si ottiene dall'incrocio di due variabili: il grado di attrattività del settore di riferimento e la capacità competitiva dell'impresa. Rispetto alla matrice BCG, è possibile notare come le variabili prese in considerazione siano molto simili tra loro; la differenza sostanziale sta nel fatto che nella matrice McKinsey il processo di determinazione delle variabili risulta essere più preciso e articolato, poiché per la definizione delle due variabili di riferimento vengono presi in considerazione molteplici fattori che possono condizionarle.

A titolo di esempio, il grado di attrattività del settore viene definito in base alla dimensione del mercato, la struttura della concorrenza, il rischio e le minacce e opportunità.

Il processo di implementazione della matrice è composto da diverse fasi:

1. individuazione dei fattori che condizionano l'attrattività del mercato e la posizione competitiva dell'impresa;
2. attribuzione a ciascun fattore di un "valore di importanza" che indica la rilevanza del fattore all'interno del settore di appartenenza e che varia da 1 a 5 e di un "peso relativo" che indica l'incidenza che il fattore assume per l'impresa e che varia da 0 a 1;
3. definizione del punteggio ponderato, dato dal valore d'importanza moltiplicato per il peso relativo;
4. inserimento dell'ASA nella matrice;
5. individuazione della strategia competitiva da adottare (Marasca, 2021).

La matrice si ottiene andando a distinguere le variabili in base al livello alto-medio-basso e vengono così individuati tre diversi livelli di opzioni strategiche:

- le strategie di investimento e crescita, caratterizzate da alta priorità strategica, che mirano a mantenere e consolidare le posizioni già acquisite;
- le strategie selettive sono, invece, caratterizzate da media priorità strategica e mirano a sviluppare i business e conseguire reddito;
- le strategie di mietitura e abbandono, contraddistinte da una bassa priorità strategica, puntano a conseguire ricavi dai business che permettono di ottenere margini di profitto o a disinvestire se il business non garantisce più margini positivi.

Anche questa matrice seppure maggiormente precisa rispetto alla precedente, presenta alcuni limiti: primo fra tutti la difficoltà nell'individuare gli elementi da

considerare per la determinazione di ciascuna delle due variabili e, soprattutto, la soggettività nell'attribuzione dei pesi e dell'importanza strategica.

1.2.3. La resource-based e la competence-based theory

La *resource-based view of the firm* (d'ora in avanti RBV) rappresenta un quadro teorico molto articolato che scaturisce da discipline molto diverse (Mahoney e Pandian, 1992).

Sebbene l'approccio *resource-based* trovi legittimazione a livello accademico soltanto nei primi anni '90, i primi contributi relativi a questo filone possono essere fatti risalire a Penrose e al concetto di rendita imprenditoriale di Schumpeter.² Nell'ottica della RBV l'impresa è concepita come un insieme di risorse specifiche, uniche e coordinate, che consentono di competere con successo in un determinato mercato e di mantenere un certo posizionamento.

Secondo Penrose: «un'impresa può ottenere rendite non perché possiede una maggiore dotazione di risorse, ma piuttosto perché la sua competenza distintiva permette un migliore uso delle sue risorse» (Penrose, 1959).

Come è facile notare, nel pensiero della Penrose sono contenuti i pilastri del pensiero *resource-based*: eterogeneità e l'unicità delle imprese e delle sue risorse, le competenze distintive e l'attenzione su aspetti di governance.

Nel 1984 Wernerfelt conia il termine *resource-based view* in un paper pubblicato sullo *Strategic Management Journal*.³

L'idea principale intorno alla quale ruota il lavoro di Wernerfelt è che le imprese dovrebbero prestare maggiore attenzione alle proprie risorse interne. In particolare,

² Si veda: Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University, United Kingdom, 2009; Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Routledge, United Kingdom, 2021.

³ Si veda: Wernerfelt, B., *A Resource-Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, 1984, pp. 171–80.

ciò che contraddistingue la prospettiva *resource-based* rispetto alle precedenti è il focus sulle risorse come elemento determinante per la formulazione e implementazione di strategie.

La piena diffusione dei concetti della RBV si ebbe solo nel 1990, quando Hamel e Prahalad pubblicarono un articolo su *Harvard Business Review* che richiamava molte delle idee di questo filone teorico, con un linguaggio più comprensibile ai manager e con esempi più accessibili.⁴

In quel periodo le imprese stavano vivendo momenti di trasformazione profonda a causa del sempre più veloce mutamento tecnologico e ambientale, contraddistinto da un elevato grado di incertezza e competizione.

La nuova ottica dello *Strategic Management* sembra spostarsi dalla competizione sul prodotto alla competizione sulle risorse (Collis 1991, Collis e Montgomery 1995), *dal product to product competition alla firm to firm competition* (Hamel e Prahalad, 1990, 1994).

Nella concezione *resource-based*, le risorse rappresentano la fonte primaria del vantaggio competitivo. Come sottolineato da Barney, esse sono “quei fattori controllati da un’impresa che le consentono di formulare e implementare strategie” (Barney, 1991) e che permettono di conseguire vantaggi di costo o di differenziazione (Peteraf, 1993).

⁴ Si veda: Prahalad, C.K., Hamel, G., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1994.

Figura 1.3. – Le tipologie di risorse

Risorse tangibili

Risorse fisiche *Dimensione, materie prime, localizzazione, ecc.*

Risorse finanziarie *Capacità di indebitamento, capacità di autofinanziamento, ecc.*

Risorse intangibili

Tecnologia *Stock di tecnologia sia in termini di tecnologia proprietaria (brevetti), sia in termini di know-how nell'applicazione della tecnologia.*

Reputazione *Reputazione presso la clientela tramite marchi, relazioni durevoli, immagine di affidabilità, reputazione.*

Cultura aziendale *Insieme dei valori diffusi e dei convincimenti sviluppati nel tempo all'interno dell'azienda.*

Risorse umane

Abilità specifiche e conoscenze *Grado di esperienza del personale.*

Abilità comunicative *Capacità relazionali del personale.*

Motivazione *Sistema di incentivi e grado di partecipazione aziendale.*

Fonte: Nostra Elaborazione

Anche per Grant (1991), risorse e le competenze rivestono un ruolo fondamentale nella formulazione della strategia, in quanto sono la fonte primaria del vantaggio competitivo, da cui discende la maggiore o minore capacità dell'azienda di conseguire profitti.

In generale, esiste quindi una certa uniformità di visioni intorno al concetto di risorse, definite comunque in termini di stock, di patrimonio a disposizione dell'azienda al fine di poter formulare ed attuare le proprie strategie.

Vicari (1995) sottolinea come le risorse intangibili siano quelle che giocano un ruolo determinante ai fini della competizione. Secondo l'autore, oggi le risorse di gran lunga più importanti sono costituite dall'immagine dell'impresa, dalle conoscenze tecniche di cui dispone, dalla fedeltà della clientela, dalle relazioni con il mercato finanziario, dal rapporto con i fornitori, e così via.

In conclusione, affinché le risorse siano determinanti ai fini della sostenibilità del vantaggio competitivo (Barney, 1991) esse devono:

- generare valore, nel senso che devono rilevarsi utili per cogliere opportunità o per difendersi da minacce;
- essere scarse o distintive rispetto ai concorrenti potenziali e attuali;
- non imitabili;
- uniche, nel senso che non devono avere potenziali sostituti strategicamente equivalenti.

Agli inizi degli anni '90, accanto alla *resource-based view*, si sviluppa un altro filone, denominato *competence-based theory*.

I due approcci sposano l'idea di concentrarsi su aspetti interni all'azienda; tuttavia, la *competence-based theory* si focalizza sul fatto che le risorse, considerate singolarmente, non siano sufficienti per la creazione di un vantaggio competitivo, in quanto necessitano delle giuste capacità per essere adeguatamente sfruttate.

È importante sottolineare la distinzione tra le risorse e le competenze, in quanto sono le competenze, identificate come la capacità di combinare le risorse, che permettono di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Risorse e competenze sono, dunque, tra loro collegate ma significativamente differenti perché se le risorse rappresentano uno stock di fattori produttivi a disposizione dell'azienda, le competenze sono un sistema dinamico di conoscenze, capacità ed esperienze (Marasca, 2021).

Un concetto fondamentale nell'ambito della *competence-based theory* è quello di *core competencies* di Hamel e Prahalad (1990), intese come competenze-chiave, necessarie per il raggiungimento di elevate performance e per competere con successo.

Nello specifico, una *core competencies* deve possedere le seguenti caratteristiche:

- consentire di apportare un significativo contributo al valore percepito dal cliente o di avere un risparmio sui costi se legata al processo produttivo;
- permettere all'azienda di differenziarsi rispetto ai competitors. Se una competenza è diffusa nel settore e risulta sostituibile, non può configurarsi come "*core*".
- consentire di entrare in mercati che sono considerati nuovi per l'azienda.

In altri termini, le competenze chiave sono la vera base del vantaggio competitivo: da un lato permettono di sfruttare al meglio le risorse alla luce di un determinato fine (Amit e Schoemaker, 1993; Penrose 1959), dall'altro consentono un continuo miglioramento della conoscenza (Hamel e Prahalad, 1990, Vicari, 1995).

Alla luce di ciò, è importante che l'azienda costruisca un'architettura strategica ("*strategic architecture*") (Hamel, Prahalad, 1994) cioè un piano che faciliti la formulazione della strategia identificando le competenze da sviluppare, acquisire o riconfigurare. Questo è reso possibile dalla matrice sviluppata dagli stessi autori nei quali le variabili utilizzate sono le *core competencies* e i mercati e si stabilisce la loro presenza o assenza all'interno dell'impresa.

L'implementazione della matrice prevede diversi step:

- individuare le attuali *core competencies* dell'azienda;
- costruire una matrice che combini le *core competencies*, articolate in "da acquisire" ed "esistenti", con il mercato, articolato in "nuovo" ed "esistente";
- predisporre un piano di acquisizione delle *core competencies* di cui l'impresa non dispone attualmente;
- acquisire e consolidare tali competenze;

- impiegarle all'interno dell'impresa;
- proteggere e rafforzare la governance di tali competenze rispetto ai competitors.

Occorre precisare che quanto finora evidenziato riguardo alla *resource based view* e alla *competence based theory* non implica che le dinamiche strutturali del sistema competitivo non debbano essere più prese in considerazione nell'ambito dell'analisi strategica. Ciò che è interessante notare è che il focus di tale analisi, rispetto agli studi precedenti, si sposta dall'ambiente esterno verso le risorse e competenze interne aziendali, considerate come il vero driver di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile nel tempo.

1.2.4. Il management strategico

La discontinuità provocata dai cambiamenti nel contesto economico tra gli anni '80 e '90 e l'avvento delle teorie della *resource-based view* e della *competence-based theory* hanno aperto la strada ad un nuovo approccio che ha messo definitivamente in discussione l'approccio della pianificazione strategica: il management strategico. Con tale filone si evince un concetto radicalmente nuovo di strategia, derivante dalla consapevolezza che il livello di prevedibilità degli elementi ambientali è basso e che i processi di pianificazione formalizzati tendono ad irrigidire la gestione aziendale. Secondo questa nuova visione la strategia consiste nella fissazione degli obiettivi di creazione delle competenze e deve indicare ciò che occorre fare per intercettare il futuro (Hamel, Prahalad, 1994).

Ciò che cambia è il riferimento agli obiettivi: essi riguardano non determinati target di redditività o quota di mercato ma l'acquisizione e lo sviluppo delle risorse e competenze necessarie per la creazione di un vantaggio competitivo duraturo. In

sostanza, accanto alla strategia competitiva, si affaccia la necessità di una strategia basata sulle risorse e competenze interne. Inoltre, nella definizione fornita dall'approccio del management strategico si parla genericamente di futuro, mentre la pianificazione strategica aveva come orizzonte temporale di riferimento un periodo che andava solitamente dai 3 ai 5 anni.

Il concetto chiave di questo filone di studi è elaborato da Henry Mintzberg (1978) ed è quello di "strategia emergente", un concetto che si pone nettamente in contrasto con l'approccio alla base della pianificazione strategica. Con il termine di strategia emergente si identifica una strategia che si sviluppa in maniera incrementale, a piccoli passi (Mintzberg, Waters, 1985).

La scuola comportamentista elabora una serie di nozioni sul quale fa perno tale filone di studi:

- la strategia è il risultato di un processo di apprendimento continuo;
- la strategia non è unica e immodificabile ma cambia in funzione dell'apprendimento o attraverso il *learning by doing* (Mintzberg, 1978);
- la strategia è alimentata da scelte, azioni e comportamenti posti in essere dall'intera organizzazione che la rendono il risultato di un lavoro manageriale dinamico e continuo.

Da questi assunti, consegue la scomparsa della separazione netta tra formulazione e implementazione, giudicata eccessivamente rigida, dal momento che pensiero e azione interagiscono continuamente.

Un'ulteriore importante implicazione del concetto di strategia emergente e dei presupposti delineati riguarda i soggetti che possono essere definiti attori strategici. Dal momento che le strategie non devono necessariamente promanare dal centro ed emergono attraverso il *learning by doing*, i vertici aziendali continuano ad essere i

principali attori strategici ma godono dei contributi provenienti dal basso secondo una logica di tipo *bottom-up* (Mintzberg, 1987).

1.2.5. La competitive intelligence

L'avvento degli anni Duemila ha rappresentato un momento di transizione per il pensiero strategico, poiché si sono riscontrati quei fattori di complessità che influenzeranno la strategia aziendale nel futuro prossimo.

Tra questi fattori si possono evidenziare (Beretta, Zanoni, Vernizzi, 2020):

- i cambiamenti geo-politici, con la globalizzazione dell'economia, che ha visto l'avanzamento di alcuni Paesi emergenti;
- l'avvento delle nuove tecnologie digitali, che ha portato lo sviluppo di numerose innovazioni nel campo dei big data e della business intelligence, rivoluzionando così le modalità gestionali di gran parte dei settori dell'economia mondiale;
- l'importanza dei temi legati alla sostenibilità economica, ambientale e sociale che ha condotto le imprese a rivedere la propria *mission*.

Tali aspetti hanno portato in luce una serie di opportunità e minacce che hanno reso necessaria una riprogettazione dei modelli di business delle aziende sia in merito dalle scelte strategiche, sia riguardo al processo di formulazione e implementazione delle strategie aziendali.

Ed è proprio in questo contesto che si assiste all'ascesa di un nuovo filone di ricerca, denominato *Strategy as Practice* (SAP), che ha cercato di discostarsi dagli studi strategici precedenti, interpretando la strategia come una pratica organizzativa,

secondo un approccio che può essere definito *practice-based* (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Spee, 2009; Vaara, Whittington, 2012).

Più precisamente, si inizia a pensare alla strategia come qualcosa che l'azienda fa e non come qualcosa che l'azienda ha, spostando l'ottica al concetto di *strategizing* ampiamente inteso come il "fare strategia" (Jarzabkowski, 2004; Johnson et al., 2003; Jarzabkowski, Spee, 2009).

Tale filone di studi nasce come critica all'approccio tradizionale legato alla strategia, responsabile di essersi limitato soltanto ad un'analisi focalizzata sull'impresa intesa a livello "macro" e di aver dedicato così una scarsa attenzione all'operato degli individui "le cui emozioni, motivazioni e azioni influenzano la strategia" (Jarzabkowski, Spee, 2009, p.70, Marasca, 2021).

Più nel dettaglio, il focus a livello "micro" consente di portare alla luce quelle attività e quegli strumenti che all'apparenza possono non sembrare strategici ma che, nella realtà, hanno un profondo impatto sui processi di formulazione e implementazione della strategia e possono condurre ad effetti imprevisti e risultati non preventivati. Inoltre, un'osservazione così precisa permette di analizzare non solo il contributo della strategia alla performance aziendale, ma anche come gli attori strategici contribuiscano, con il loro operato quotidiano, al raggiungimento degli obiettivi aziendali, andando a monitorare quali sono le pratiche che risultano essere maggiormente valide (Whittington et al., 2006).

L'implicazione di un approccio orientato allo *strategizing* porta a due importanti implicazioni operative (Ciccola, Quarchioni, 2020).

Innanzitutto, l'adozione di questo tipo di approccio segue una logica di tipo *bottom-up*, nel quale si dà voce a tutti gli attori che influenzano lo *strategy-making*, anche a coloro che sono ai margini delle decisioni strategiche.

In secondo luogo, permette di dare importanza all' "*everyday practice*" (Samra-Fredericks, 2010) e ai momenti informali della strategia, come ad esempio l'attività

di compilare un foglio di calcolo o di elaborare una presentazione sulla strategia aziendale che rappresentano delle attività strategiche importanti in quanto possono contribuire al successo o meno di una strategia (Whittington et al., 2006).

Da tali considerazioni vengono presentate delle logiche e metodologie di analisi competitiva differente da quelli tradizionali. Tra i possibili modelli di analisi della concorrenza nella prospettiva dell'impresa è possibile individuare la *competitive intelligence*.

La *competitive intelligence* (d'ora in avanti CI) è un modello di analisi competitiva delle singole imprese concorrenti nel quale al centro dell'analisi si pone l'impresa e non il settore.

Come tale, essa è entrata da molti anni nel bagaglio degli strumenti di analisi competitiva a disposizione del *management*. L'utilizzo tipico dell'analisi di *intelligence* è, tuttavia, a livello di analisi di prodotto o, nel caso di analisi di *intelligence* interna delle imprese concorrenti, essa segue la metodologia tipica dei modelli SWOT.

L'analisi della concorrenza che si vuole presentare con la *competitive intelligence* incrocia la prospettiva del cliente con quella dell'impresa e delle sue risorse, spostandosi da un livello di prodotto ad un livello corporate.

Da un punto di vista metodologico, la CI si identifica come un processo che trasforma dati disaggregati in conoscenza relativa ad attività, performance e posizione competitiva dei singoli specifici concorrenti e generalmente le imprese ne configura tre tipi principali (Valdani, 1997, pag 218-219):

- CI difensiva, il cui scopo è evitare di essere colti di sorpresa dalla concorrenza;
- CI mirata, per affrontare situazioni specifiche;
- CI offensiva, volta a identificare nuove opportunità.

La *competitive intelligence* è, quindi, un'attività di monitoraggio sistematico e continuativo della concorrenza che può essere riassunta attraverso la cosiddetta “ruota della CI” definita da Valdani (1997).

Nella prima fase, all'interno della ruota, il punto di partenza è costituito dalla definizione dei fabbisogni informativi dei futuri clienti del sistema di CI.

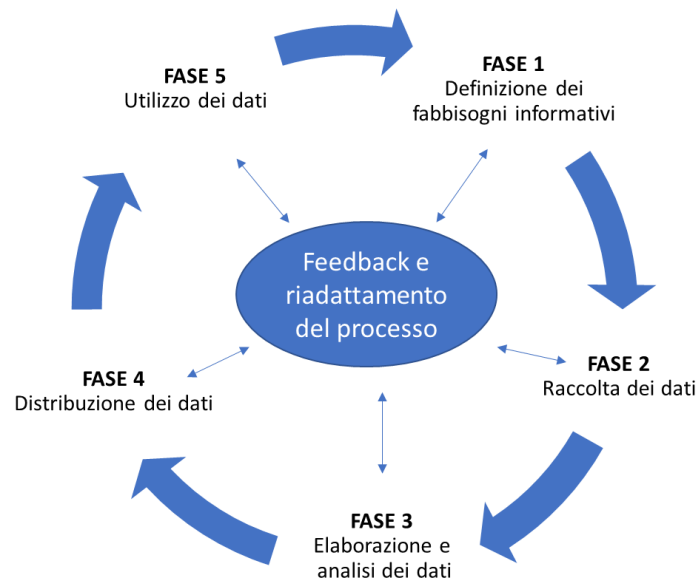
Tale fase orienta successivamente l'attività di raccolta dei dati configurata nella seconda fase.

Una volta raccolti i dati utili al *management*, questi vengono elaborati e analizzati (fase tre) e successivamente distribuiti in forma di informazioni rilevanti ai differenti decisori (fase quattro) che li utilizzeranno per l'assunzione di decisioni strategico/competitive corrette (fase cinque).

È bene precisare che, per risultare sistematico e continuativo, il processo di CI deve essere strutturato e formalizzato: la rilevazione delle informazioni su supporti formali, siano essi cartacei o software, facilita la sistematicità e la continuità di tale analisi.

Inoltre, al fine di produrre output adeguati, cioè conoscenza strategica indispensabile per l'assunzione di decisioni competitive corrette, il processo deve essere continuamente alimentato da fonti interne ed esterne all'impresa, queste ultime sia primarie che secondarie.

Figura 1.4. – La ruota dell'intelligence sulla concorrenza



Fonte: Nostra Elaborazione

Al fine di ottenere una maggiore comprensione sul tema dell'analisi competitiva è importante studiarne e valutarne tutte le caratteristiche che la definiscono.

In particolare, un tema che riveste un ruolo rilevante è l'oggetto di riferimento che verrà trattato nel prossimo paragrafo.

1.3 L'oggetto dell'analisi della concorrenza

1.3.1. Il settore

L'oggetto di analisi della concorrenza rappresenta un tema complesso e per molti aspetti ancora irrisolto da parte degli studiosi di economia aziendale.

Ciò nonostante, tale tema gioca un ruolo fondamentale per la teoria dell'impresa e per la teoria dei mercati, contribuendo anche operativamente a guidare il management nell'adozione di scelte strategiche.

In prima analisi, l'oggetto della concorrenza sembra essere riferito al concetto di settore, che è stato elaborato primariamente da Alfred Marshall. (Marshall, 1920)

Nella tradizione economica e manageriale, la concorrenza è riferita all'insieme delle imprese che operano nello stesso settore. (Grant, 1995)

Si tratta di un modo piuttosto schematico di interpretare la struttura e la dinamica delle diverse imprese che interagiscono nel quadro competitivo.

L'analisi del sistema competitivo si focalizza, specie nell'ambito del paradigma microeconomico neoclassico, su un aggregato logico ed analitico: il mercato. Esso è inteso come l'insieme delle transazioni sviluppate, in un dato spazio economico, per un dato prodotto, da determinati fornitori nei confronti di determinati clienti. Visto che il settore è tradizionalmente inteso come l'insieme dei produttori di un determinato bene, ne deriva che esso può essere configurato quale sottoinsieme del mercato.

Sul piano terminologico sono stati proposti diversi sinonimi per definire il settore. Primo fra tutti il termine industria che, con le dovute eccezioni, sembra rispecchiare perfettamente il significato del settore. (Grant, 1995)

Un altro concetto è quello di filiera: quest'ultima deriva da una visione verticale del processo di produzione di un determinato bene. Si tratta di un insieme di settori posti in successione, partendo dagli inputs iniziali fino alla commercializzazione nei mercati finali di un determinato prodotto.

Il primo studioso che ha dedicato una particolare attenzione al concetto di settore è Marshall;⁵ secondo lo stesso il problema è quello di poter definire una porzione del

⁵ Per maggiori dettagli si veda: Marshall. A., 1842-1924, *Principles of Economics, an Introductory volume*, Macmillan, London, 1920.

sistema produttivo complessivo da analizzare in isolamento rispetto a tutto il resto (Becattini, 1979).

Il settore è, appunto, una porzione funzionalmente divisibile del sistema economico generale, la cui demarcazione deve essere logicamente identificabile ed essere teoricamente giustificata (Ferrucci, 2000).

Se per settore si intende l'insieme degli offerenti un medesimo bene o servizio, omogeneo sul piano delle varie caratteristiche, il problema della delimitazione sembra piuttosto semplice da risolvere: solamente le imprese che producono un identico prodotto fanno parte dello stesso settore.

Con il contributo di Chamberlain sulla concorrenza monopolistica, il settore comincia ad assumere una configurazione diversa, basata sulla presenza di imprese che producono prodotti simili, ma non necessariamente identici. Chamberlain identifica il concetto di settore con quello di "gruppi di prodotti" tra loro in concorrenza, per cui ogni singolo venditore è in stretta concorrenza con non più che un piccolo numero di altri venditori componenti il gruppo (Ferrucci, 2000).

Secondo questi autori, perciò, il settore è costituito dall'insieme di imprese che, producendo prodotti simili, si trovano a soddisfare le stesse esigenze di consumo e, di conseguenza, appaiono sostituibili tra di loro nella percezione del consumatore. Come affermano successivamente altri autori, all'interno di questo indirizzo teorico, le imprese sono concorrenti o rivali se i prodotti che esse offrono sono, agli occhi dei consumatori, validi sostituti gli uni agli altri (Scherer, 1985). Ogni singola impresa, infatti, pur realizzando un proprio prodotto differenziato, si trova di fronte ad altre imprese che ne realizzano altri di tipo sostituibile.

Questo criterio di delimitazione settoriale appare maggiormente realistico, sebbene meno restrittivo e rigoroso di quello precedente basato sull'omogeneità del prodotto, al punto da suscitare le critiche di taluni autori.

Le insoddisfazioni teoriche derivanti dal criterio basato sulla sostituibilità dei prodotti dal lato della domanda hanno spinto alcuni autori a ricercare una definizione di settore basata su un criterio alternativo: la similarità delle tecnologie, dei materiali, dei processi di produzione utilizzati dalle imprese, ovvero il criterio della sostituibilità dal lato dell'offerta.

Il parametro di delimitazione del settore, in questa prospettiva, non è più basato sull'output produttivo delle imprese ma sui loro inputs.

Andrews scrive che una singola impresa deve essere considerata operante in un settore industriale quando vi è un processo produttivo con caratteristiche simili (Andrews, 1971).

Entrambi i criteri se utilizzati correttamente e criticamente, offrono informazioni utili per la delimitazione dei confini settoriali. In particolare, sembra possibile affermare che in tutti e due i casi si definisce un tipo di concorrenza settoriale, sebbene diverso. La sostituibilità dal lato della domanda esprime, infatti, una concorrenza immediatamente effettiva di tipo diretto tra le imprese. Al contrario, la sostituibilità dal lato dell'offerta esprime una concorrenza potenziale, verificabile già nel breve periodo, tra le imprese facenti parte del medesimo settore. In ogni caso, nel lungo periodo, il criterio della sostituibilità dal lato della domanda incorpora concettualmente anche quella del lato dell'offerta, posto che non vi siano barriere istituzionali e che vi siano liberi meccanismi di aggiustamento all'interno del settore in funzione delle condizioni di profittabilità dei singoli sub-mercati.

1.3.1 La concorrenza allargata di Porter

Le critiche al concetto di settore hanno favorito lo sviluppo, nel corso del tempo, di una traiettoria di studio finalizzata a offrire una concezione allargata del sistema

competitivo, comprensiva anche di altre forze, esogene al settore, che interferiscono sulla competitività delle imprese che ne fanno parte.

Assai radicata, nella mente di molti imprenditori e managers, è la convinzione che la competitività (e le strategie competitive) non debba più considerarsi solamente un fatto puntuale, riferibile alla singola impresa collocata nell'ambito di un dato settore, ma sia sempre più dipendente da una concezione allargata a livello di filiera. Le alleanze e gli accordi tra imprese sono oggi riconducibili in buona misura a questa interpretazione della competitività verticale di filiera.

Porter, nel 1980, illustra un modello di concorrenza allargata in cui integra la visione verticale di filiera con altre due componenti fondamentali: i potenziali entranti e i produttori di beni sostituibili. Per Porter, i concorrenti non sono soltanto le imprese che offrono sul mercato gli stessi prodotti, ma l'insieme delle forze che intervengono nel processo di creazione e distribuzione del valore derivante dalle attività di una molteplicità di attori, ciascuno dei quali tende ad appropriarsi di una quota del valore complessivo (Sicca, 2001).

Secondo Porter, l'intensità della concorrenza è determinata da cinque forze competitive: i concorrenti presenti nel settore, i clienti, i fornitori, i potenziali entranti e i prodotti sostitutivi. Tali forze, congiuntamente considerate, costituiscono la cosiddetta concorrenza allargata e determinano il grado di attrattività di un settore. Porter riesce a dare una configurazione della concorrenza allargata che recupera, non solo gli studi a livello di filiera ma anche i principali contributi teorici provenienti dagli studi settoriali. Infatti, gli studi sulla competitività settoriale hanno messo in evidenza l'esistenza di una concorrenza interna al settore, data da tutte le imprese che ne fanno parte, e una concorrenza esterna, composta dalle imprese che vogliono entrare nel settore e da quelle appartenenti ad un altro settore che producono beni sostituibili.

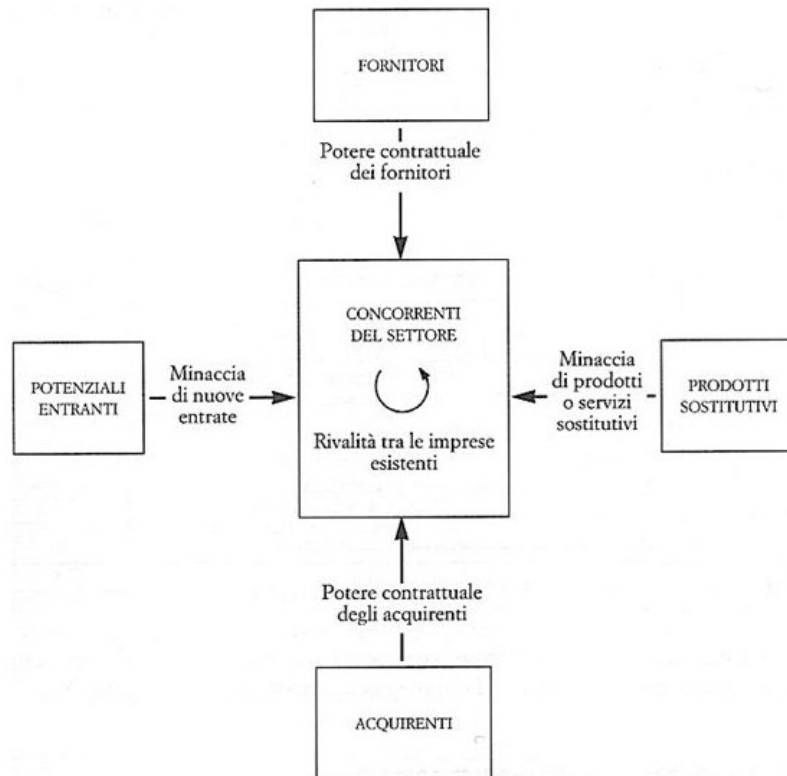
Per potenziali entranti si intendono coloro che stanno sviluppando strategie di ingresso nel settore. Per produttori di beni sostituibili si intendono coloro che, sulla base di un dato criterio di delimitazione dei confini settoriali, sono esterni ad esso, pur offrendo prodotti sostitutivi.

Perciò, la concorrenza tra queste due forze (concorrenti diretti e produttori di beni sostituibili) deriva dal fatto che essi soddisfano i medesimi bisogni.

Una volta identificati i cinque elementi, l'impresa è in grado di individuare i propri punti di forza e di debolezza e di definire la propria posizione all'interno del settore. In tal modo, essa è in grado di elaborare una strategia tesa a guadagnare una posizione meno vulnerabile e a raggiungere risultati superiori rispetto ai concorrenti. Porter, inoltre, riconduce a tre archetipi fondamentali le strategie di base utili per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile e per migliorare il posizionamento relativo: la strategia di leadership di costo, di differenziazione, di focalizzazione.

Il pensiero di Porter, spostando il focus sul concetto di vantaggio competitivo, costituisce la base concettuale delle formulazioni teoriche successive. In quegli anni, infatti, l'attenzione degli studi di strategia si sposta dall'ambiente esterno alle modalità con cui le imprese generano, acquisiscono e sviluppano le proprie risorse interne.

Figura 1.5. – Il modello delle cinque forze competitive di Porter



Fonte: Porter, 1997

1.3.3 I raggruppamenti strategici

Nelle decisioni aziendali, i managers e gli imprenditori necessitano di modelli di analisi della concorrenza molto più specifici che rispecchino le caratteristiche della propria impresa.

Per rispondere a queste nuove esigenze, numerosi studi hanno cercato di delimitare il campo di applicazione della concorrenza a oggetti concettuali molto distanti da quelli del settore o del sistema competitivo visti in precedenza.⁶

In generale, questo filone di studi ha cercato di restringere e focalizzare l'ambito concorrenziale delle imprese, identificandolo in uno spazio competitivo derivante dall'intersezione congiunta di più variabili, quali la concentrazione dell'offerta, la tipologia della domanda, i canali distributivi utilizzati, l'ampiezza geografica dell'area commerciale, la lunghezza del ciclo produttivo, il tipo di bisogno da soddisfare e le modalità di differenziazione del prodotto (Guerci, 1979).

Nell'ambito di questa traiettoria di studio, finalizzata ad evidenziare la posizione competitiva della singola impresa rispetto al suo settore di appartenenza, sono stati messi a punto modelli di analisi finalizzati ad evidenziare i raggruppamenti strategici. In altri termini, il fatto che ci fossero delle differenze di profittabilità tra le imprese, dentro lo stesso settore, rendeva necessario definire un livello di analisi intermedio tra la singola impresa e il settore. Si è aperto, così, un nuovo filone di studi, destinato ad integrare il modello settoriale con quello dell'analisi interna al settore (Newman, 1978).

Questo livello intermedio tra l'intero settore e la singola impresa è stato definito raggruppamento strategico ed è dato dall'insieme delle imprese che attuano strategie simili prendendo in considerazione le stesse dimensioni strategiche (Porter, 1980). Secondo Porter, le imprese che si trovano all'interno dello stesso raggruppamento strategico si assomigliano strutturalmente, rispondono in modi simili alle perturbazioni esterne, riconoscono la loro indipendenza e sono in grado di anticipare reazioni reciproche. Il passaggio da un raggruppamento strategico ad

⁶ Al fine di comprendere al meglio tale tematica si veda: Zanoni A.B., *Governo strategico dell'assetto competitivo*, EGEA, Milano, 2021; Galeotti M., *Governo strategico dell'azienda: Prefazione del Prof. Umberto Bertini*, Giappichelli Editore, Torino, 2013; Vicari S., *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, EGEA, Milano, 1989.

un altro, dentro al medesimo settore, è ostacolato dalle barriere alla mobilità che spiegano l'esistenza di differenziali di profittabilità tra imprese, operanti nel medesimo settore ma facenti parte di raggruppamenti strategici diversi.

Le implicazioni concettuali di questa nuova impostazione sono numerose. La concorrenza dentro al settore non si presenta uniformemente distribuita tra le diverse imprese. Al contrario, il livello di concorrenza intra settoriale viene a dipendere positivamente da quattro fattori:

1. la numerosità delle imprese all'interno di un gruppo strategico;
2. la limitatezza numerica dei gruppi strategici dentro a un settore;
3. l'assenza o limitatezza delle barriere alla mobilità, ossia i fattori economici che possono vincolare il passaggio delle imprese da un gruppo strategico ad un altro;
4. la limitata distanza strategica tra i vari gruppi evidenziati.

Nei primi lavori teorici ed empirici, la costruzione dei raggruppamenti strategici avviene attraverso l'utilizzo di due sole variabili, ad esempio la gamma di prodotti ed il grado di integrazione verticale.⁷ Per migliorare metodologicamente questa rilevazione, gli analisti sono passati ad un approccio multivariato che seleziona diverse variabili, utilizzando specifiche metodologie statistiche quali la *cluster analysis*, nel quale si cerca di verificare l'effettiva esistenza di una relativa omogeneità strategica interna ai raggruppamenti (Barbarito, 1997).

⁷ Grandi A., Odorici V., Sobrero M., *I gruppi strategici cognitivi nell'industria farmaceutica italiana: un'indagine empirica*, L'industria, 2000; Golfetto F., Iacovone L., *Similarità e concorrenza tra imprese: verso una prospettiva firm-centered*, Economia e politica industriale, 2000.

I criteri per la selezione delle variabili e per la costruzione delle mappe dei raggruppamenti sono i seguenti:

1. la selezione di poche variabili collegate alle barriere alla mobilità in un particolare settore;
2. la rappresentazione grafica delle quote di mercato delle imprese di ciascun raggruppamento;
3. l'utilizzo di variabili non autocorrelate;
4. la consapevolezza che un settore può sempre essere analizzato tramite più d'una mappa strategica.

La costruzione dei raggruppamenti strategici ha anche significative implicazioni manageriali. In primo luogo, essa consente di indentificare i raggruppamenti marginali rispetto a quelli “vincenti” nell’ambito del medesimo settore. In secondo luogo, in un’ottica dinamica, tali mappe consentono di identificare quali sono i percorsi strategici perseguiti dalle singole imprese nel tempo. In terzo luogo, le mappe permettono di rilevare quali sono le barriere alla mobilità per il passaggio da un raggruppamento strategico all’altro. In quarto luogo, esse consentono di analizzare la varietà strategica delle imprese.

Infine, esse aiutano a spiegare i diversi livelli di profittabilità esistenti all’interno di un settore. Infatti, in questa logica, la profittabilità di un’impresa dipende non solo dalle caratteristiche strutturali del settore in cui opera, ma anche delle caratteristiche strutturali del raggruppamento strategico di cui fa parte e dalla sua posizione competitiva all’interno di esso.

1.3.4. Le aree strategiche d'affari (A.S.A)

Nell'ambito degli schemi manageriali di analisi della concorrenza, un modello che ha suscitato particolare interesse, sia per la sua efficacia interpretativa che per la sua praticabilità, è quello elaborato da Abell nel 1980.⁸ Tale autore definisce un'area strategica di affari come l'intersezione delle funzioni d'uso del prodotto, del segmento di mercato a cui è destinato e della tecnologia utilizzata per la sua produzione.

Le funzioni d'uso del prodotto riguardano le modalità funzionali e i significati simbolici connessi all'uso del prodotto da parte del consumatore.

I segmenti di mercato possono definirsi, a loro volta, sulla base dell'utilizzo di numerose variabili. Infine, la tecnologia utilizzata riguarda le caratteristiche intrinseche del prodotto, in termini di materiali e di tecniche produttive utilizzate.

Nel modello di Abell, i livelli di concorrenza tra le imprese sono più elevati se le imprese operano dentro la stessa area strategica d'affari mentre divengono minori tra ASA distanti tra loro. Il concetto di ASA è, tuttavia, molto diverso da quello di settore: per certi aspetti è restrittivo mentre per altri aspetti assume una configurazione trans-settoriale.

Il modello di Abell aiuta anche a riflettere sull'identificazione delle possibili opportunità di mercato delle imprese. Lo schema logico basato sull'intersezione di tre variabili può far rilevare l'esistenza di "buchi d'offerta" che possono essere saturati da un'impresa. In particolare, il modello di Abell può supportare le imprese nello sviluppo di comportamenti innovativi rispetto ai concorrenti e nella creazione di prodotti che si collocano al di fuori dello spazio tri-dimensionale nel quale sono collocati i concorrenti.

⁸ Per maggiori dettagli si veda: Abell D.F., *Defining the Business: the starting point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1980.

1.4. Le finalità e i limiti degli studi sulla concorrenza

Nonostante l'oggetto della concorrenza risulti essere un tema particolarmente complesso e controverso, la sua utilità teorica e pratica è piuttosto evidente.

Si possono identificare almeno tre attori fondamentali del sistema economico interessati a conoscere la realtà concorrenziale di un settore o di un'impresa: le istituzioni pubbliche, gli enti finanziari e le imprese.

In questa sede verranno approfondite soltanto le conseguenze a livello di azienda.

Le imprese sono ovviamente interessate a conoscere lo stato della concorrenza nell'ambito del loro business al fine di predisporre le migliori strategie competitive. La conoscenza delle variazioni della domanda, in termini di entità, natura e direzione, e dell'offerta, in termini di strategie competitive messe in atto dai concorrenti, rappresenta, infatti, un presupposto essenziale per la sostenibilità del loro vantaggio competitivo nel lungo periodo.

L'utilizzo da parte di manager e imprenditori degli studi sulla concorrenza per l'impostazione delle loro strategie competitive presenta, però, diversi limiti.

Innanzitutto, l'analisi della concorrenza è svolta osservando le relazioni competitive attuali tra le imprese presenti in un determinato business o settore. Si tratta, evidentemente, di una visione parziale, che fotografa una situazione attuale, occultando una visione di lungo periodo nel quale possono esserci nuove fonti di concorrenza provenienti da settori o imprese che, al momento, sono particolarmente "distanti" in termini tecnologici o di mercati serviti.

In definitiva, in questi schemi di analisi manca una visione dinamica e innovativa delle relazioni tra le imprese che, invece, sono in grado di modificare anche significativamente lo spazio della competizione.

In secondo luogo, l'analisi del sistema competitivo suggerisce che le relazioni tra le imprese siano sempre, e comunque, di tipo concorrenziale e conflittuale; in questi schemi non compare la cooperazione tra imprese concorrenti. In realtà, è sempre

più evidente nell'ambito dell'organizzazione industriale e del management strategico che le strategie competitive possono fondarsi anche su alleanze, accordi e altre forme di cooperazione formale o informale tra le imprese concorrenti, con il fine di rafforzare la loro capacità competitiva complessiva rispetto ad altri cluster di imprese. Queste forme di collaborazione nascono dall'esigenza di esplorare e sfruttare possibili sinergie competitive tra imprese grazie alle complementarità esistenti in termini di competenze distintive.

In terzo luogo, l'analisi della concorrenza non ha mai considerato sufficientemente il ruolo di settori strategici complementari, con i quali non si intrattengono relazioni competitive, ma da cui dipende la traiettoria di sviluppo di una singola impresa o di un dato settore. In altri termini, in molti casi si assiste a fenomeni di co-dipendenza tra settori contigui o complementari sul piano tecnologico o strategico (Ferrucci, 2000). L'analisi della concorrenza, ignorando queste dimensioni concettuali rende, quindi, meno comprensibile la natura dinamica dei vincoli di sviluppo di un settore o di un'impresa.

CAPITOLO II

GLI STRUMENTI DI ANALISI DELLA CONCORRENZA

2.1. Considerazioni introduttive

Il controllo strategico presuppone una rigorosa analisi dell'ambiente esterno all'azienda in quanto esso è caratterizzato da molteplici vincoli ed opportunità che possono condizionare le decisioni strategiche e, quindi, i risultati ottenibili.

Tale analisi può essere sviluppata su diversi livelli, a partire dalle caratteristiche macroeconomiche fino alle peculiarità più specifiche del singolo business. Come ampiamente condiviso in letteratura, "il nucleo centrale dell'ambiente di riferimento dell'impresa è costituito dalle sue relazioni con tre gruppi di attori: i clienti, i fornitori e i concorrenti. Questo è l'ambiente settoriale dell'impresa" (Grant, 1995, p. 105).

In questo capitolo saranno sviluppati gli strumenti utilizzabili per il controllo strategico con riferimento alla struttura e alle possibili articolazioni (segmenti di

mercato) del settore e, in particolare, allo studio dei competitors e del complesso di azioni e reazioni che possono svilupparsi.

I contenuti, le scelte organizzative, la tipologia di strumenti utilizzati per l'analisi della concorrenza assumono connotati diversi a seconda che si adotti una prospettiva statica della strategia, orientata al presidio della posizione competitiva attuale, o una prospettiva dinamica della strategia orientata alla costruzione del futuro (le arene competitive ed i mercati che si intende presidiare). Seguendo un approccio "statico", l'obiettivo dell'analisi dei competitors è quello di monitorare le mosse dei concorrenti diretti e verificare il loro potenziale impatto sulla struttura del settore. (Russo, 2000)

Seguendo un approccio "dinamico", invece, l'analisi dovrebbe indentificare i principali drivers di trasformazione del settore e valutarne il potenziale impatto, oltre che suggerire nuove modalità di creazione del valore e nuovi percorsi per l'innovazione strategica.

Questo capitolo approfondisce ed esamina gli strumenti che il management e i professionisti hanno a disposizione per comprendere meglio l'analisi della concorrenza, focalizzando l'interesse dapprima sulla prospettiva statica e, successivamente, presentando e analizzando la prospettiva dinamica.

2.2. L'analisi della concorrenza in una prospettiva statica

La prospettiva di analisi della concorrenza “statica” pone la sua attenzione alla comprensione della situazione attuale. Il management di linea, infatti, per quanto possa essere interessato a comprendere le evoluzioni del settore e i possibili scenari futuri, si confronta ogni giorno con i concorrenti diretti ed ha un orizzonte temporale di breve, se non brevissimo, termine.

Questo è, spesso, conseguenza dei meccanismi di valutazione delle performance, della presenza di una *corporate strategy* che non può essere facilmente messa in discussione dal management intermedio (si pensi, ad esempio, all'impossibilità di modificare la politica di marketing a livello locale, quando si scontra con le decisioni prese a livello di sede centrale), delle resistenze al cambiamento della struttura organizzativa (si pensi alla creazione di una rete di vendita separata per area d'affari, quando da sempre è stata utilizzata una struttura comune), della necessità di tempi tecnici che portano i risultati ben oltre l'orizzonte di breve (come nei casi di innovazioni di prodotto che, seppure autorizzate nell'oggi, si traducono in risultati di vendita solo dopo qualche anno) (Garzoni, 2006).

Tutto questo genera un fabbisogno di informazioni sull'ambiente competitivo e sui concorrenti orientato a guidare le scelte di breve, più che i macro-cambiamenti. E, in un'ottica statica, il problema dell'analisi competitiva si risolve nell'identificazione dei concorrenti diretti e nel costante monitoraggio delle loro azioni.

2.2.1 L'analisi dei fattori critici di successo

La base del vantaggio competitivo o di un profittevole posizionamento sul mercato dipende in modo significativo dai fattori critici di successo posseduti dall'impresa. Essi vengono considerati come variabili strategicamente rilevanti e, riprendendo la definizione di Hofer e Schendel del 1978, sono definiti come le variabili che possono influenzare significativamente la posizione competitiva dell'impresa all'interno di un settore.¹

Nei tempi più recenti, i fattori critici di successo (d'ora in poi FCS) sono stati definiti da Pozzoli (1996) come: "quella variabile chiave, di natura interna o esterna all'azienda, su cui il management può almeno parzialmente intervenire per la realizzazione della strategia aziendale e, quindi, per favorire il conseguimento degli obiettivi di profittabilità attesi".

Seguendo quest'ultima impostazione è importante sottolineare che il focus del successo non è rappresentato più soltanto dal settore ma i FCS possono essere protagonisti anche di una strategia a livello di area strategica d'affari. Ancora più rilevante è il richiamo alla natura, sia interna che esterna all'azienda, che può caratterizzare la variabile chiave per il successo. Infatti, nell'approccio tradizionale si evidenzia come le colonne portanti dell'analisi strategica fossero rappresentate dal settore e dal relativo comportamento dell'impresa; soltanto dopo gli anni '80

¹Per maggiori dettagli si veda: HOFER C.V., SCHENDEL D., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1987.

risorse e competenze interne all'impresa possono essere protagoniste del successo e del raggiungimento di profittevoli performance aziendali. (Marasca, 2021)

Per individuare i FCS, seguendo l'approccio di Grant (2020), è utile interrogarsi su quali siano i bisogni dei clienti, in modo tale da offrire agli stessi ciò che desiderano e ottenere un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

Più nel dettaglio è necessario investigare:

- **le ragioni della domanda**, provando a fornire risposte ai quesiti: chi sono e cosa vogliono i nostri clienti? È quasi superfluo rimarcare che, la risposta non va fornita in base a ciò che il management o altri attori aziendali coinvolti pensano al riguardo. È indispensabile indagare sui reali bisogni dei clienti, o di gruppi definiti di essi, sulle loro richieste e attribuzioni di valore;
- **le ragioni dell'offerta** e, quindi, l'analisi della concorrenza. Le domande da porsi diventano: come sopravvivere alla concorrenza? Quali fattori la determinano? Quali sono le dimensioni competitive? Qual è l'intensità della concorrenza? Come si può raggiungere una posizione competitiva superiore rispetto a determinati operatori?

In tempi più recenti, una nuova impostazione suggerisce di integrare la definizione di Grant, andando a considerare una terza dimensione di indagine: le ragioni dei canali distributivi. I quesiti riguardano le modalità distributive più efficaci per

raggiungere i clienti e il potere contrattuale esercitato dai distributori, nei confronti dell'azienda e dei suoi principali competitor (Marasca, 2021).

Le risposte alle diverse domande formulate non possono, ovviamente, essere codificabili. Risulteranno sicuramente diverse nei singoli contesti competitivi e, con elevata probabilità, a livello di singola azienda che svolge l'analisi.

A titolo esemplificativo, si possono considerare i seguenti FCS: l'innovazione del prodotto, la disponibilità di brevetti, la flessibilità produttiva, la capacità di praticare economie di scala, la qualità del prodotto, la forza di un brand, la capillarità della rete distributiva, la pubblicità e la comunicazione, la tempestività e l'efficacia dell'assistenza post-vendita, la tempestività delle consegne, le partnership strategiche con i fornitori ecc.

Passando ora ad analizzare il concetto di successo aziendale, vediamo che esso può essere declinato in diverse prospettive. Tradizionalmente, il successo, implicitamente inteso dai vari autori che hanno affrontato il tema dei FCS, era riferito in termini di performance economico-finanziarie.²

Pertanto, è immediato associare i "fattori" alla capacità di influenzare le condizioni di equilibrio reddituale, patrimoniale e monetario/finanziario. Tale dimensione rimane, in ogni caso, quella prioritaria ma non l'unica.

² Per maggiori dettagli si veda: PAOLONE G., *Le linee di forza (o di debolezza) generatrici del successo (o dell'insuccesso) del sistema aziendale: i profitti d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2022; BASCHIERI G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, Milano, 2014.

Infatti, in base agli esempi sopra indicati di fattori critici, si evince l'importanza del successo sul piano competitivo, come ad esempio variabili che posso portare al raggiungimento di vantaggi concorrenziali e posizioni privilegiate di mercato, creazione di barriere all'entrata o alla mobilità.

Un'altra dimensione del successo che, soprattutto recentemente, ha assunto una notevole importanza è quella del successo sociale. Secondo tale prospettiva risultano rilevanti quelle variabili critiche che riescono a impattare positivamente sul consenso dei diversi attori sociali rispetto alle iniziative realizzate dall'impresa a fronte di una maggiore responsabilità sociale. Per tale ragione, la strategia aziendale deve incontrare il consenso dei "clienti" e, in particolare, deve coinvolgere anche altre tipologie di stakeholder come dipendenti, fornitori e finanziatori (Marasca, 2021).

Passando alle modalità con cui analizzare i FCS, è possibile attribuire a questi ultimi un peso in base all'importanza che essi rivestono nel rispondere alle esigenze della domanda. A tal fine, si possono utilizzare scale valutative, ad esempio su base decimale come riportato nella figura seguente.

Ciò consente di individuare quali fattori richiedono investimenti mirati al fine di non perdere competitività nel periodo considerato.

Figura 2.1. – Analisi dei fattori critici di successo

Fattori critici di successo	Livello importanza attuale	Livello di importanza prospettica
Immagine istituzionale	9	9
Brand	7	8
Ampiezza di gamma	6	9
Innovazione di prodotto	7	9
Time to market	10	8
Dimensioni della forza vendita	3	7

Fonte: Nostra Elaborazione

Un'altra analisi molto interessante è quella che permette di mettere a confronto, sempre ricorrendo a scale valutative e punteggi (ad es. da 1 a 5), il giudizio che i clienti riservano alla nostra azienda con il giudizio riferito al best competitor: la valutazione può essere effettuata scegliendo come competitor di confronto l'azienda leader di mercato.

In alternativa, il confronto avviene con un competitor potenzialmente diverso come quello ritenuto il best performer, ad esempio sotto il profilo del *"time to market"*.

L'utilità di tale ultima applicazione risulta evidente incrociando i giudizi comparativi, espressi dai clienti dell'ASA, con il valore di importanza del FCS. Possono così emergere interessanti spunti per le indicazioni strategiche da perseguire, in una logica dinamica di confronto competitivo.

2.2.2. L'analisi SWOT

L'analisi SWOT (acronimo di *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) nasce grazie al contributo di Andrews (1971) e dagli studi della scuola Harvardiana. Definita come una delle pietre miliari nella letteratura di *strategic management*, ha da sempre permesso una chiara identificazione dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti, così come delle principali opportunità e minacce, permettendo a generazioni di manager di avere un quadro limpido della situazione concorrenziale in sede di pianificazione strategica.

Più precisamente, l'utilizzo di tale strumento spinge il management di linea a focalizzare la propria attenzione sui concorrenti, confrontando il proprio sistema di prodotto e la propria struttura organizzativa con quella dei concorrenti. Ed è proprio questa la chiave del successo della *SWOT Analysis*: la sua straordinaria semplicità ed efficacia che la rende uno strumento di analisi sintetico e, al tempo stesso, di grande impatto a livello organizzativo.

Proprio per tale ragione, è utile concentrare l'attenzione sul processo attraverso il quale viene implementata una buona analisi SWOT e sul ruolo che tale strumento riveste all'interno di un processo di *Competitive Intelligence*.

Una delle possibili metodologie per realizzare una valida analisi SWOT si esplicita nei seguenti passaggi: (Grant, 2020)

1. Prendere in considerazione soltanto il segmento di business a cui ci si riferisce in quanto un'analisi molto estesa potrebbe essere troppo generica;
2. costruire una matrice SWOT relativa alla propria azienda, con particolare riferimento al segmento di business prescelto;
3. effettuare un *understanding* con il management di linea coinvolto nel confronto competitivo con quel particolare concorrente ed identificare un elenco esteso di punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce (d'ora in avanti PF, PD, O, M) relativi al principale concorrente;
4. approfondire l'analisi di ogni singolo PF, PD, M, O in modo da:
 - eliminare gli elementi che appaiono dubbi o non trovano riscontro con situazioni oggettivamente verificabili;
 - selezionare gli elementi che appaiono importanti ai fini dell'analisi ma che richiedono ulteriore approfondimento;
 - confermare il proprio giudizio su elementi importanti ai fini dell'analisi e che emergono in modo chiaro;
5. provare a sintetizzare con una sola parola il principale punto di forza e il principale punto di debolezza del concorrente, e compararlo con la situazione della propria azienda.

Un'analisi ben fatta richiede che la fase 4 sia svolta con estrema precisione professionalità, cercando di garantire un'oggettività nelle informazioni.

Questo perché ogni punto inserito nell'analisi dovrebbe essere giustificato dalle informazioni raccolte o dalle interviste effettuate in modo tale da ridurre al minimo la soggettività dell'analisi.

Uno dei punti essenziali nella costruzione di una matrice SWOT consiste nel delimitare il campo di analisi ad un business. Un confronto effettuato sull'intera offerta dell'azienda e dei propri concorrenti, dunque, appare scarsamente significativo per apprezzare gli effettivi PF e PD del concorrente in quel particolare segmento di mercato (Garzoni, 2003).

L'analisi dei PF e dei PD si focalizza sulla situazione organizzativa dei principali concorrenti. Le dinamiche ambientali vanno, invece, distinte in minacce (M) e opportunità (O). È opportuno sottolineare che, anche in questo caso, la prospettiva di analisi delle M e delle O è quella della propria azienda o quella del concorrente. Ciò significa che, nel contesto competitivo, le tendenze di cambiamento saranno per alcuni minacce e per altri opportunità. I rischi si manifestano da soli, mentre le opportunità necessitano di essere colte (Mintzberg, 1985, 2006).

A titolo di esempio, è possibile notare come in questi ultimi anni uno dei fenomeni più evidenti è la progressiva concentrazione della distribuzione al dettaglio, che spinge i piccoli dettaglianti in due direzioni opposte, sparire o trasformarsi in

piccole boutique, mentre le grandi distribuzioni si fanno sempre più grandi e specializzate.

Tale fenomeno, iniziato negli anni Ottanta, spiega, in modo semplice, come un fenomeno per alcuni può essere considerato come una minaccia (aziende di piccole dimensioni) mentre per altri (concorrenti più grandi e organizzati) una opportunità. La *SWOT Analysis* è, ancora oggi, uno degli strumenti più noti ed utilizzati dal management nell'analisi della concorrenza. Essa ha prevalentemente una valenza «diagnostica» che, partendo dai sintomi, esplicita una certa situazione (Corbetta, 1998).

L'analisi SWOT è una fotografia della situazione attuale, che, per essere utile, necessita di essere impiegata con altri strumenti che saranno analizzati nei prossimi paragrafi.

2.2.3 L'analisi del bilancio dei concorrenti

Una delle più importanti modalità per approfondire i PF e i PD di un'impresa concorrente è rappresentata dall'analisi del suo bilancio. Una buona strategia, infatti, deve trovare riscontro nella posizione economico-finanziaria e patrimoniale di un'azienda. Allo stesso modo, una situazione economico-finanziaria o patrimoniale debole è sintomo di una strategia non coerente o, comunque, non valida (Garzoni, 2006).

I bilanci dei concorrenti rappresentano un prezioso materiale informativo, sia perché sono un utile confronto per valutare la propria situazione economico-finanziaria e patrimoniale, sia perché forniscono indicazioni circa lo stato di salute e la fattibilità finanziaria di eventuali nuovi investimenti di imprese rivali (Ivernizzi e Molteni, 1990).

Ci sono dei limiti applicativi nell'utilizzo di tale metodologia tra cui:

1. non sempre vi è la piena disponibilità delle informazioni di bilancio, in quanto questa è legata alla tipologia di forma societaria e dalla normativa di riferimento nei diversi paesi;
2. l'attendibilità dei bilanci analizzati potrebbe essere compromessa da politiche di occultamento di utili o perdite;
3. potrebbe non esserci un'omogeneità nell'analisi dei bilanci, in quanto questa dipende dalle modalità applicative (si pensi all'adozione di diversi criteri di valutazione di alcune poste in bilancio), dalla diversità in ambito normativo (si pensi al confronto di bilanci di concorrenti di paesi esteri), dal diverso riferimento temporale (quando si confrontano bilanci di aziende che chiudono l'esercizio a fine anno con bilanci di aziende che chiudono l'esercizio fiscale in un'altra data) e, soprattutto, dalla diversa configurazione del business di un'impresa in termini di aree strategiche d'affari (ASA).

Con riferimento al primo punto, non sempre è possibile reperire il bilancio di un concorrente. In Italia, ad esempio, solo le società di capitali hanno l'obbligo di dare pubblicità ai loro dati di bilancio. A tale scopo esistono dei siti informativi dove le informazioni di bilancio vengono raccolte e diffuse. Tra questi la Centrale dei Bilanci e il noto Cerved (<http://www.cerved.it>), le più importanti fonti informative sui bilanci delle società italiane.

In altri paesi, i dati di bilancio sono un'informazione non sempre facile da reperire. Negli Stati Uniti, ad esempio, esiste una importante trasparenza dei dati economico-finanziari delle aziende quotate, sulle quali è possibile avere notizie aggiornate a livello trimestrale, con un buon grado di dettaglio. Le aziende quotate negli USA, infatti, sono obbligate a depositare alla SEC (*Security and Exchange Commission*) i propri dati di bilancio con cadenza trimestrale (10-Q) e annuale (10-K) utilizzando dei format comuni, denominati *filings*. Questi documenti sono a disposizione in formato elettronico sul sito della SEC (<http://www.sec.com>) e inseriti in un database consultabile da chiunque, denominato EDGAR (Garzoni, 2006).

Nella fase di ricerca delle informazioni di tipo economico-finanziario, è utile fare una distinzione tra società quotate e società non quotate; le prime tendono a comunicare dati riguardanti le strategie di sviluppo attuate, in quanto ricercano il consenso dei mercati finanziari per sostenere i propri piani di sviluppo e mantenere alte le quotazioni dei titoli. Mentre per quanto riguarda le imprese non quotate è più difficile venire a conoscenza delle loro linee di azione future in quanto, non essendo

obbligate a comunicare le loro informazioni economico-finanziarie, spesso non hanno convenienza nel condividerle (Coda, Brunetti e Favotto, 1990).

In tali casi, le uniche fonti informative sono i soggetti che, nel loro ambito lavorativo, necessitano di dati di bilancio: banche e assicurazioni (nelle procedure di affidamento e di valutazione del rischio), nonché clienti e fornitori su forniture particolari e che richiedono una valutazione del grado di affidabilità del proprio partner. Soggetti che, come è facile intuire, difficilmente diffondono le informazioni ricevute.

Una seconda problematica riscontrata è quella dell'attendibilità dei bilanci.

Si tratta di un problema limitato nelle imprese quotate, mentre appare molto diffuso nelle imprese non quotate, soprattutto in quelle a proprietà familiare ristretta. In queste imprese, infatti, alcune poste di bilancio possono essere tenute artificialmente alte (si pensi ai compensi per i consiglieri di amministrazione o ad altre voci di costo), al fine di deprimere la redditività, ridurre il carico fiscale e creare riserve finanziarie occulte per la famiglia proprietaria. Il problema dell'attendibilità dei bilanci si presenta altresì nei grandi gruppi internazionali, dove i prezzi di trasferimento sono regolati per ridurre al minimo il carico fiscale (Corbetta, 1995).

Se il bilancio non è attendibile, l'informazione è sicuramente viziata, ma non per questo inutile, in quanto è possibile accorgersi di alcune poste palesemente

incoerenti con il profilo strategico generale e con la situazione economico-finanziaria di altri concorrenti, isolandone i valori.

Un ulteriore problema riguarda l'omogeneità dei bilanci analizzati, ma in questo caso, la diffusione dei principi contabili internazionali consente di sopperire a questo problema, riducendo le problematiche applicative. Anche la normativa, intesa come schemi di bilancio proposti nei diversi paesi, appare un problema per certi versi superabile. Ciò che difficilmente si riesce a superare è il problema dell'individuazione dei dati di bilancio di un'area d'affari. Spesso, infatti, i concorrenti hanno un perimetro di business diverso da quello della propria azienda. Ciò non rende immediatamente confrontabili i bilanci ed espone al rischio di avventurarsi in stime per isolare i diversi business delle aziende concorrenti.

Il problema è facilmente risolvibile nei casi in cui si assuma un dipendente di un concorrente che ha avuto accesso a dei dati sensibili (come quelli relativi a fatturati, margini, sconti, ecc.), anche se non completi (Ferrero, Dezzani, Pisoni e Puddu, 1998).

Stanti queste osservazioni di natura applicativa, l'analisi del bilancio dei concorrenti è tesa ad approfondire la situazione economico-finanziaria e patrimoniale di un concorrente attraverso l'analisi per indici lungo le seguenti dimensioni di indagine:

- liquidità, intesa come capacità di fare fronte tempestivamente e con convenienza agli impegni finanziari scadenti nel breve termine;

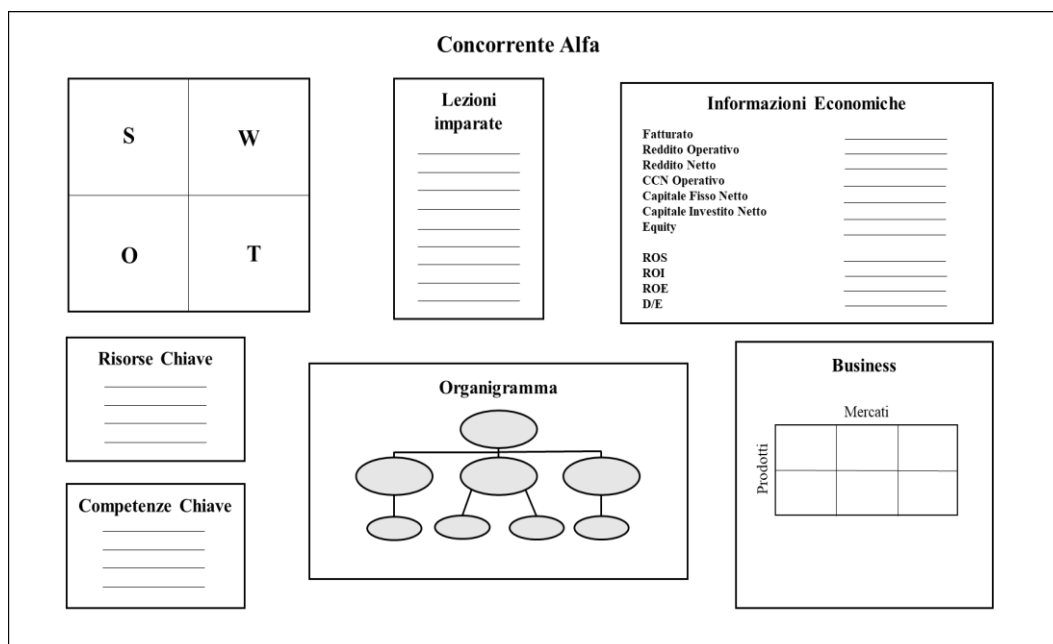
- solidità, che rappresenta la capacità patrimoniale dell'impresa di assorbire fatti avversi rilevanti;
- redditività, nelle sue componenti operative e di ritorno per l'azionista;
- sviluppo, riferito alla capacità di crescita dimensionale dell'impresa.

2.2.4 La costruzione del profilo di un concorrente

Una volta che tutte le informazioni sono state raccolte, l'obiettivo è quello di costruire i profili dei concorrenti che possano racchiudere le variabili e gli elementi chiave per l'analisi della concorrenza.

Nella Figura 2.4. è mostrato un esempio di profilo di un concorrente. Molto importante è inserire l'analisi SWOT cercando di evidenziare, in modo sintetico, il principale punto di forza, il principale punto di debolezza, la più importante opportunità, la più importante minaccia per il concorrente in questione e l'analisi economico-finanziaria con gli indicatori più significativi (ROS, ROI, ROE e tasso di indebitamento).

Figura 2.4. – Profilo di un concorrente



Fonte: Garzoni, 2006, pp. 66.

Un secondo aspetto per una corretta analisi competitiva consiste nel tenere traccia delle informazioni storiche apprese sul concorrente, sia in relazione ai suoi comportamenti passati, sia in relazione ai possibili orientamenti futuri o altri convincimenti di particolare interesse (Ivernizzi e Molteni, 1991). Infatti, se non vi sono significativi cambiamenti nel management, i comportamenti passati rappresentano il DNA del concorrente da cui poter prevedere future mosse competitive. Anche la struttura di management (e l'assetto proprietario) sono elementi di indagine da inserire nel profilo del concorrente. Se ciò che differenzia

molte aziende è la variabile imprenditoriale e manageriale, indagando il background di chi gestisce i business è possibile spiegare determinate azioni e anticipare le mosse che ancora devono essere realizzate.

Un altro elemento da mettere a fuoco è la matrice prodotto-mercato, con i prodotti benchmark del concorrente. La matrice prodotto-mercato è la base per l'analisi delle risorse e competenze aziendali.³

In generale, un possibile report su un concorrente diretto potrebbe essere strutturato sui seguenti punti (dove Alfa è l'azienda committente e Beta è il suo principale concorrente):

- il posizionamento strategico del concorrente Beta nel settore;
- la SWOT *analysis* di Beta;
- i vantaggi e gli svantaggi dell'offerta di Beta rispetto all'offerta di Alfa;
- il modello organizzativo di Beta;
- la situazione finanziaria di Beta;
- il business model di Beta;
- la customer base di Beta;
- ALFA vs. Beta: le possibili alternative d'azione.

³ La matrice prodotto-mercato è uno strumento di marketing anche conosciuto come matrice di Ansoff. Tale matrice permette di determinare quattro strade per incrementare il proprio business, attraverso prodotti esistenti o di nuova concezione, in mercati esistenti o nuovi. Per maggiori dettagli su tale strumento si veda: ANSOFF I., *Il management strategico*, Etas Libri, Milano, 1982.

2.2.5 L'analisi competitiva classica

Al fine di ottenere una maggiore comprensione dell'analisi competitiva, molto importante risulta essere l'analisi competitiva classica.

Essa si basa normalmente su tre approcci dai quali scaturisce un quadro di sintesi sulle attività della concorrenza (Bocchino,1995):

- 1) analisi retrospettiva del processo di produzione;
- 2) analisi economico finanziaria della concorrenza;
- 3) analisi informativa sul campo realizzata con fornitori, clienti e distributori vicini alla concorrenza.

Questi tre approcci sono strumenti con cui le informazioni tratte dalla concorrenza risultano più approfondite rispetto ad un'analisi che si limita al giudizio dei singoli FCS.

Analisi retrospettiva del processo di produzione

L'obiettivo di tale analisi è quello di comprendere il processo di produzione dei concorrenti, con particolare riguardo a soluzioni progettuali, tecnologie, materiali utilizzati (nel caso di beni). Sulla base di queste informazioni si possono stimare, ad esempio, i costi di produzione e i livelli qualitativi e prestazionali dei prodotti offerti dai competitor.

Il limite principale dell'analisi in oggetto è legato alla difficoltà nel raccogliere le informazioni desiderate. Nessun imprenditore, infatti, è disposto a rendere pubblici (quindi anche ai competitor) ad esempio i propri standard produttivi, in quanto sono sicuramente derivati grazie a ingenti investimenti in R&D. Tuttavia, è possibile risolvere tale criticità attraverso delle forme indirette, come ad esempio, acquistando il prodotto dei concorrenti e procedendo ad una "scomposizione" del manufatto o ad un'analisi rigorosa del servizio erogato (Volpato, 2008).

Nei settori manifatturieri, al fine di ottenere informazioni rilevanti sui competitor, generalmente si acquista il prodotto del competitor e lo si fa studiare accuratamente da un team inter-funzionale dell'azienda (es. progettisti, buyer, tecnici di produzione, addetti al controllo qualità, ecc.).

Una modalità alternativa si basa sulla creazione di "circoli della qualità o del *“benchmarking”* in cui partecipano, su base volontaria, un certo numero di aziende concorrenti e un soggetto terzo: quest'ultimo garantisce che le informazioni rimangono in anonimato.

Gli aderenti al "circolo" conferiscono i propri dati, in forma anonima, in un database gestito dal garante terzo. Questo procede all'elaborazione degli stessi e, infine, restituisce loro i dati in forma comparativa. Ognuno dei partecipanti conosce esclusivamente il proprio dato standard ma ha modo di verificare il divario (positivo o negativo) nei confronti di tutti gli altri aderenti (Marasca, 2021). Questo metodo

permette agli imprenditori o ai manager di capire come si posiziona l'azienda rispetto ai concorrenti del settore, senza rivelare agli altri i propri dati sensibili.

Analisi economico finanziaria della concorrenza

Tale metodologia consiste nell'analizzare i bilanci degli anni più recenti dei concorrenti e cercare di comprendere da essi le strategie realizzate.

La maggiore critica che è stata mossa è che tale analisi non ci fornisce un riscontro sui processi o sui prodotti ma informazioni di carattere gestionale. (Marasca, 2021)

Più precisamente, questa analisi permette di ottenere solo informazioni aggregate e inoltre, i bilanci disponibili e consultabili pubblicamente scontano un fisiologico lag temporale. Tutte le *performance* e gli indicatori analizzabili fanno riferimento agli anni passati e, inoltre, le informazioni sono precise ma limitate ai profili di economicità e solidità finanziaria delle imprese. (Marasca, 2021)

Si tratta di un'analisi di feedback che non fornisce particolari informazioni sugli orientamenti strategici futuri e che non può cogliere eventuali programmi di cambiamento strategico. Può essere utile ma solo in via complementare ad altre fonti informative.

Analisi informativa sul campo realizzata con fornitori, clienti e distributori vicini alla concorrenza

Tale ultima modalità di analisi permette di reperire informazioni dai fornitori, clienti, distributori e altre figure che operano a contatto con i concorrenti. Si tratta di un sistema informale per ottenere informazioni, molto utile ma difficile da formalizzare. Inoltre, le informazioni raccolte rischiano di presentare una componente soggettiva e personale in base all'esperienza concreta e alla qualità del rapporto fra la fonte informativa e le imprese oggetto di valutazione (Marasca, 2021).

Infine, risulta importante sottolineare che l'analisi competitiva classica è uno strumento che si limita ad un'analisi prevalentemente esterna e statica, senza considerare gli aspetti organizzativi e produttivi delle aziende studiate.

2.3. L'analisi della concorrenza in ottica dinamica

Nei paragrafi precedenti sono stati descritti i principali strumenti per la competitive intelligence in ottica statica. L'analisi della concorrenza, tuttavia, quando si limita a fotografare la situazione in essere, espone l'azienda al rischio di non prepararsi per tempo al confronto competitivo.

In questo paragrafo viene proposto uno schema di analisi competitiva basato sulle risorse e competenze aziendali dei concorrenti: “la *competence intelligence*”.

I principali quesiti che sorgono quando si sviluppa un'analisi di questo tipo sono: quali sono le R/C su cui stanno investendo i nostri competitors e quale è il portafoglio di R/C posseduto dagli stessi?

Con riferimento ad una visione interna aziendale sarebbe opportuno investire su strumenti che possano collegare efficacemente i processi di investimento in R/C e i risultati aziendali. L'obiettivo principale della competence intelligence è quella di ricercare le «traiettorie strategiche» dei concorrenti identificate più propriamente nei posizionamenti competitivi che essi vogliono raggiungere in ottica futura.

Occorre fare una distinzione tra la definizione di posizionamento competitivo in ottica statica e in ottica dinamica. Infatti, nella prima visione, il posizionamento competitivo assume pieno valore quando sono chiare le determinanti strutturali della redditività di un settore e i principali FCS.

In ottica dinamica, il cambiamento nella struttura del settore e le mosse dei concorrenti modificano il panorama competitivo e rendono più complessa l'identificazione di chi, in futuro, si troverà in una condizione di vantaggio. Le mosse competitive di un'impresa concorrente, se adeguatamente osservate, indicano la direzione verso la quale il concorrente si sta orientando. Da ciò discende l'importanza dell'analisi delle traiettorie strategiche dei concorrenti che permette alle imprese di anticiparne le mosse e di prepararsi in tempo al confronto competitivo.

La prospettiva della competence intelligence si muove secondo un'ipotesi ben strutturata: se le imprese basano le proprie scelte sull'obiettivo di ottenere un ritorno sugli investimenti (ROI), l'investimento in R/C è finalizzato a costruire ed a consolidare un vantaggio competitivo che ponga l'azienda in una posizione competitiva migliore (e dunque più redditizia) nel futuro.

In questo, può essere di supporto la *Competence Intelligence*⁴ che, ponendo la sua attenzione sui processi di investimento, può anticipare e intercettare una intenzione strategica di un concorrente come, ad esempio, la registrazione di un marchio o di un brevetto o l'alleanza con operatori nei settori complementari a quello già presidiato, che rappresentano una chiara intenzione di crescita ed espansione in determinate aree (Garzoni, 2000).

2.3.1. La competence intelligence e il vantaggio competitivo

Come precedentemente analizzato nel Capitolo I, gli studiosi di strategia aziendale concordano nel riconoscere il ruolo che le risorse e le competenze aziendali rivestono ai fini del raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. Nelle arene competitive in cui l'azienda opera, il conseguimento di un

⁴ Per maggiori dettagli si veda: CARNEVALE-MAFFÈ C.A., *La competence intelligence*, SDA Bocconi, 2005; GARZONI A., *L'analisi delle competenze dei concorrenti*, in PODESTÀ S., GOLFETTO F. (a cura di), *La nuova concorrenza*, Egea, Milano, 2000.

vantaggio competitivo, ovvero di una superiore e sostenibile posizione reddituale rispetto alla media del settore, si basa sulla capacità di svolgere attività generatrici di valore in modo distintivo e non facilmente replicabile dai concorrenti (Bruni e Garzoni, 2004).

Ci sono diversi modi per raggiungere questa superiore redditività, tra cui si ricorda (Marcone, 2017):

- **vantaggio di costo:** si tratta di una strategia basata sul contenimento dei propri costi, cercando di offrire un prodotto di qualità accettabile al cliente. Tale strategia si fonda sul riuscire a trarre vantaggio dalla propria efficienza operativa e dal taglio di attività che non contribuiscono a generare valore per il cliente. La riduzione dei costi non è frutto di uno sforzo episodico, ma di una configurazione strutturale del proprio sistema di attività. Un esempio tipico è quello di Ryanair nel settore del trasporto aereo;
- **vantaggio di differenziazione:** esso è basato sulla ricerca di una superiore posizione reddituale attraverso la predisposizione di un sistema di offerta per certi versi «unico» e, come tale, particolarmente «apprezzato» dai clienti. Il punto focale di tale strategia è l'esaltazione delle differenze della propria offerta rispetto a quella dei concorrenti che conduce a poter applicare un prezzo superiore a quello medio di mercato. Anche in questo caso c'è bisogno di una

configurazione strutturale del sistema di attività generatrici di valore. Un esempio è Loro Piana nel settore dell'abbigliamento di lusso.

Da ciò, si evince come le imprese, per realizzare le attività a valore, utilizzino R/C che spesso tendono ad irrobustirsi o a crescere qualitativamente con il loro utilizzo, come accade nel caso di marchi, di competenze tecnologiche, e così via.

In chiave prospettica, la capacità dell'impresa di operare in nuove arene competitive e mercati si basa nel predisporre tempestivamente le giuste basi. Ed è in tale ottica che la competenza intelligence trova fondamento: se si osservano i processi di investimento in R/C che i concorrenti stanno effettuando nell'oggi è possibile ipotizzare la direzione in cui essi vogliono andare o, detto in altri termini, la loro «traiettoria» strategica» (Buttignon, 1996). Per una corretta comprensione del potenziale strategico di una risorsa si ricorda che il filone di studi noto come *resource-based view*⁵ (analizzato nel precedente Capitolo) ha dato nuovo impulso allo studio della costruzione e della sostenibilità del vantaggio competitivo, nonché a quello dello sviluppo aziendale.

Adottando questa prospettiva di analisi, ogni impresa è naturalmente dotata di uno specifico insieme di risorse e di competenze che le consente di svolgere una serie

⁵ Per maggiori dettagli sul tema della Resource Based View si veda: BRUNI e GARZONI, 2004, *Risorse e competenze aziendali e sostenibilità del vantaggio competitivo*, in IVERNIZZI G. (a cura di), *Strategia e politica aziendale: testi*, McGraw-Hill, Milano, 2004.

di attività in vista del soddisfacimento di determinati bisogni di una certa tipologia di clientela.

Collegato al pensiero della *resource-based view* il punto di vista della competitive strategy, dove il vantaggio competitivo di una impresa risiede in una superiore capacità di comprimere i costi (vantaggio di costo) o in una superiore capacità di soddisfare le esigenze dei clienti (vantaggio di differenziazione).

In ottica strategica è utile individuare, relativamente all'arena competitiva, quali sono i *privileged assets*, ovvero quelle risorse tangibili o intangibili difficili da replicare da parte di altri concorrenti: infrastrutture, brevetti, network distributivi, marchi, immagine, customer information, e così via (Baghai e altri, 1999).

Tra queste ci sono altre competenze, chiamate "*growth-enabling skills*" e "*networking competencies*" riferite rispettivamente alla capacità di sviluppo aziendale e alla capacità di instaurare relazioni particolari che rivestono una importanza cruciale nella comprensione delle linee di crescita future delle imprese concorrenti.⁶

Come esempio di *growth-enabling skills* è possibile proporre: la capacità di individuare le potenziali aziende partner, di gestire acquisizioni, di provvedere al reperimento dei fondi per l'operazione e di provvedere alla identificazione delle

⁶ Per maggiori dettagli si veda: BARNEY J.B., *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*, in *Management Science*, 1986; BARNEY J.B., *Firms resources and sustained competitive advantage*, in *Journal of Management*, 1991.

persone che possono efficacemente ricoprire il ruolo di vertice aziendale. Quanto alle *networking competencies* alcuni esempi sono i seguenti: la capacità di costruire relazioni, nonché di mantenerle e di svilupparle. Questo è indispensabile per quello che concerne il mercato dei capitali nel quale la possibilità di accesso a determinati strumenti di finanziamento è, spesso, funzionale all'essere inserito o meno in un certo network. Si pensi, a tal proposito, come lo sviluppo di relazioni con particolari clienti o fornitori possa influenzare il posizionamento futuro di un'impresa (Barney, 1991).

Da ultimo, è bene evidenziare come la definizione della disponibilità di R/C aziendali esclusive o di particolare valore ci consente di svilupparci strategicamente in determinate traiettorie: allenarsi a comprendere le R/C dei concorrenti risulta essere un esercizio necessario affinché l'analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza di un'azienda concorrente risulti completa ed esaustiva.

Per quanto riguarda le R/C tecnologiche e commerciali, esse sono quelle più facilmente identificabili, perché si incorporano nei prodotti e nelle modalità di accesso al mercato. Non sempre, però, sono le più importanti. Con riferimento al corporate, vi sono altre quattro categorie di R/C che agiscono sull'intera configurazione del sistema di creazione del valore, più che sulla singola unità di business. Questo le rende meno facilmente identificabili, ma comunque fondamentali per il conseguimento del vantaggio competitivo e la sua sostenibilità.

Le quattro categorie di R/C, che qui richiamiamo con l'acronimo FOUR, sono le seguenti:

- Finanziarie;
- Organizzative;
- Umane;
- Relazionali.

Sebbene possano intendersi come il “risultato” di una corretta gestione aziendale, le risorse finanziarie rappresentano un asset dell'impresa di cui occorre tenere conto in modo distinto. Oltre alle riserve di liquidità, che rappresentano una risorsa fondamentale per i piani di sviluppo aziendale, tra le risorse finanziarie possiamo identificare la capacità di indebitamento (ovvero *l'outstanding* creditizio) e la capacità di attrarre il capitale di rischio. Le risorse finanziarie sono una risultante del modello di business dell'impresa (e del patrimonio tecnologico e commerciale da essa accumulato), ma anche della modalità di esercizio e di accumulazione delle altre R/C (soprattutto di quelle umane) (Donna, 2003).

Le risorse organizzative riguardano, in generale, la capacità organizzativa dell'impresa, che si sostanzia nella gestione dei diversi processi interni finalizzati alla realizzazione delle attività aziendali, come ad esempio: la produzione, la logistica, i processi amministrativi, i sistemi informativi aziendali, e così via.

Questo modo di interpretare l'organizzazione, tuttavia, consente di distinguere le imprese che sono strutturalmente organizzate da quelle che non lo sono.

Le competenze organizzative sono strettamente collegate alla capacità dell'impresa di saper coordinare persone e risorse, nonché di gestire e trasferire la conoscenza all'interno dell'organizzazione o tra società appartenenti allo stesso gruppo. Più propriamente: “un'impresa «organizzata» si caratterizza per l'adozione di routine, ovvero di schemi regolari di azioni, formalizzati o meno, sedimentati nell'organizzazione e incorporate nei sistemi tecnici e manageriali” (Nelson e Winter, 1982).

Le R/C umane fanno riferimento al “capitale umano”, ovvero alle conoscenze, alle competenze e abilità appartenenti al personale di un'azienda, con particolare attenzione al team di management. In contesti competitivi caratterizzati da margini di incertezza molto elevati, il team di management rappresenta una tra le risorse più importanti, in quanto contribuisce con le proprie scelte a definire il prodotto e la *value proposition* di un'impresa.

Di seguito alcune delle caratteristiche che risultano essere rilevanti per un team di management (Coda, 1988, Bertini, 1990):

- l'esperienza in quanto permette di fornire delle risposte tempestive in situazioni di forte instabilità;

- la credibilità, intesa come la capacità di mantenere fede agli impegni e agli obiettivi dichiarati;
- la motivazione, intesa come impegno e dedizione che può essere remunerata anche contrattualmente attraverso piani di stock option a medio-lungo termine;
- la cooperazione, ovvero il grado di coesione e di condivisione degli obiettivi nel team.
- competenze imprenditoriali che consistono nell'attività di definizione della visione aziendale, nella capacità di innovazione, nella capacità di motivare tutti i collaboratori aziendali;
- competenze manageriali che attendono alla definizione e al coordinamento dei compiti e nel controllo dei risultati ottenuti.

Un'ultima categoria è quella delle R/C relazionali o di «network». È la tipologia di risorse che più esalta il ruolo delle alleanze fra operatori e che rende evidente la necessità di procedere con un nuovo modo di operare, ovvero con logiche di rete.

Le competenze relazionali consistono nelle capacità di comunicare e di riuscire a intessere reti di relazioni. In una economia dinamica, lo sviluppo delle relazioni rappresenta una delle più importanti modalità per attrarre nuovi clienti e interlocutori sociali (Gregori, Perna, 2019).

2.3.2. L'arena competitiva

L'analisi competitiva classica, analizzata precedentemente, mantiene la sua utilità ma, al fine di approfondire l'analisi sotto il profilo qualitativo, è importante che essa venga integrata con una nuova metodologia: l'arena competitiva.

L'arena competitiva va intesa come un insieme di imprese ciascuna delle quali, in un determinato mercato, offre un prodotto in grado di soddisfare in modo sostanzialmente uguale le esigenze espresse da un certo segmento della domanda (Rispoli 1995).

Gli step per l'implementazione dell'analisi dell'arena competitiva sono:

1. definire l'arena competitiva: L'obiettivo è delineare il perimetro dell'arena competitiva, definendo quanti e quali sono i concorrenti dell'azienda. Per fare ciò è possibile utilizzare due metodologie (Marasca, 2021).

La prima metodologia è identificata dalla *supply side perspective*, la similitudine dal lato dell'offerta. Secondo questa prospettiva sono considerati competitor coloro che forniscono lo stesso prodotto, che adottano strategie simili, che operano nello stesso settore, che hanno una similitudine sulle risorse e competenze utilizzate o vendono lo stesso prodotto spesso a clienti sovrapponibili.

La seconda metodologia, al contrario, è la *customer value perspective*: l'ottica, in questo caso, è quella del cliente. Pertanto, la "similitudine" è dal lato della

domanda. In questo caso, il numero e tipologia dei competitor sono delineati dai clienti dell'impresa in base a quelli che gli stessi percepiscono come tali.

2. Definire la tipologia di informazioni necessarie sui concorrenti: le informazioni che devono essere raccolte vanno ben oltre il set richiesto dall'analisi competitiva classica. A seconda della finalità e dei costi dell'analisi è necessario definire preventivamente quali sono le informazioni rilevanti per condurre un'efficace analisi della concorrenza. Occorre selezionare le informazioni necessarie in base al grado di difficoltà nel reperirle, al costo e all'utilità delle informazioni. In primo luogo, è importante identificare le competenze dei concorrenti, classificarle e valutarne la rilevanza strategica. Nel fare ciò è utile considerare due dimensioni.

In primo luogo, la capacità di una R/C di generare valore economico, ovvero il contributo che tale R/C apporta come potenziale per la riduzione di costi, attuali o futuri, o per l'unicità di una certa offerta. In secondo luogo, è rilevante considerare il grado di imitabilità di una competenza da parte di concorrenti, intesa come capacità di appropriabilità, di imitazione, replicabilità o mobilità di una determinata competenza.

Si tratta del tratto evolutivo più significativo rispetto all'analisi competitiva classica; da questa fase si capisce quali sono i punti di forza e di debolezza e su quali elementi la proposta strategica dell'azienda fa leva rispetto a quella dei

concorrenti. Si può, così, delineare una sorta di "profilo strategico" dell'azienda considerata e dei suoi principali competitor, delineando possibili percorsi futuri e possibili dinamiche competitive future (Marasca, 2021).

3. Monitorare continuamente i concorrenti attuali e potenziali: anche questa fase risulta essere differente rispetto all'analisi classica, in quanto quest'ultima viene svolta solo in determinate occasioni e in modo non sistematico. L'arena competitiva presuppone, invece, che vi sia un monitoraggio continuo dei concorrenti. Questo è conseguenza dell'estrema dinamicità dei mercati che porta, inevitabilmente, a studiare continuamente il mercato per capire se nuovi concorrenti stanno per entrare o se le variabili rilevanti da monitorare variano nel tempo (Barbarito, 1997).

2.3.4. Le mappe strategiche

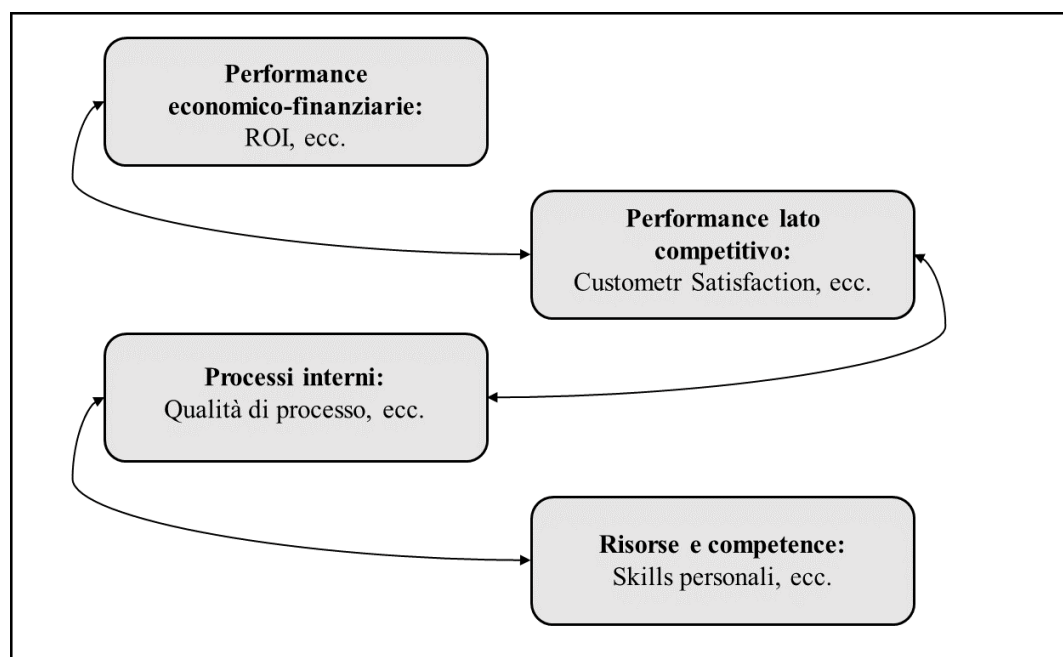
La prospettiva dinamica di analisi della concorrenza, basata sulle risorse e sulle competenze aziendali, analizzata nei paragrafi precedenti assume una piena efficacia se si tiene conto che i processi di investimento (in R/C) sono guidati da aspettative di miglioramento della posizione competitiva di un'impresa nel futuro e dunque giustificati alla luce di possibili risultati (Garzoni, 2006).

Uno dei possibili strumenti che, nato per finalità diverse, può essere utilizzato con un obiettivo di analisi competitiva è la *balanced scorecard* (BSC).

La BSC è un cruscotto di controllo strategico multi-dimensionale, che integra la dimensione economico-finanziaria con altre prospettive: quella competitiva (o del cliente), quella dei processi interni, quella dell'apprendimento⁷ (Gatti, 2021).

In linea con ciò, la strategia di business di un'impresa può essere declinata in una serie di ipotesi sulle relazioni di causa-effetto tra variabili critiche, come mostrato nella Figura 2.5.

Figura 2.5. – Esempio di mappa strategica



Fonte: Nostra Elaborazione

⁷ Per maggiori dettagli sul tema si veda: KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Balanced Scorecard. Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

La *Balanced Scorecard* pone la sua attenzione sui fattori che creano valore nel lungo periodo, quali i processi di acquisizione, soddisfazione e mantenimento della clientela, i principali processi interni che consentono di realizzare una determinata *value proposition*, le opportunità di crescita e di apprendimento legate alle persone che lavorano in azienda (Gatti, 2011).

In un'ottica di analisi competitiva, l'utilizzo di un approccio basato sul modello della BSC consiste nel ricostruire la mappa delle principali relazioni di causa-effetto tra le variabili critiche esplicative di una strategia di business di un concorrente.

Una volta identificato lo schema di relazioni di causa-effetto tra variabili, esso si rivela utile per comprendere la portata di determinati processi di investimento in R/C da parte di un concorrente.

Nella costruzione di una mappa strategica di un concorrente è opportuno tenere conto della differenza tra *lead competitive indicators* e *lag competitive indicators*.

I primi sono rappresentativi delle fonti di un determinato vantaggio competitivo, i secondi sono la manifestazione di un vantaggio competitivo (Coda, 1983). Il raggiungimento di una quota di mercato, particolari risultati economici e finanziari, lo sviluppo di nuovi prodotti sono il risultato di una certa politica aziendale.

Le competenze, gli investimenti, l'assunzione di nuovo personale, lo sviluppo e il mantenimento delle relazioni con dei partner sono, invece, driver guida delle performance future (e dunque *lead competitive indicators*).

Se si studiano i processi di investimento in R/C è possibile ottenere informazioni sulle mosse future dei concorrenti.

La BSC se opportunamente implementata, può rappresentare un fondamentale supporto ai processi di gestione strategica, consentendo la misurazione dei risultati conseguiti attraverso l'implementazione della strategia aziendale ma anche una efficace comunicazione di quest'ultima a tutti i livelli organizzativi attraverso le mappe strategiche. (Malina, Stelto, 2001; Lucianetti, 2011).

Inoltre, la progettazione dello strumento rappresenta un utile esercizio per i manager che hanno la possibilità di sviluppare un'attitudine al pensiero strategico, in quanto chiamati a confrontarsi sulla strategia aziendale. (Kaplan, Norton, 1996).⁸

2.4. La valutazione delle alternative strategiche

Lo studio di un contesto competitivo è utile a far emergere le diverse ipotesi alternative sullo sviluppo futuro di un'impresa.

L'analisi dei concorrenti attuali, infatti, dovrebbe essere finalizzata allo studio delle diverse alternative strategiche che portino a decisioni di attacco ad un concorrente, di difesa di una posizione competitiva raggiunta o di ingresso in una nuova arena competitiva.

⁸ Per un'analisi critica riguardo i limiti della BSC si veda: GATTI M., Opportunità e Limiti della BSC, in MARASCA S., CATTANEO C. (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità e strumenti*, Giappichelli Editore, Torino, 2021, pp. 299.

Ognuna di queste alternative presuppone un'analisi relativa sia alla convenienza sul piano economico e finanziario, inteso come opportunità sul piano reddituale e sulla creazione di valore che tale alternativa è in grado di generare, sia alla fattibilità dell'alternativa ipotizzata, in relazione alla dimensione finanziaria (l'azienda ha le risorse finanziarie per portarla a termine?), alla dimensione commerciale (l'azienda ha le competenze commerciali, una forza vendita ed un brand coerenti con l'alternativa?), alla dimensione tecnica (l'azienda ha le competenze tecnologiche e produttive necessarie alla realizzazione dell'alternativa?), alla dimensione organizzativa (l'azienda ha valutato il livello di complessità organizzativa generato dall'alternativa?), alla dimensione sociale (l'azienda ha tenuto conto del costo sociale generato dall'alternativa?). (Ivernizzi e Molteni, 1991)

2.4.1 La definizione della strategia di attacco

La valutazione dell'opportunità di un attacco è strettamente connessa alla fase del ciclo di vita del settore.

In settori maturi, dove la crescita del mercato è limitata, una strategia di sviluppo si scontra quasi sempre con la posizione competitiva di concorrenti già presenti.

Nei settori nuovi, invece, dove la crescita del mercato è notevole, una strategia di sviluppo non sempre si basa su attacchi diretti ai concorrenti.

Qualunque sia la struttura di un settore e la fase del ciclo di vita attraversata, le scelte di attacco ad un concorrente richiedono sempre una rigorosa analisi.

L'aumento della complessità ambientale e competitiva permette un facile gioco ai clienti, riducendo il potere contrattuale dei concorrenti, spesso impegnati in lunghe ed estenuanti battaglie. E nei casi in cui i prodotti dei concorrenti siano scarsamente differenziati, l'avvio di una competizione serrata può portare ad una guerra dei prezzi, il cui effetto più grave è la riduzione della redditività complessiva del settore.

Le strategie di attacco possono essere attuate nei confronti del leader di un settore o di un concorrente diretto che non è leader di settore.

Attaccare il leader di un settore rappresenta una grande opportunità in quanto esso detiene un'elevata quota di mercato e una grande redditività che potrebbe portare, nella migliore delle ipotesi, ad ottenere una soddisfacente posizione all'interno del settore. Si tratta di una strategia molto ambiziosa, ma al tempo stesso molto pericolosa. Il leader, infatti, gode di particolari vantaggi, come ad esempio: un brand affermato, maggiori economie di scala, maggiore esperienza e risorse finanziarie in eccesso che derivano dalla maggiore redditività potenzialmente generabile (Porter, 1985). Ciò rende estremamente complessa la fattibilità dell'operazione di attacco.

Le strategie di attacco al leader, ad ogni modo, non devono portare necessariamente alla conquista della posizione di leadership del settore, ma possono portare al presidio di una nicchia di mercato, al riparo dalla reazione del leader. Affinché ciò

accada, è necessario progettare una strategia di attacco che punti su elementi del vantaggio competitivo rilevanti per il cliente e difficilmente imitabili.

Generalmente, un attacco al leader si dimostra più semplice quando quest'ultimo mostra alcune aree di vulnerabilità (risultati economici deludenti, l'insoddisfazione diffusa da parte della clientela, scarso presidio dei canali) o è distratto (perché impegnato nello sviluppo di un nuovo business, oppure perché non attento ai segnali del mercato). In questi casi, si crea una finestra temporale in cui l'attacco può rivelarsi più proficuo (Mazzola, 1998).

Ad ogni modo, tale strategia dovrebbe essere costituita da diversi elementi di innovazione (nella scelta del target di clienti a cui rivolgersi, nella configurazione delle attività della catena del valore) evitando, così strategie imitative. Questo perché, se dovessimo attaccare un leader adottando la sua stessa configurazione ciò porterebbe, nella maggior parte dei casi, ad un fallimento.

L'attacco frontale, infatti, è anche detto «di spesa pura», dove di solito il conflitto è vinto dal concorrente con maggiori risorse (umane, finanziarie, tecniche, commerciali, organizzative, ecc.): il leader (Garzoni, 2006).

Al contrario, una strategia di attacco più valida si configura come una strategia che punta su elementi del vantaggio competitivo nuovi e non esplorati dai concorrenti (si pensi alla strategia di Ikea nel settore del mobile), sul servire nuovi segmenti di clientela non adeguatamente soddisfatti dall'offerta esistente, o su entrambi questi aspetti.

Una strategia di attacco richiede, in tutti i casi, una valutazione della possibile reazione del concorrente e, dunque, della possibilità di resistere ad essa. Diverse sono le ragioni che possono frenare la risposta del leader, tra cui ricordiamo: un costo della reazione particolarmente elevato, l'esistenza di altre aree strategiche che hanno un peso più rilevante nel portafoglio del concorrente attaccato oppure ad esempio, la presenza di vincoli normativi di vario genere che ne limitano la possibilità di risposta.

Diverso dall'attacco al leader è l'attacco ad un concorrente diretto che non è il leader di settore. Questo attacco può essere portato dal leader di settore (interessato a presidiare una nuova nicchia del settore oppure volto a consolidare la sua posizione) o da un altro concorrente. Nel primo caso, ovvero quando è il leader ad attaccare, quest'ultimo gode dei vantaggi di cui si è detto in precedenza ed è, spesso, in una posizione migliore anche per coprire nicchie di mercato sino ad allora non presidiate: una rete di vendita capillare, maggiori risorse finanziarie da investire, un brand più conosciuto, e così via. È bene precisare che non sempre il leader ha la meglio nella competizione con attori focalizzati in nicchie. Questo dipende dalla struttura del settore e dai bisogni dei clienti. Diverso è il confronto «tra pari», ovvero quando la competizione è tra due concorrenti che sono sullo stesso piano in termini di risorse. In questi casi, il fattore che spesso genera varietà è la risorsa imprenditoriale, ovvero la creatività e la capacità di uno dei due attori di identificare

una *value proposition* più coerente con le esigenze attuali e future della clientela (Garzoni, 2006).

2.4.2 La progettazione di una strategia di difesa

La strategia di difesa è costituita dall'insieme di decisioni e azioni finalizzate a conservare il vantaggio competitivo di un'impresa, ad aumentarne la sostenibilità, a prolungarne la durata nel tempo e a mantenere la posizione occupata con il minor costo possibile. (Garzoni, 2006)

Due sono le modalità individuate: la prima è la «dissuasione», volta a rendere più difficile e costoso l'attacco. Mentre la seconda è la «reazione», che si manifesta nel momento in cui l'attacco prende forma.

La dissuasione è il comportamento di difesa preferibile e, spesso, il meno costoso. L'obiettivo è quello di selezionare e «bloccare» i principali fronti di attacco.

Perché si riveli una strategia di successo è necessario sviluppare una adeguata conoscenza delle barriere esistenti (all'entrata, alla mobilità nel settore, all'imitazione di singole risorse), delle caratteristiche dei potenziali attaccanti e dei fronti che questi ultimi potrebbero scegliere.

Nel progettare una reazione, occorre convincere l'attaccante che non vi è alcuna convenienza nel proseguire l'attacco.

Per tale ragione la risposta deve essere tempestiva, in modo da minimizzare i costi di ritirata e andrebbe tarata sugli obiettivi che guidano l'attaccante in modo da cercare l'arresto o la deviazione verso aree meno pericolose.

Inoltre, la risposta può utilmente accompagnarsi ad una offensiva che consenta il miglioramento della posizione e se relativa ad un attacco mosso sul prezzo, deve essere ponderata con molta attenzione.

Più nel dettaglio, è importante ricordare alcuni messaggi. In primo luogo, conoscere la configurazione strutturale dell'arena competitiva risulta essere necessario per poter progettare una strategia di risposta. In secondo luogo, è necessario concentrarsi sugli obiettivi di chi "attacca" in modo tale da comprendere quali sono le sue finalità ultime. E, un'ultima considerazione è legata al non sottovalutare mai concorrenti più piccoli e poco dotati di risorse, in quanto, sebbene queste difficoltà egli sono disposti a tutto, avendo poco da "perdere". (Garzoni, 2006)

2.4.3 Cogliere nuove opportunità di crescita

L'analisi della concorrenza può essere finalizzata anche all'identificazione di nuove opportunità di crescita in altre arene competitive e mercati. Lo studio delle mosse di un concorrente può, infatti, rendere nota l'esistenza di una nicchia di mercato non adeguatamente presidiata o suggerire una strategia di diversificazione che il concorrente ha già sperimentato con successo.

La valutazione di una strategia di ingresso richiede lo studio di due variabili chiave: l'innovatività del business per l'intero settore e l'innovatività del business per l'azienda. (Bocchino, 1995)

L'ingresso in un business nuovo rappresenta un elemento di piena innovazione. Le condizioni di partenza che si generano sono spesso uguali per tutti, ma è nella fase implementativa che iniziano a realizzarsi differenze nella posizione dei singoli concorrenti.

In generale, l'identificazione di una opportunità di crescita dovrebbe essere sostenuta dalla presenza di risorse e competenze aziendali che, se validamente sfruttate anche nel nuovo business, possono portare il nuovo entrante in una situazione di vantaggio. Si pensi, ad esempio, all'ingresso di alcune maison di moda nei settori dell'arredo, del design e della gioielleria.

Questo modo di riflettere apre ad un ruolo della concorrenza in chiave dinamica, la competitive intelligence, oggetto del prossimo capitolo (Grant, 2020).

CAPITOLO III

LA COMPETITIVE INTELLIGENCE

3.1. Il ruolo dell'attività di Competitive Intelligence all'interno del sistema di controllo strategico

Il controllo strategico ha lo scopo di fornire al vertice aziendale le informazioni necessarie per decidere se e come modificare la strategia. Principalmente, mira a raggiungere due obiettivi: valutare se la strategia sta procedendo verso gli obiettivi prefissati e verificare se gli obiettivi e gli indirizzi strategici sono ancora validi. (Brunetti, 1991)

Spesso, quando una strategia risulta complessa, il CEO (*Chief Executive Officer* o Amministratore Delegato) potrebbe non avere una chiara percezione dell'avanzamento della strategia lungo gli obiettivi prefissati o dei fattori che potrebbero alterarla come, ad esempio, le mosse dei concorrenti, le innovazioni strategiche, e così via.

In tale situazione, è particolarmente importante predisporre un sistema di controllo strategico che fornisca al CEO tutte le informazioni necessarie per prendere le decisioni in modo appropriato (Abell, 1993).

Si tratta di un punto critico, perché, come sostiene Jim Williams, uno dei più noti consulenti nel campo della *Competitive Intelligence*: «*Good intelligence with bad strategy produces mediocre results. Bad intelligence with good strategy can be catastrophic*» (Gilad, 2004, p.161).

Pertanto, una buona gestione strategica richiede un sistema informativo adeguato, sia sulla situazione interna all'azienda che sulla dinamica ambientale.

Il controllo dell'avanzamento della strategia viene effettuato utilizzando appositi strumenti diagnostici di controllo che, basandosi su indicatori e misure critiche di performance in diverse dimensioni di analisi (economico-finanziaria, competitiva, dei processi interni, dell'apprendimento e dello sviluppo), monitorano il funzionamento complessivo del sistema aziendale e l'avanzamento lungo le linee decise. Un esempio di questi strumenti di controllo è la *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996).

Ma, in caso di mutamenti ambientali che rendono la strategia intenzionale non più adeguata, chi si occupa di verificare le assunzioni chiave della strategia e di informare il vertice aziendale della nuova situazione nelle organizzazioni complesse? In ambienti molto turbolenti, infatti, il CEO potrebbe avere percezioni

distorte della strategia in corso a causa dei cambiamenti ambientali nelle variabili critiche o delle mosse dei concorrenti.

Anche molte aziende di piccole dimensioni hanno iniziato a dotarsi di strumenti di analisi sistematica della concorrenza e di monitoraggio della dinamica ambientale, formando team dedicati che, da un lato, ci evidenziano costantemente le principali discrepanze tra la situazione reale e le premesse strategiche dei piani industriali e, dall'altro, mettono in atto azioni di "sorveglianza strategica" (Brunetti, 1991).

Si tratta di un sistema di controllo dell'ambiente a largo spettro, come un radar, che analizza sistematicamente il contesto ambientale e competitivo sia per valutare i possibili pericoli (dalle dinamiche ambientali, dalle mosse dei concorrenti) sia per individuare possibili opportunità, stimolando la riflessione del vertice aziendale sul potenziale di trasformazione del settore (o dei settori) in cui l'azienda opera o desidera operare (Brunetti, 1979).

Tra gli strumenti idonei a consentire un'analisi del contesto ambientale esterno si colloca la *Competitive Intelligence* (d'ora in poi CI) che sarà oggetto di analisi nel corso del prossimo paragrafo.

3.2. La Competitive Intelligence nella letteratura di strategia aziendale

La CI affonda le proprie radici nella letteratura e nella pratica militare, a partire dai saggi di Sun Tzu sull'arte della guerra del 400 a.C. (McNeilly, 1996), sino alla più moderna attività della CIA (*Central Intelligence Agency*).

Molte delle tecniche di analisi e monitoraggio dei concorrenti si sono sviluppate e si basano, ancora oggi, su metodologie risalenti alla guerra fredda, ed erano pensate per un contesto competitivo diverso: non è un caso che, già negli anni Sessanta, nel mondo anglosassone, si iniziasse a parlare di «*marketing intelligence*» (Kelley, 1965; Pinkerton, 1969) come un insieme di strumenti di investigazione dell'attività dei concorrenti e del mercato.

Ma è stato solo negli anni Ottanta, con Porter (1980), che si è affermata la necessità di dotarsi di un sistema di analisi competitiva più sofisticato e organizzato, in grado di far fronte alla crescente complessità dell'ambiente competitivo. Già nel 1985, circa un terzo delle prime 500 imprese secondo la rivista Fortune investiva oltre un milione di dollari l'anno in attività legata all'analisi della concorrenza e aveva almeno una persona dedicata a tempo pieno all'attività di intelligence.¹

Sempre in quegli anni (1986), viene fondata la SCIP (*Society of CI Professionals*), un'associazione di professionisti specializzati nell'analisi competitiva che ancora oggi è il punto di riferimento per coloro che vogliono condividere le proprie

¹ Information Data Search Inc., *Competitor Intelligence Gathering: a survey*, 1985, riportato in Ghoshal e Westney, 1991.

tecniche e pratiche aziendali. Si tratta di pubblicazioni dedicate soprattutto a fornire esempi, casi aziendali e modelli di gestione. L'esigenza di una maggiore caratterizzazione del filone di studi nell'ambito della disciplina dello *strategic management* ha spinto, in tempi recenti, alcuni accademici a «fare ordine» nell'ambito dei diversi contributi (Walle, 1999; Wright e altri, 2002; Trim, 2004), con l'obiettivo di chiarire l'ambito di azione e il ruolo della CI nei processi di gestione strategica.²

3.3. L'evoluzione del concetto di Competitive Intelligence

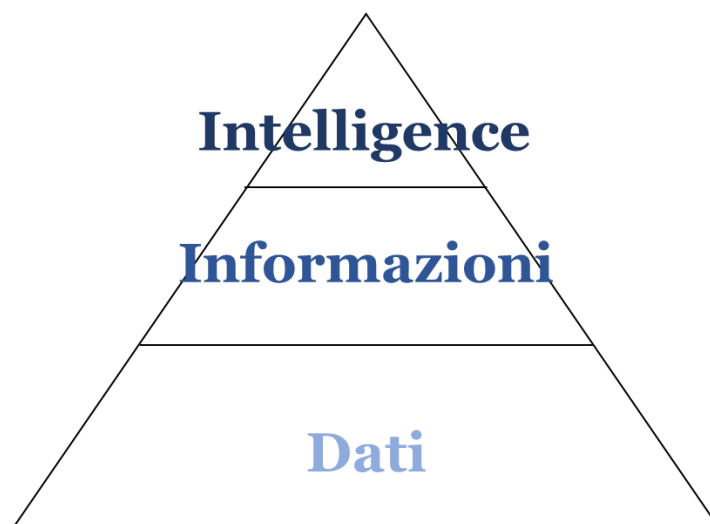
La CI è il processo sistematico di raccolta, analisi e diffusione di informazioni strategiche sui concorrenti e sull'ambiente competitivo (Garzoni, 2000). Nel dettaglio, essa consiste nella trasformazione di dati grezzi, raccolti sul campo o attraverso l'utilizzo di banche dati specializzate, in informazioni utili al vertice aziendale per anticipare le mosse dei concorrenti, prevedere le reazioni a eventuali attacchi, individuare possibili trend di sviluppo del settore e così via (Bernhardt, 1993).

² Ad eccezione di qualche contributo, si tratta principalmente di autori nordamericani, in quanto il ruolo che la CI può giocare si riflette maggiormente sulle grandi imprese piuttosto che nelle piccole. Sebbene non vi siano contributi specifici sulla CI, il tema dell'analisi della concorrenza è stato trattato da numerosi autori italiani. Tra essi: COLLESEI (1973), VOLPATO (1986), VICARI (1989), VALDANI (1997), ANCARANI (1999), GOLFETTO (2000).

Il compito dei professionisti della CI è quello di trasformare i dati pubblici in *actionable information*, ovvero in informazioni di elevato valore aggiunto, che hanno il potenziale di anticipare gli eventi e contenere informazioni utili al management per prendere decisioni più informate (Sammond, 1984).

Le informazioni sono insiemi di dati che, aggregati e analizzati, forniscono una comprensione più chiara di un determinato argomento. Se si volesse costruire una gerarchia delle informazioni (Figura 3.1.), alla base vi sono i dati, che hanno una natura pubblica e costituiscono la parte più elementare dell'informazione (Shaker e Gembicki, 1998).

Figura 3.1. – La piramide delle informazioni



Fonte: Shaker e Gembicki, 1998

L'*intelligence* è un livello superiore nella scala dell'informazione. Si tratta di informazioni che hanno un contenuto rilevante nel capire il possibile comportamento di un concorrente, basato sui dati e sulle informazioni analizzate.

(Dutka, 1998)

Spesso, nelle aziende, il management ha a disposizione dati e alcune informazioni, ma manca quasi del tutto un'attività di *intelligence*. Ciò comporta la mancanza di una vera e propria infrastruttura di gestione delle informazioni per la formulazione della strategia. L'obiettivo della CI, quando è presente in azienda, è riorganizzare la gestione delle informazioni, consentendo al vertice di lavorare principalmente con informazioni e *intelligence*, piuttosto che con dati grezzi.³

Una problematica è legata alla raccolta di tutte le informazioni di cui si ha bisogno, soprattutto considerando che queste sono spesso disperse in diverse aree e archivi all'interno dell'azienda, in diverse funzioni e reparti. Ciò può portare a situazioni in cui il marketing ha informazioni sull'andamento del mercato e sui prodotti dei concorrenti, mentre l'amministratore delegato ha a disposizione i bilanci dei concorrenti, la funzione ricerca e sviluppo ha effettuato un'analisi dei brevetti depositati dai concorrenti, e gli acquisti hanno appena scoperto che il principale concorrente ha spostato i suoi acquisti di materie prime in un paese a basso costo.

³ L'Oxford dictionary definisce *intelligence* come: "*important information about an enemy country*". Non esiste una vera e propria traduzione italiana della parola *intelligence*. Il Devoto-Oli definisce, infatti, *intelligence* come "servizio segreto di investigazione", facendo riferimento al gruppo di persone che si occupa dell'attività di investigazione più che al contenuto informativo della stessa.

Va da sé che una focalizzazione funzionale fa perdere la visione d'insieme, necessaria per sviluppare un adeguato monitoraggio dei concorrenti e una capacità di anticiparne le mosse (Garzoni, 2006).

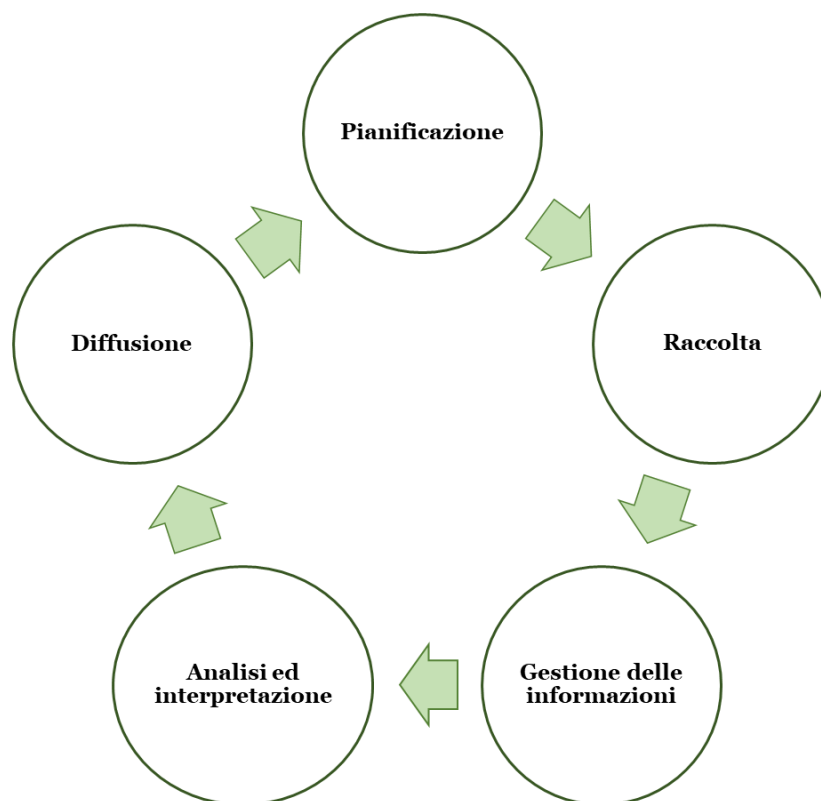
La CI richiede una visione inter-funzionale per costruire profili di analisi dei concorrenti accurati. Tuttavia, per essere veramente considerata CI, l'attività di *intelligence* non dovrebbe concentrarsi solo sulla comprensione delle azioni dei concorrenti, ma anche sull'identificazione delle minacce e sull'esplorazione delle opportunità offerte dai cambiamenti nel contesto competitivo e ambientale.

Per essere efficace, la CI deve essere svolta in modo sistematico, attraverso il cosiddetto ciclo di *intelligence*, che prevede la raccolta di dati, la loro analisi e la loro diffusione al management (Gilad, 1990).

3.3.1. Il processo di Competitive Intelligence: l'intelligence cycle

La natura sistematica della CI è ben rappresentata dal c.d. *intelligence cycle*, o «ciclo di intelligence» (Figura 3.2), che rappresenta le diverse fasi del processo di analisi competitiva.

Figura 3.2. – L'intelligence cycle



Fonte: Nostra Elaborazione

Secondo questa prospettiva, il processo di CI in azienda consiste in cinque attività: pianificazione, raccolta, gestione dell'informazione, analisi ed interpretazione, diffusione (Bernhardt, 1993).

La fase di pianificazione dell'attività di *intelligence* aziendale comprende la definizione degli obiettivi dell'analisi, la selezione dei concorrenti da monitorare e la frequenza con cui effettuare l'analisi, la scelta delle fonti di informazione più

adatte e l'utilizzo di strumenti analitici idonei per interpretare le informazioni raccolte.

La fase di raccolta del processo di *intelligence* competitiva in azienda è dedicata all'acquisizione di informazioni attraverso diverse fonti, come database, internet e ricerca sul campo. La ricerca sul campo può includere interviste con operatori del settore, visite ai concorrenti, partecipazione a eventi, fiere e convention del settore.

La fase di gestione delle informazioni si basa sulla creazione e mantenimento di un sistema di raccolta delle informazioni, in modo da facilitarne la consultazione e l'aggiornamento successivo.

La fase di analisi e di interpretazione del processo di *intelligence* competitiva ha l'obiettivo di trasformare le informazioni raccolte in strumenti analitici utili per comprendere meglio il contesto competitivo e prevedere le possibili evoluzioni future. In questa fase, le informazioni raccolte vengono analizzate e interpretate attraverso l'utilizzo di strumenti e metodi specifici, al fine di formulare report di *intelligence* interni, cioè destinati all'utilizzo da parte della direzione aziendale.

La fase di diffusione della CI coinvolge la trasmissione dei rapporti di *intelligence* ai manager a vari livelli, che possono utilizzare tali informazioni per prendere decisioni più consapevoli e agire di conseguenza.

3.3.2. La pianificazione dell'attività di intelligence

Sebbene siano molte le aziende che effettuano analisi competitive, risulta difficile mettere in atto un processo di CI come quello sopra descritto. La gestione del ciclo di *intelligence* richiede infatti un team interno dedicato che si occupi sistematicamente del monitoraggio della concorrenza (Kahaner, 1996).

Una volta individuato il responsabile della raccolta delle informazioni sulla concorrenza, è importante verificare se esiste una metodologia di raccolta delle informazioni ed un sistema di archiviazione delle stesse. In caso contrario, è necessario definire una metodologia di raccolta delle informazioni che includa la definizione delle fonti da utilizzare, il processo di verifica della validità delle informazioni raccolte e il sistema di archiviazione delle stesse (Saxbye et al., 2000).

Una volta definita la metodologia di raccolta delle informazioni, è importante formare il responsabile sull'utilizzo di questa metodologia e sull'importanza della raccolta sistematica delle informazioni. Più nel dettaglio, per favorire l'adozione di un sistema di CI, è necessario identificare chi, all'interno dell'azienda, si occupi di analisi della concorrenza e verificare se c'è la possibilità di nominare un soggetto il cui compito è quello di sviluppare un sistema di monitoraggio dell'ambiente competitivo.

Solitamente, quest'attività è svolta dai manager di funzione che raccolgono direttamente sul campo le informazioni, le elaborano e le interpretano secondo i loro modelli mentali e le utilizzano per prendere decisioni (Cobb, 2003).

Tuttavia, questo approccio rischia di essere limitato in quanto, l'analisi della concorrenza viene effettuata in modo episodico e non sistematico, e spesso non ci sono output concreti dell'attività di intelligence. Inoltre, non permette di sviluppare una visione d'insieme della concorrenza e dell'ambiente competitivo, né di condividere le informazioni tra i vari livelli dell'organizzazione, rendendo difficile la definizione di strategie a lungo termine (Prescott, 2001).

Per questo motivo, è opportuno implementare un sistema di CI che coinvolga un team di professionisti dedicato alla raccolta, all'analisi e alla diffusione delle informazioni strategiche sui concorrenti e sull'ambiente competitivo. In questo modo, si garantisce una maggiore coerenza e sistematicità nell'attività di intelligence, nonché una maggiore condivisione delle informazioni a livello aziendale (Prescott, 2001).

In altri casi, le aziende affidano l'analisi dell'ambiente competitivo a società di consulenza specializzate che eseguono analisi approfondite utilizzando fonti costose come banche dati sui brevetti o banche dati bibliografiche e altre fonti di informazioni come analisti di settore delle banche d'affari, manager che lavorano nel medesimo settore di analisi o in settori correlati.

Le analisi competitive condotte da società di consulenza possono fornire spunti intellettuali preziosi per il management aziendale ma a volte rischiano di rimanere inutilizzate. L'utilizzo di consulenti per questo tipo di analisi può essere utile, a condizione che il loro lavoro sia attentamente integrato con le informazioni interne

raccolte dal team dedicato all'intelligence competitiva. In questo modo, si può ottenere un quadro più completo e accurato dell'ambiente competitivo e utilizzarlo per prendere decisioni strategiche (Garzoni, 2006).

In alcune aziende, l'analisi della concorrenza viene affidata a un team interno dedicato, coordinato da un responsabile che supervisiona questa attività. Il team ha il compito di pianificare il processo di analisi e selezionare le fonti di informazione, raccogliere e analizzare i dati, interpretare i risultati, fornire informazioni costanti al top management e agli altri manager coinvolti nella competizione con i concorrenti, valutare l'efficacia del processo e proporre eventuali modifiche. Il team di analisi della concorrenza svolge un ruolo cruciale nella raccolta e nell'utilizzo delle informazioni per prendere decisioni strategiche e affrontare la concorrenza.

Nella pianificazione del processo di CI, il team deve chiarire alcuni elementi di fondo, tra cui il fabbisogno di informazioni competitive che emerge dal vertice aziendale e, in generale, dalle prime linee di management, la scelta dei concorrenti da analizzare, le fonti informative che appaiono maggiormente adeguate per ottenere dei dati su cui poter fornire risposte concrete al fabbisogno informativo del management, il codice etico che si intende adottare nella ricerca di informazioni, l'architettura di gestione del sistema informativo, ovvero le modalità attraverso le quali le informazioni sono archiviate, aggiornate e consultate, gli strumenti di analisi competitiva che intende utilizzare per aggregare le informazioni e trasformarle in report di intelligence ed, infine, i destinatari dell'intelligence e la

struttura dei report e delle architetture per diffondere le informazioni all'interno dell'azienda (Miller, 2000).

Si tratta, ad evidenza, di un processo iterativo che trae beneficio dall'attività di *learning by doing* e che va costantemente ridefinito in relazione ai risultati dell'attività di intelligence e alla efficacia da quest'ultima dimostrata nel supporto offerto alla gestione strategica (Porter, 1980).

Con riferimento al primo punto, la comprensione del fabbisogno informativo di CI da parte del team dedicato è un elemento centrale perché l'attività di intelligence sia adeguatamente finalizzata. Come afferma Porter (1980, p. 74): «*gathering data is a waste of time unless... used in formulating strategy*».

Per l'implementazione di un sistema di CI all'interno di un'azienda è necessario interrogarsi riguardo gli obiettivi di un sistema di *intelligence*. Prima di tutto ciò consente di identificare i principali trend di cambiamento nei mercati in cui l'azienda opera, o intende operare, e questo risulta essere funzionale alla previsione delle future strategie e azioni dei concorrenti e delle possibili reazioni dei concorrenti a eventuali azioni intraprese dall'azienda.

Seppure tali obiettivi risultino essere molto generici e non sufficienti a guidare adeguatamente l'attività di raccolta delle informazioni, essi possono essere un valido punto di partenza per aiutare l'azienda a prendere decisioni strategiche e a gestire al meglio la concorrenza (Fuld, 1985).

In tale fase, è molto importante che il fabbisogno informativo di *intelligence* competitiva emerga dal top management attraverso un processo di identificazione delle esigenze e delle priorità. Il responsabile della CI dovrebbe incontrare il management per discutere le loro esigenze informative e poi riassumerle in una riunione di *kick off* per l'attività di *intelligence* competitiva. In questo modo, sarà possibile definire in modo più specifico gli obiettivi dell'analisi e assicurarsi che la raccolta delle informazioni sia mirata e rispondente alle esigenze dell'azienda (Wright e altri, 2002).

Inoltre, l'attività di identificazione del fabbisogno informativo della CI ha anche lo scopo di individuare i principali concorrenti su cui concentrare l'analisi. La scelta dei concorrenti da analizzare dipende da quali sono gli obiettivi dell'analisi. Se si vogliono esplorare scenari futuri lontani dalla strategia attuale, potrebbe essere necessario prendere in considerazione un campione più ampio di aziende, anche al di fuori del proprio settore. In ogni caso, è importante selezionare attentamente i concorrenti da analizzare in modo da ottenere informazioni utili e pertinenti per l'azienda (Porter, 1980).

Anche se non si è il leader del settore, è comunque importante monitorare l'attività dello stesso, poiché il leader spesso dispone di informazioni preziose sulla dinamica competitiva in corso. Osservare le mosse del leader può aiutare a prevedere e affrontare le sfide future. Tuttavia, in qualità di leader, è sempre opportuno tenere d'occhio i comportamenti dei concorrenti. Oltre al leader del settore, è importante

monitorare anche le aziende che operano nel medesimo raggruppamento strategico, come i concorrenti diretti, le aziende con tassi di crescita elevati, le aziende altamente redditizie e i concorrenti marginali a rischio di fallimento.

Tenerli sotto controllo può fornire informazioni preziose sulla dinamica competitiva e aiutare l'azienda a prendere decisioni strategiche appropriate. L'analisi della concorrenza non è solo utile per valutare le minacce, ma anche per cogliere opportunità. È importante chiedersi il perché del successo di un'impresa concorrente: potrebbe essere stata in grado di identificare una nuova nicchia di mercato, o di acquisire aziende in settori in cui si avevano margini di crescita, o ancora di sfruttare economie di scala attraverso l'acquisizione di altre aziende nel medesimo settore. Studiare i successi dei concorrenti può essere un ottimo modo per imparare e sviluppare nuove idee per la propria azienda.

Nell'analisi della concorrenza è importante considerare sia il contesto geografico che temporale. È utile collocare il processo di identificazione dei concorrenti in aree geografiche e mercati specifici e considerare sia i concorrenti attuali che quelli potenziali. Inoltre, è importante confrontare i concorrenti a livello di area d'affari, ma tenere presente il loro intero portafoglio di attività per avere una comprensione più completa della loro posizione competitiva (Garzoni, 2006).

I concorrenti attuali possono essere classificati in base al loro livello di pericolosità per l'azienda. I concorrenti con cui è possibile stabilire una convivenza "ecologica" sono quelli che offrono prodotti complementari o che operano in nicchie di mercato

specifiche e che non hanno mostrato comportamenti aggressivi. I concorrenti da osservare con attenzione sono quelli che hanno già manifestato comportamenti aggressivi o sospetti e per i quali è necessario mantenere un livello elevato di attenzione. Infine, i concorrenti da attaccare sono quelli che hanno già dimostrato un comportamento aggressivo e che potrebbero minacciare seriamente la posizione competitiva dell'azienda, se non si mettono in atto adeguate strategie di difesa (Gilad, 2004).

Inoltre, il team di CI deve essere in grado di individuare le opportunità di partnership, di acquisizione o di collaborazione con i concorrenti, al fine di sfruttare al meglio le sinergie a livello di costi o di innovazione. Sotto questo profilo, risulta fondamentale monitorare le mosse dei concorrenti in termini di nuove tecnologie, nuovi prodotti o nuove partnership, in modo da prevedere eventuali minacce o opportunità per l'azienda. Infine, è fondamentale tener conto delle dinamiche di mercato e delle tendenze del settore, al fine di anticipare gli sviluppi futuri e adeguare la propria strategia di conseguenza (Cortesi, 2000).

Il processo di individuazione dei concorrenti “del domani” prevede l'analisi delle tendenze del settore e del comportamento dei concorrenti esistenti, al fine di individuare quei settori o cluster di imprese che potrebbero trarre vantaggio da determinate situazioni di mercato e che potrebbero quindi tentare di entrare nel mercato. Non è sempre facile prevedere con precisione quali imprese potrebbero diventare concorrenti in futuro. Tuttavia, l'attività di *intelligence* può fornire

indicazioni su quali imprese potrebbero entrare in un determinato mercato e quali fattori potrebbero influire sulla loro decisione di farlo (Prescott e Miller, 2001).

3.3.3. Gestire la raccolta e l'archiviazione delle informazioni

La raccolta delle informazioni può essere effettuata attraverso due tipi di metodi: il *desk research* e il *field research* (Tyson, 1990).

Il *desk research* si basa sull'utilizzo di Internet e banche dati online per reperire dati secondari (ricerche e studi di settore già realizzati da società di consulenza, materiale reperibile presso associazioni di settore, articoli di giornale, libri, ecc.) e dati primari (bilanci e annual report, altri documenti aziendali, ecc.).

La ricerca sul campo, invece, è rivolta a recuperare direttamente dati primari attraverso interviste ad operatori del settore, manager di altri settori, materiale reperito presso fiere e convegni di settore, interviste interne all'azienda e così via.

La raccolta delle informazioni in un programma di CI spesso combina sia la ricerca sul campo che il *desk research*, iniziando con la raccolta dei dati interni all'azienda.

Molti manager di imprese di medie e grandi dimensioni sostengono che gran parte delle informazioni di cui hanno bisogno per le attività di CI sono già presenti all'interno dell'azienda ma possono essere dispersi tra le diverse funzioni aziendali.

L'azienda stessa è spesso il punto di partenza ideale per la raccolta delle informazioni in una ricerca di CI (Dutka, 1998).

Durante questa fase di "*desk research* interno", è importante effettuare una ricognizione precisa dei documenti disponibili all'interno dell'azienda, come le quote di mercato dei concorrenti, i bilanci, gli studi di settore, le comunicazioni da associazioni, le presentazioni fatte da concorrenti in occasioni specifiche (ad esempio, il lancio di un nuovo prodotto, un accordo con un distributore, ecc.), le offerte praticate dai concorrenti negli ultimi mesi e, infine, gli studi sui brevetti depositati dai concorrenti. Queste informazioni possono accumulare un patrimonio ricchissimo di informazioni, spesso non valorizzato e possono fornire una visione completa del mercato e di come l'azienda si relaziona al suo interno (Porter, 2006). In relazione alla gestione delle informazioni, è interessante notare che la tendenza è spesso più importante del dato puntuale: conoscere il prezzo medio praticato da un concorrente e confrontarlo con il prezzo medio della propria offerta è importante, ma ancora più importante è monitorare regolarmente questa informazione, ad esempio ogni tre mesi, per verificare se il concorrente sta adottando una strategia più aggressiva sui prezzi.

Un altro esempio potrebbe essere collegato alla possibilità di conoscere che un concorrente ha acquisito il 100% di un distributore in Germania il quale, a sua volta, ha partecipazioni in aziende commerciali nei paesi dell'Est. Questa risulta essere un'informazione a valore soprattutto se, ad esempio, due mesi dopo, l'azienda scopre che lo stesso concorrente ha acquisito un distributore in Ungheria. Il tutto

può indicare una tendenza e, quindi, un disegno strategico ben preciso, magari volto a espandersi in quella specifica area geografica.

Per cogliere le tendenze o le inversioni di tendenza nel mercato, è necessario progettare un sistema di raccolta e di archiviazione delle informazioni che consenta di registrare le azioni passate dei concorrenti e di ricostruire in ordine cronologico alcune di queste scelte (Parolini, 1996).

In termini di architettura di gestione delle informazioni, è utile disporre di strumenti di condivisione dei documenti che consentano di trasferire i dati, anche se raccolti su supporto cartaceo, in formato elettronico (ad esempio pdf).

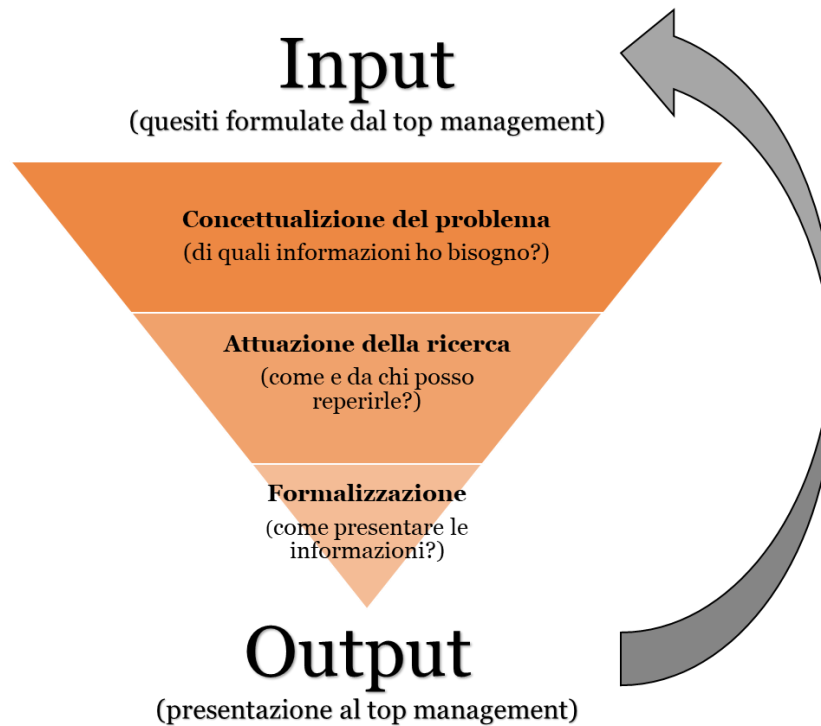
3.3.4. Le fonti di informazioni sull'ambiente competitivo e sui concorrenti

Il processo di raccolta delle informazioni è spesso gestito dalla direzione aziendale (o da altri dirigenti di linea) e risultano rilevanti le domande cui il team di *CI* ed eventuali società esterne devono dare risposta (Zanasi, 1998).

Ad esempio: quali cambiamenti avranno un impatto maggiore sulla struttura del settore? Quali sono i punti di forza e le limitazioni dei concorrenti? Quali azioni intratteranno intraprendere i principali concorrenti in futuro? Come reagiranno i concorrenti alla mossa competitiva in programma?

Una possibile metodologia per organizzare in modo efficiente le fasi di ricerca delle informazioni competitive è descritta nella figura 3.3.

Figura 3.3. – Le fasi della ricerca delle informazioni



Fonte: Garzoni, 2006

Per rispondere alle domande poste dalla direzione aziendale, il team di *intelligence* competitiva dovrebbe iniziare con la "concettualizzazione del problema", ovvero chiedersi quali informazioni sono necessarie. La scelta delle informazioni da ricercare è una questione strategica che deve essere determinata dalle persone che prendono le decisioni e non da chi esegue la ricerca.

Una volta individuate le informazioni necessarie, il passo successivo è la raccolta delle stesse. Ci si dovrà chiedere: come e da chi si possono ottenere le informazioni?

In questa fase, alcune informazioni potranno essere ottenute tramite la ricerca su documenti, mentre altre informazioni potranno essere acquisite solo attraverso la ricerca sul campo.

La ricerca su documenti si basa sull'analisi approfondita di documenti, quali informazioni del settore o dei concorrenti, che possono essere reperiti tramite banche dati, associazioni di categoria o online. Essa deve essere pianificata attentamente, poiché espone l'azienda al rischio di svelare ai concorrenti l'intenzione di indagare su di loro (Garzoni, 2000).

Queste due modalità di raccolta dati sono complementari tra loro: la prima aiuta a rafforzare le ipotesi di ricerca e a confermare con informazioni quantitative i dati emersi dalla ricerca sul campo, mentre la seconda offre nuovi spunti per considerare variabili qualitative importanti e ridefinire le ipotesi di ricerca.

L'ultima fase del processo di raccolta delle informazioni consiste nella stesura di un report che risponde alle domande poste dalla direzione aziendale.

La stesura del rapporto non deve limitarsi a una semplice elencazione delle informazioni ricevute, ma dovrebbe fornire una nuova prospettiva basata sull'ampia documentazione raccolta.

In passato, i report di intelligence consistevano in molte pagine difficili da leggere e utilizzare. Oggi, al contrario, l'approccio più efficace per presentare i risultati di una ricerca è quello di un riepilogo esecutivo: un rapporto breve e conciso che mette in evidenza i messaggi principali e incoraggiano una discussione più approfondita

per chiarire meglio lo scenario competitivo e identificare nuove domande da porre al team di CI (Favotto, 1988).

3.3.5. Strumenti per l'analisi desk

Ogni indagine di informazioni inizia con un'analisi basata sulla documentazione.

Mercati e settori di una certa dimensione sono, spesso, oggetto di studi condotti da enti specializzati o da associazioni di categoria. Prima di iniziare una vera e propria ricerca sul campo è, quindi, opportuno verificare le informazioni disponibili già presenti nel settore.

L'analisi dei documenti (*desk research*) si basa sull'utilizzo prevalente di dati secondari (ricerche e studi di settore già condotti da società di consulenza, informazioni disponibili presso associazioni di settore, articoli di giornale, libri, ecc.), dati primari di tipo documentale (bilanci e report annuali, documenti aziendali, ecc.) e sull'analisi dei siti web dei concorrenti (Peteraf, 1993).

Si tratta di informazioni che possono essere ottenute da fonti tradizionali, come le associazioni di categoria, le società di consulenza, le banche, le camere di commercio, da banche dati, come quelle bibliografiche (raccolte di articoli), finanziarie (bilanci, analisi di esperti, altre informazioni finanziarie), o specializzate (per esempio per la ricerca di marchi o brevetti) oppure da internet.

Tra le fonti tradizionali, una particolare attenzione va prestata alle associazioni di categoria. In molte associazioni esiste un ufficio studi, o un ufficio relazioni esterne, dedito alla raccolta di informazioni specifiche di settore, spesso non del tutto oggetto di pubblicazioni che hanno rilevanza esterna (Garzoni, 2000).

Si tratta di informazioni specifiche di settore, il cui potenziale innovativo è tutto sommato limitato, ma che rappresentano un ottimo punto di partenza per un'analisi di settore.

Ricerche di mercato e studi di settore sono, invece, reperibili attraverso banche dati o direttamente presso le società di consulenza specializzate su determinati settori.

Con riferimento alle banche dati, la loro disponibilità è resa possibile dalle innovazioni tecnologiche nel campo dell'informazione. La sempre maggiore digitalizzazione dei documenti di base (articoli di giornale, bilanci, ecc.) ha permesso lo sviluppo di un mercato secondario per l'informazione. Ci sono società specializzate nella gestione dei dati che acquisiscono informazioni grezze, le organizzano e le rendono accessibili tramite indicizzazione per migliorare la precisione delle ricerche.

Le banche dati forniscono informazioni organizzate e classificate in categorie definite, facilmente accessibili in base al tipo di informazione (ad esempio per settore, per società, per gruppo di aziende, per nome del prodotto, per manager, ecc.). Inoltre, il formato risulta essere facilmente utilizzabile, come elenchi, file, abstract o testo completo e le informazioni finali sono generalmente affidabili,

poiché la fonte originale dell'informazione è nota e il provider del servizio ha una buona reputazione. Molto spesso però, l'accesso a tali dati è a pagamento, ad eccezione dei database pubblici (come quelli dell'Istat sulla popolazione italiana), questo perché le società che gestiscono le banche dati sono spesso private.

In sintesi, l'analisi desk è un metodo di raccolta di informazioni basato sull'utilizzo di fonti secondarie come banche dati, studi di settore, articoli di giornale e documenti aziendali, e consente di ottenere un quadro generale della situazione del settore o dei concorrenti (Visconti, 2004).

Utilizzando, ad esempio, le banche dati bibliografiche, è possibile acquisire una vasta gamma di informazioni relative ai concorrenti, tra cui: notizie sui loro prodotti, dichiarazioni del management, curriculum dei dirigenti, informazioni su marchi e brevetti, mosse competitive come acquisizioni, alleanze o vendite di rami aziendali. Inoltre, la presenza online dei giornali ha ampliato la gamma di fonti informative disponibili, rendendo possibile accedere anche a testate provenienti da altri paesi e in lingue diverse. La possibilità di effettuare ricerche all'interno dei siti dei giornali con parole chiave specifiche, rende possibile trovare notizie e articoli rilevanti in modo più rapido e preciso. Questo può essere particolarmente utile nell'analisi di mercati e concorrenti a livello globale.

Per decidere se utilizzare una banca dati o cercare informazioni su Internet è necessario chiarire la principale differenza che contraddistingue le due tipologie in questione: le banche dati spesso contengono informazioni esclusive che non si

possono trovare gratuitamente, come ad esempio informazioni su marchi e brevetti o report di settore specifici, mentre le informazioni presenti su Internet rischiano di essere troppo generiche e poco esaustive. Inoltre, le informazioni presenti su Internet non sono sempre catalogate, come avviene invece per le banche dati che sono generalmente organizzate in modo da permettere una facile ricerca attraverso maschere di ricerca basate sull'indicizzazione delle informazioni.

3.3.6. L'analisi del sito internet di un concorrente

Il sito web di un concorrente ad oggi è una fonte informativa preziosa e la sua analisi deve essere molto accurata. Per identificare le principali differenze nei modelli di business proposti dai concorrenti, è possibile utilizzare un approccio trasversale confrontando i siti web dei concorrenti con quello della propria azienda (Zanasi, 1998).

Durante questo processo è necessario prestare attenzione a diverse informazioni quali, ad esempio, le linee di prodotto offerte e come queste riflettono le diverse aree di attività dell'azienda, l'enfasi data a determinate linee di prodotto e come questa sia collegata al fatturato generato da quella linea di prodotto, la presenza di una rete di vendita o distributori e la loro capillarità, i mercati a cui l'azienda si rivolge e le lingue utilizzate sul sito web.

Altre informazioni che possono essere catturate durante tale analisi possono essere ad esempio: la presenza di un'area riservata per distributori e clienti, con accesso tramite password, come indicatore dell'utilizzo dei sistemi informativi per la supply chain, la storia dell'azienda e le principali tappe evolutive, per comprendere i valori e i convincimenti profondi degli attori chiave dell'organizzazione, il background e le biografie dei manager, per comprendere le competenze presenti nell'azienda ed infine, l'area delle news, per vedere ciò che l'azienda considera importante e "nuovo" per i propri interlocutori commerciali (Gregori, Perna, 2019).

Internet, ad oggi, è il mezzo attraverso il quale le aziende condividono informazioni sui loro successi. Spesso, queste informazioni sono predisposte dalle società di marketing e di pubbliche relazioni e sono indirizzate a potenziali clienti. Per tale ragione, un'altra modalità di approccio consiste nell'analizzare l'evoluzione del sito web di un concorrente nel tempo (Tyson, 1990). Questo perché l'informazione non è solo contenuta nelle pagine web, ma anche nei cambiamenti apportati al sito, come l'inserimento di un nuovo prodotto, l'apertura di una nuova sezione del sito dedicata a un nuovo mercato, l'assunzione di un nuovo manager di linea, e così via.

3.3.7. L'analisi bibliografica e le tecniche di data mining

Il valore informativo delle banche dati bibliografiche non si esaurisce con la semplice lettura degli articoli recuperati. Il compito di un professionista della CI è

quello di elaborare, sistematizzare e fornire interpretazioni delle informazioni raccolte, al fine di identificare le mosse future dei concorrenti e i trend di cambiamento nel mercato.

In questo contesto, l'analisi delle fonti bibliografiche può essere effettuata utilizzando due metodi (Berry e Linoff, 2000):

- in modo discrezionale, quando l'analista di CI crea un nuovo database informativo riassuntivo delle informazioni più importanti relative a un concorrente;
- con tecniche di *data mining*, quando l'analista utilizza programmi software per identificare le relazioni tra le informazioni contenute in grandi banche dati.

Le due modalità di analisi delle fonti bibliografiche, l'approccio discrezionale e quello basato sul data mining, sono da utilizzare in modo complementare poiché forniscono un potenziale informativo diverso.

La prima modalità, basata sulla discrezionalità del fattore umano, incorpora l'esperienza dell'analista, il background delle informazioni precedenti e il quadro sistemico costruito dall'analista. La seconda, basata sull'utilizzo di algoritmi, consente di associare informazioni in modo automatico, fornendo uno stimolo

all'analisi attraverso vie che non sarebbero necessariamente visibili o esplorabili "ad occhio nudo" (Zanasi, 1998).

La capacità dell'investigatore di identificare le fonti di informazioni più importanti e di concentrarsi su di esse è un aspetto cruciale per il successo di qualsiasi attività investigativa. L'analista di CI, essendo in possesso di un quadro più ampio della situazione competitiva e degli obiettivi dell'indagine, può fornire un contributo critico nella selezione delle informazioni rilevanti (Garzoni, 2006). Ad esempio, una dichiarazione del CEO di un concorrente su una futura linea di sviluppo dell'azienda, rilasciata in un'intervista e successivamente confermata da un'azione dell'azienda, rappresenta una tendenza.

In altri termini, l'utilizzo di applicativi software permette di analizzare in modo sistematico una vasta gamma di dati eterogenei (ad esempio, il comportamento d'acquisto dei clienti, rilevabile attraverso le fatture o gli scontrini; le informazioni sul mercato o sulla concorrenza) e di individuare le principali relazioni tra parole, regole o sequenze ripetute.

Le tecniche di *data mining* possono essere utilizzate su qualsiasi tipo di fonte informativa organizzata come una banca dati, come ad esempio i dati sui clienti, le fatture, i documenti aziendali, le banche dati bibliografiche e documentali.

Un esempio comune di utilizzo di queste tecniche è quello delle aziende della grande distribuzione alimentare, che utilizzano il *data mining* per analizzare il comportamento d'acquisto dei clienti attraverso l'analisi degli scontrini (Garzoni,

2000). In questo modo, è possibile segmentare per *cluster* i clienti in base alla comunanza di alcune tipologie di acquisti, come "pannolini" e "bevande alcoliche", per identificare target specifici su cui realizzare promozioni, ad esempio giovani coppie che, dopo aver avuto un figlio, organizzano ricevimenti per parenti ed amici (Zanasi, 1998).

3.3.8. Avviare una ricerca sul campo

La *desk research* fornisce una vasta quantità di informazioni dettagliate che possono essere utilizzate per costruire una visione d'insieme complessiva. Tuttavia, se non integrato con informazioni raccolte direttamente dal campo, può rischiare di essere troppo generica (Molteni, 1993).

Una *CI* ben organizzata non può fare a meno di una valida ricerca sul campo, basata su interviste con i principali attori del settore. Questa ricerca deve partire dalle informazioni interne, ovvero quelle che possono essere assegnate dai manager di linea e dai collaboratori dell'azienda.

In molti casi, la maggior parte delle informazioni necessarie per la *CI* sono già presenti all'interno dell'azienda, ma distribuite tra diverse funzioni come marketing, finanza, produzione, ricerca e sviluppo.

In una ricerca sul campo, è importante condurre interviste sia all'interno che all'esterno dell'azienda, per raccogliere informazioni da vari attori del settore come

concorrenti, clienti, distributori e consumatori finali (Cobb, 2003). Per una comparazione più precisa dei risultati, è consigliabile utilizzare un questionario strutturato per ogni tipo di intervistato.

Inoltre, per ottenere informazioni più complete e accurate, è importante adottare un metodo di intervista misto, combinando entrambi i metodi di intervista strutturata e non strutturata, così da poter catturare sia le risposte standardizzate che le opinioni e le percezioni più libere degli intervistati. L'utilizzo di tecniche di rilevazione quali interviste, focus group e indagini online, è fondamentale per raccogliere una vasta gamma di informazioni riguardanti il mercato, la concorrenza e i clienti (Cochian, 1991).

Il questionario può essere somministrato in tre modi principali: per posta o e-mail, per telefono, e personalmente. Ognuno di questi metodi ha i suoi vantaggi e svantaggi in termini di efficacia dell'attività di raccolta dei dati.

La somministrazione per posta o e-mail consente una maggiore flessibilità per gli intervistati, ma può comportare un tasso più elevato di non risposte.

La somministrazione per telefono permette una risposta immediata alle domande, ma può essere più costosa e meno precisa rispetto alla somministrazione scritta.

Infine, la somministrazione personale o diretta consente la maggiore precisione nella raccolta dei dati, ma può essere più costosa e impegnativa per gli intervistati (Dutka, 1998). Il tipo di intervista influisce sull'efficacia della raccolta dei dati e

sulla qualità delle informazioni ottenute. Inoltre, il costo della ricerca varia a seconda del metodo utilizzato.

La somministrazione del questionario per posta o e-mail è meno efficace per la raccolta di informazioni di intelligence poiché la *CI* ha una finalità diversa rispetto all'indagine statistica. Non è importante sapere quante persone rispondono ad una domanda chiusa, ma è più utile utilizzare l'intervista come momento di confronto diretto per fare domande "fuori questionario".

Le interviste personali sono considerate uno dei metodi più efficaci per la raccolta di informazioni poiché consentono di guidare l'intervista su aspetti di particolare interesse. Tuttavia, il costo di questo tipo di intervista aumenta con il numero di operatori da intervistare, soprattutto quando i contatti più importanti sono geograficamente distanti.

3.4. Gestire le informazioni per rendere sistematica l'attività di intelligence

La gestione delle informazioni raccolte è una delle variabili più importanti nell'attività di *CI*. Infatti, se l'attività di *CI* consiste nella raccolta, analisi e diffusione sistematica di informazioni sull'ambiente competitivo e sui concorrenti, l'architettura del sistema informativo gioca un ruolo chiave.

Tale attività di gestione riguarda due aspetti: il primo relativo alla tracciabilità delle informazioni, ovvero la possibilità di identificare chiaramente le fonti di

un'informazione, siano esse di tipo *desk o field*. Il secondo, invece, attiene alla costruzione di un database informativo sui concorrenti e sull'ambiente competitivo, caratterizzato da un periodico aggiornamento e dalla rilevazione dei principali cambiamenti nel modello di business di un concorrente (Davidson, 2001).

La tracciabilità delle informazioni è fondamentale per qualsiasi analisi di CI, sia quando viene condotta da un'unità interna, sia quando è effettuata da consulenti. Nelle presentazioni al vertice aziendale o ai responsabili di una divisione, i professionisti della CI devono essere in grado di fornire in ogni momento informazioni sull'origine delle informazioni raccolte, ovvero dove è stata raccolta, con quale metodo, chi ha fornito quella specifica informazione e così via.

Pertanto, è utile costruire, fin dall'inizio, un database informativo facile da consultare, sia per le fonti di tipo desk (documenti e note bibliografiche o articoli di riviste), sia per le ricerche sul campo (interviste, panel, ecc.).

Una delle opzioni più semplici per gestire le informazioni in modo tracciabile è quella di utilizzare Excel come software di base per la costruzione del database informativo (Laalo, 1998).

Come è evidente, ciò che rende complessa l'attività di CI non è solo la raccolta di informazioni di tipo competitivo (di cui si è parlato precedentemente) ma anche la loro organizzazione. Ci sono diverse informazioni che richiedono un'attenzione particolare durante l'aggiornamento, in particolare quelle relative alla dinamica evolutiva. Più precisamente si fa riferimento a dati economico-finanziari

(redditività, capitale investito, fatturato per business, ecc.) o altri dati quantitativi (numero di dipendenti, metri quadri degli stabilimenti, numero di agenti, ecc.), alle dichiarazioni del top management o dei responsabili di linea e, infine, ai dati su brevetti o deposito di marchi (Coda, Brunetti e Favotto, 1990).

In questi casi, la vera informazione non è quella puntuale, riferita ad un momento specifico, ma quella che si può ottenere dall'analisi dei trend, ovvero dalla conservazione dell'andamento storico di una certa variabile nel tempo.

Per alcune variabili, quindi, è opportuno prevedere uno spazio sufficiente per mostrare la dinamica temporale.

3.5. Organizzare il team di Competitive Intelligence in azienda

Uno dei problemi più sentiti nell'ambito di grandi imprese, e spesso non risolti, è l'organizzazione della funzione di CI.

Da un lato, l'esigenza di una unità organizzativa specificatamente dedicata alla raccolta di informazioni sull'ambiente competitivo e sui concorrenti è nuova, anche nelle imprese più strutturate e di grandi dimensioni. Dall'altro lato, l'interfunzionalità legata al tema della CI rende ancora più problematica la decisione sulla collocazione organizzativa degli eventuali professionisti della CI (Coda e Mollona, 2002).

Il ruolo delle unità di CI è delicato, poiché è strettamente legato ai processi di definizione delle strategie intenzionali. Tuttavia, il loro compito si esaurisce nella fornitura di informazioni e non nella presa di decisioni. È possibile ricondurre gli obiettivi delle unità di CI a due mandati. Il primo è legato alle risposte delle richieste di approfondimento sulla situazione competitiva formulate dalla dirigenza aziendale. Questo contribuisce a costruire le informazioni di natura competitiva necessarie per la gestione strategica. Il secondo mandato si basa su un'analisi a ampio spettro dell'ambiente, funzionale allo sviluppo di una "sorveglianza strategica" sui potenziali pericoli e sulle opportunità derivanti dalle trasformazioni in atto nelle arene competitive in cui l'azienda è presente o intende essere presente (Coda e Mollona, 2002).

I principali problemi legati allo sviluppo di un team sono relativi a due classi di fenomeni: la visibilità che viene data al ruolo di tale unità e i contenuti dell'attività di intelligence, spesso focalizzati sulle prime fasi del ciclo di intelligence (raccolta ed elaborazione) e poco attenti alla diffusione delle stesse in modo fruibile per i diversi livelli gerarchici e per le diverse funzioni aziendali (Charters, 2001).

Sul piano dei contenuti è necessario un approfondimento. L'evoluzione della CI nei modi in cui è stata descritta precedentemente, richiede una maggiore presa di coscienza da parte del vertice aziendale dell'importanza di un controllo strategico non focalizzato, ovvero non orientato a specifici problemi, ma che possa agire come

un radar per la continua valutazione della coerenza della relazione tra l'impresa e i suoi ambienti (economici e non economici) di riferimento.

L'evoluzione verso un'attività di questo tipo richiede altresì un rafforzamento delle competenze interfunzionali del team di *intelligence*, dove le conoscenze di tipo tecnico devono integrarsi con conoscenze di business (mercati, concorrenti, e così via) e di tipo economico-finanziario (posizione di costo dei concorrenti, e così via).

3.5.1. La collocazione organizzativa del team di intelligence

La collocazione organizzativa ideale per un team di CI è in staff al vertice. Ciò consente al team di CI di avere una visione globale dell'ambiente competitivo e di fornire informazioni di natura competitiva in modo tempestivo e mirato alle esigenze del vertice aziendale. Inoltre, l'essere parte integrante dell'organizzazione permette al team di CI di avere maggiori opportunità per interagire con le altre funzioni aziendali e di contribuire alla formazione delle strategie aziendali (Cobb, 2003).

In pratica, la posizione organizzativa del team di *intelligence* non è sempre centrale, spesso quest'ultimo è collocato all'interno di altre funzioni aziendali come marketing, produzione, ricerca e sviluppo o finanza. Questa collocazione è detta "*functional intelligence*" e dipende dalla strategia e dall'orientamento dell'azienda.

La collocazione organizzativa del team di intelligence dipende essenzialmente dall'orientamento aziendale (Coda e Mollona, 2002).

La collocazione organizzativa del team di *intelligence* può portare ad una frammentazione dell'informazione competitiva e ad una prospettiva limitata, concentrata solo su specifiche funzioni aziendali. Ciò può compromettere l'efficacia della CI nel supportare il processo di gestione strategica a livello globale (Cobb, 2003).

La CI, quindi, deve avere un focus sui concorrenti attuali e futuri, nonché sui segnali deboli dell'ambiente esterno, per contribuire efficacemente al processo di gestione strategica. La collocazione organizzativa del team di *intelligence*, vicino ai centri decisionali, può essere un vantaggio, ma deve essere attentamente gestita per evitare di limitare l'analisi a solamente la prospettiva attuale dell'impresa (Leong e altri, 2004).

In conclusione, l'approccio ideale per la CI dovrebbe essere quello di un sistema di “sorveglianza” strategica indipendente, in staff alla direzione generale, che si concentri sull'analisi dell'ambiente e fornisca supporto informativo al vertice per la formazione delle intenzioni strategiche. Ciò consentirebbe una maggiore autonomia nella scelta degli approfondimenti e potrebbe fornire nuovi stimoli alla gestione strategica. (Hall, 1992)

In generale, nelle grandi aziende, un ufficio di CI è composto da almeno 3-4 persone specializzate: un responsabile dell'ufficio che ha il compito di coordinare la

funzione con la direzione generale e due o tre persone dedicate alla raccolta di informazioni e alla gestione del sistema informativo.

Poiché il livello di complessità aumenta con le dimensioni dell'azienda e delle arene competitive in cui essa opera, possono essere richiesti ulteriori aiuti direttamente presso le unità di business o nelle funzioni più esposte come, ad esempio, il marketing, con un coordinamento a livello matriciale tra la funzione CI e la linea.

Uno dei principali obiettivi assegnati ai responsabili della CI in azienda è quello di creare un sistema di scambio di informazioni competitive tra la funzione CI e i manager di linea. La condivisione delle informazioni è fondamentale per la competitività aziendale e i responsabili del team devono lavorare per superare le gelosie e promuovere un ambiente di collaborazione e scambio tra i vari manager di linea e il team di *intelligence* (De Leo, 1995).

Ciò può essere fatto attraverso la creazione di forum di discussione, incontri periodici, reti di contatto e altre iniziative che promuovano la condivisione di informazioni e la cooperazione tra le diverse aree dell'azienda, andando anche verso la creazione di una cultura aziendale nel quale la condivisione delle informazioni riveste un valore fondamentale per il successo dell'azienda.

Per creare e legittimare un ufficio di CI all'interno dell'azienda, è necessario seguire alcuni passi (Garzoni, 2004):

1. definire gli obiettivi e il mandato della funzione CI con la direzione, concordando la politica da seguire e i passi futuri;
2. identificare il fabbisogno di intelligence dei manager di linea chiave attraverso interviste, e individuare i referenti strutturali del team CI;
3. organizzare un incontro con la prima linea di management e i delegati di funzione per chiarire il mandato della CI;
4. costruire un'architettura informativa e promuovere riunioni regolari tra il team CI e i delegati di funzione per condividere le informazioni competitive;
5. realizzare report di intelligence e condividerli frequentemente con la direzione generale, organizzando incontri di aggiornamento sullo stato dei lavori;
6. dedicare almeno una riunione all'anno ad un "*Competitive Intelligence Day*", con un focus sull'educazione e l'illustrazione delle ipotesi competitive in ottica dinamica.

L'architettura di lavoro descritta mira a creare un sistema di *intelligence* competitiva in grado di raccogliere e condividere informazioni in modo sistematico e continuo. (Garzoni, 2004). Il responsabile dell'ufficio della CI è al centro di questo sistema e

si preoccupa di coordinare gli sforzi dei manager di linea per raccogliere e condividere informazioni, al fine di fornire un contributo informativo di primo piano nella formazione delle intenzioni strategiche del vertice aziendale.

Inoltre, questo metodo si basa su una condivisione costante e una riunione periodica per garantire l'aggiornamento dell'informazione e una maggiore efficacia del lavoro del team di CI.

Nel prossimo paragrafo verrà presentato un esempio di uno strumento rientrante nel campo della competitive intelligence che, nei tempi più moderni, sta prendendo piede all'interno dell'analisi competitiva: il geo-marketing.

3.6. Il geo-marketing

Nei contesti odierni, il mondo della distribuzione commerciale è stato soggetto ad una vera e propria rivoluzione causata da diversi fenomeni come l'avanzamento di nuove tecnologie, i processi di concentrazione delle imprese, i cambiamenti nelle abitudini di consumo e l'emergere di nuovi settori (Gregori e Perna, 2019).

Tutto questo ha un impatto molto più consistente se si tiene in considerazione che l'ambiente nel quale le imprese si trovano ad operare è sempre più competitivo e, pertanto, "avere successo è ogni volta più difficile" (Moreno, 2002). Di conseguenza, si assiste ad un forte sviluppo della disciplina del marketing che sta sempre più incorporando nuovi concetti e strumenti con l'obiettivo di fornire ai

manager e agli analisti una migliore conoscenza e un maggiore controllo di questo ambiente sempre più complesso e dinamico.

Da qui nasce il geo-marketing, molto recente e ancora poco conosciuto dagli analisti, ma ricca di grandi potenzialità, capace di mettere in luce le posizioni competitive con un maggior potenziale strategico.

Nata dalla fusione tra il marketing e la geografia, il geomarketing potrebbe essere definito come l'insieme di tecniche che permettono di analizzare la realtà socio-economica da un punto di vista geografico, attraverso strumenti cartografici e strumenti di statistica spaziale (Coro Chasco-Yrigoyen, 2004).

Il geo-marketing può essere ulteriormente definito come un sistema integrato di dati, programmi di elaborazione informatica, metodi statistici e rappresentazioni grafiche destinati a produrre informazioni utili per il processo decisionale, attraverso strumenti che combinano cartografia digitale, grafici e tabelle (Latour Y Floch, 2001).

Per quanto riguarda l'analisi competitiva, tale disciplina riveste un ruolo sempre più cruciale che si concretizza nelle seguenti funzioni.

In primo luogo, il geo-marketing aiuta ad identificare le opportunità e le minacce presenti in una determinata area geografica, ad esempio valutando la presenza di concorrenti o la densità di popolazione. In secondo luogo, il geo-marketing è utile nella fase di individuazione dei fattori che influiscono sulla domanda di prodotto o servizio in una determinata area, ad esempio il reddito medio o il livello di

istruzione della popolazione. Inoltre, esso può essere utilizzato per ottimizzare la distribuzione dei prodotti o la scelta dei punti vendita, ad esempio valutando la posizione dei concorrenti o le caratteristiche della zona (Garcia J., 1997). Infine, risulta fondamentale nello sviluppo di campagne di marketing mirate, ad esempio indirizzando gli annunci pubblicitari ai consumatori che si trovano in una determinata area geografica.

3.7. Limiti applicativi della Competitive Intelligence

L'analisi della concorrenza è utile e opportuna per le imprese di ogni dimensione. Tuttavia, il costo e la complessità organizzativa legati alla predisposizione di un team di CI la rendono accessibile principalmente alle grandi imprese (Hall, 1992). Ci si chiede, quindi, come organizzare il processo di CI in piccole o medie impresa che caratterizzano la maggior parte delle imprese del nostro territorio.

Escludendo le microimprese, dove manca una vera e propria linea manageriale e tutto è concentrato nell'imprenditore, una PMI può gestire l'analisi della concorrenza in outsourcing, rivolgendosi a consulenti specializzati. Questo metodo consente di limitare i costi di costituzione e gestione del personale dedicato, ma limita anche il potenziale della funzione di CI. I consulenti, infatti, adottano un approccio sistemico, ma non sistematico. Essi non si concentrano sulla gestione

dell'informazione, ma sulla costruzione di relazioni per rispondere alle domande dell'imprenditore (Lackman et al., 2000).

Per quanto riguarda le fonti informative, è difficile per una PMI sostenere i costi delle banche dati di tipo bibliografico o economico-finanziario. Tuttavia, le prime possono essere oggetto di domande specifiche rivolte a società di consulenza specializzate nella fase di analisi informativa. Le seconde, invece, prevedono quasi sempre un costo a consumo, ma spesso non particolarmente elevato. Va, comunque, evidenziato che i settori piccoli sono scarsamente monitorati e l'utilità dell'analisi desk si dimostra abbastanza limitata (Lackman e altri, 2000).

Le PMI trovano, invece, maggiore flessibilità nelle indagini sul campo che sono il terreno più importante per ottenere informazioni sensibili: visite a fiere, colloqui con agenti e clienti, alcuni fornitori in comune rappresentano modalità informative fondamentali per tenersi aggiornati sulle mosse della concorrenza.

Per quanto riguarda gli strumenti di analisi della concorrenza, gli schemi concettuali di tipo statico e dinamico non cambiano a seconda delle dimensioni dell'azienda.

Anche per una PMI utile è identificare le risorse e le competenze del concorrente e il loro legame con i risultati attesi (secondo il modello della mappa strategica).

3.8. Le opportunità collegate all'implementazione di un sistema di Competitive Intelligence

L'avvio di un sistema di CI, nei termini descritti, può comportare notevoli benefici per le aziende.

Primo fra tutti, la possibilità di anticipare i cambiamenti in atto nel sistema competitivo e nell'ambiente di riferimento e scoprire quali nuove tecnologie, prodotti e processi stanno cambiando il business in cui si opera permette di ottenere un chiaro vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Garzoni, 2000).

In secondo luogo, una CI ben strutturata consente di valutare l'effetto sui business in cui si opera di cambiamenti a livello legislativo, politico e sociale e di valutare il livello di pericolosità di un concorrente ed anticiparne le mosse (Mauri, 1990).

Altri benefici sono legati all'apprendimento del successo e dei fallimenti dovuti alle azioni poste in essere dagli altri concorrenti, o la possibilità di scoprire le aree maggiormente presidiate dalla concorrenza o quali possono essere i nuovi potenziali concorrenti (Prescott, 2001).

Infine, non per minore importanza, la predisposizione di un efficace team di CI consente di migliorare l'efficacia di alleanze e acquisizioni, effettuando analisi competitive prima dell'eventuale accordo e soprattutto di imparare a guardare al proprio business con una mente più aperta e meno conservativa. Questo permette, ad esempio, di migliorare l'efficacia dell'ingresso in nuovi business e arene competitive.

Si tratta di vantaggi importanti, soprattutto per le imprese di maggiori dimensioni, dove le comunicazioni orizzontali e verticali sono più difficili, in assenza di appositi sistemi. Un sistema di CI può rivelarsi funzionale al coordinamento di tutte le informazioni competitive disperse nei vari uffici di un'organizzazione complessa. In un periodo caratterizzato da una notevole turbolenza ambientale, da una competizione sempre più aggressiva e dall'ingresso di concorrenti provenienti da altri settori, un sistema di CI può fornire la risposta all'*overload informativo* cui i manager sono continuamente sottoposti, migliorando l'efficacia tattica delle loro azioni (Garzoni, 2006).

Se la CI è uno dei sottosistemi informativi più importanti per la gestione strategica (insieme ai sottosistemi di controllo interno), il suo ruolo è quello di analizzare costantemente l'ambiente, individuando i principali rischi e le difficoltà che verranno incontrati nel breve termine, ma anche evidenziando le più importanti opportunità. La crescita redditizia si ottiene quando un'impresa intraprende iniziative che estendono le dimensioni aziendali e si caratterizzano per un margine positivo tra redditività e costo del capitale. La crescita per sé stessa, infatti, aumenta le dimensioni aziendali ma non il valore dell'impresa (e in alcuni casi, può anche ridurre il valore dell'impresa).

Il ruolo della CI è, quindi, delicato e consiste nel fornire al management aziendale proposte di progetti (argomentati e supportati da prove e dati) (White, 1998):

- a. di consolidamento o crescita nelle attuali arene competitive, attraverso un'analisi approfondita del contesto e delle dinamiche evolutive, individuando le azioni che l'impresa dovrebbe intraprendere nel breve termine per aumentare la propria redditività (migliorando la struttura dei costi mantenendo i ricavi o ricavi migliorare la qualità dei ricavi mantenendo i costi);
- b. di crescita in nuove arene competitive per l'impresa o per l'intero settore, selezionate sulla base di un'analisi delle attuali risorse e competenze aziendali e del grado di leva che è possibile attuare attraverso l'ingresso in altri business.

Il primo obiettivo può essere raggiunto principalmente attraverso gli strumenti di analisi della concorrenza in chiave statica (con alcune "influenze" e spunti di riflessione offerti dagli strumenti di analisi della concorrenza in chiave dinamica) (White, 1998). Il secondo obiettivo richiede, invece, un maggiore investimento in conoscenza, data la lontananza dei nuovi business dal core tradizionale.

Questo rende ancora più importante una posizione organizzativa indipendente per la CI rispetto a singole imprese o funzioni e con pieno supporto del management aziendale.

In conclusione, si ricorda come la CI sia una parte importante della gestione strategica. Tuttavia, per essere efficace, essa deve essere gestita da professionisti qualificati e attraverso processi validi.

Il caso Lube Industries, oggetto del prossimo capitolo, suggerisce validi spunti su come implementare efficacemente un sistema di analisi competitiva.

CAPITOLO IV

IL CASO CUCINE LUBE

4.1. Introduzione

Questo capitolo mira a far luce sugli strumenti dell'analisi della concorrenza e sull'impatto che essi hanno all'interno delle organizzazioni aziendali. In particolare, l'obiettivo di questo capitolo consiste nel favorire la comprensione di come viene gestita e usata l'analisi competitiva all'interno di una nota impresa italiana: Cucine Lube Industries.

Il lavoro si articola in cinque paragrafi. Il prossimo è dedicato alla storia di Lube Industries, cercando di ripercorrere tutte le tappe fondamentali che hanno portato tale impresa ad essere considerata un punto focale nel suo settore di riferimento. Il paragrafo successivo illustra la metodologia di ricerca adottata per la conduzione dell'analisi empirica. Il capitolo prosegue con la presentazione e l'analisi dei risultati di quest'ultima. Infine, sono forniti alcuni spunti di miglioramento e alcune

possibili linee di sviluppo futuro al fine di rendere sempre più utile l'analisi competitiva all'interno del contesto analizzato.

4.2. Cucine Lube: dalle origini ai giorni d'oggi

La storia di LUBE è il racconto di un sogno tenace e lungimirante, fatto di impegno, professionalità e intelligenza commerciale. Quel sogno continua ad essere alimentato dagli stessi principi che sono al centro della filosofia aziendale: l'attenzione per l'uomo e per la qualità, la funzionalità e la sicurezza degli ambienti che abita, il rispetto per l'ambiente nella scelta di materiali ecologici, l'integrazione fra design e innovazione tecnologica, la cura del cliente, sia per l'ottimo rapporto qualità-prezzo dei prodotti che per i servizi post-vendita rapidi ed efficienti. La continua crescita ha portato oggi la LUBE ad affermare la propria leadership nel proprio settore: prima tra le aziende italiane produttrici di cucine e prima come numero di cucine prodotte ogni anno.

Nel 1956, Luciano Sileoni, ancora giovanissimo, si sta facendo le ossa nel laboratorio di falegnameria Farroni: di giorno assolve alle sue funzioni mentre di sera fa lavori per sé. Un giorno propone al barbiere del paese, l'amico Benito Raponi, di diventare soci e produrre in proprio i mobili.

Nasce, così, in un garage di Treia, il laboratorio artigianale di cucine di quella che oggi è la Lube. Era il primo maggio del 1967 e viene scelto il nome di SIRA. Già allora, soddisfare le richieste del cliente era l'imperativo di Luciano.

“Non uscivo dal laboratorio neanche per mangiare, lavoravamo con 3 o 4 dipendenti giorno e notte anche la domenica.” (Luciano Sileoni)

La piccola impresa stava crescendo e gli spazi non erano più sufficienti: era necessario trovare un nuovo laboratorio. Nel 1974 viene inaugurato lo stabilimento in via Fontevannazza e la società prende il nome di Lube (sempre giocando con le iniziali, ma questa volta dei nomi Luciano e Benito).

Nello stesso anno, a settembre, entra in azienda il cognato di Luciano, Fabio Giulianelli, fresco di diploma superiore, che sarà una delle figure chiave per la crescita futura dell'azienda.

Il prodotto inizia ad essere riconosciuto come valido dal mercato e le richieste aumentano. Viene organizzata una rete di vendita adeguata ed iniziano le prime collaborazioni con rappresentanti di tutta Italia, gran parte dei quali ancora oggi operano in azienda. Le cucine Lube ancora non superano i confini nazionali perché la produzione è tutta assorbita dalla domanda interna. Successivamente, al crescere della realtà aziendale, si prende nota del fatto che lo stabilimento di via Fontevannazza non risulta essere più adeguato alle esigenze produttive e, pertanto,

viene individuata, a Passo di Treia, l'area industriale dove spostarsi. Ed è proprio nell'agosto del 1993 che avviene un trasloco che ha dell'incredibile.

La società prende il nome di Cucine Lube e la nuova struttura negli anni verrà ulteriormente ingrandita. In un periodo storico caratterizzato dalla globalizzazione, il marchio Lube comincia ad operare al di fuori dei confini nazionali ed inizia la conquista del mercato mondiale, sempre più interessato al made in Italy di qualità. Quello che era un piccolo laboratorio di provincia, si trasforma definitivamente in una grande azienda, ancora radicata nel suo territorio di origine.

Il 2003 è l'anno decisivo per le sorti del gruppo guidato da quattro soci: Sileoni e Giulianelli decidono di dare certezza acquisendo l'intero pacchetto azionario. Da quel momento inizia il processo di inserimento dei figli nell'organizzazione aziendale, per dare un chiaro e forte segnale di continuità.

Lube oggi ha raggiunto una superficie di 150.000 mq, in cui lavorano 650 dipendenti che producono 75.000 cucine ogni anno, raggiungendo 76 paesi in tutto il mondo. Sul tetto dello stabilimento è stato installato un impianto fotovoltaico con oltre 15.000 pannelli che producono circa 6 milioni di kilowatt di energia pulita all'anno. Gli investimenti in tecnologia e in informatizzazione sono le colonne portanti di ogni decisione strategica.

Qualità, servizio e attenzione al cliente rimangono sempre le priorità assolute della strategia di marketing:

“del servizio al cliente la Lube ha fatto una bandiera. È l'elemento fondamentale della nostra strategia di marketing, il nostro servizio al cliente è un valore assoluto che è stato basilare in tanti anni di attività per portarci alla leadership del mercato” (Fabio Giulianelli).

4.3. Metodologia della ricerca

Al fine di rispondere alle domande di ricerca, è stata condotta un'indagine empirica mediante due metodologie principali: lo svolgimento di uno stage formativo che ha permesso di dare un riscontro empirico agli argomenti trattati in questo elaborato e, in secondo luogo, la somministrazione di un'intervista ad il Responsabile dell'analisi competitiva di Cucine Lube.

Per quanto riguarda il progetto formativo dello stage, si è avuta l'opportunità di prendere parte ad un progetto di ricerca incentrato sul tema del geo-marketing, principale strumento di *Competitive Intelligence* utilizzato dall'impresa.

L'attività svolta aveva come principale obiettivo la misurazione dei principali indicatori di efficacia competitiva relativi alla rete distributiva aziendale. Per tale

ragione si è acquisita conoscenza in relazione alla stima della domanda potenziale dei bacini commerciali e al calcolo della quota di mercato per singolo punto vendita. Per la buona riuscita del progetto sono state analizzate le caratteristiche socioeconomiche e la pressione competitiva delle aree di gravitazione dei punti vendita (*catchment area*), raccogliendo dati da fonti primarie e secondarie e costruendo database dedicati.

L'intervista, di cui si parlerà in modo più approfondito nei paragrafi successivi, è stata articolata in tre principali sezioni.

La prima era mirata a raccogliere alcuni dati utili per la comprensione del ruolo rivestito dall'analisi della concorrenza e degli strumenti maggiormente utilizzati all'interno dell'impresa.

Dopo aver appurato che l'analisi della concorrenza viene prevalente svolta attraverso uno strumento di *Competitive Intelligence*, l'attenzione si è spostata sulle caratteristiche tecniche del software quali, ad esempio la struttura, la tipologia di informazioni che lo compongono e il tipo di report che è in grado di generare, al fine di valorizzarne il potenziale informativo e l'impatto strategico rivestito dallo stesso.

La terza sezione è dedicata ad esplorare i punti di forza e di debolezza dello strumento al fine di poterne valutare le potenzialità con un'ottica critica e di cercare di fornire degli spunti di miglioramento per renderlo meglio adattabile alla strategia perseguita dall'impresa.

4.5. I risultati dell'indagine empirica

La presente indagine empirica mira a dare un riscontro pratico agli strumenti precedente analizzati in tale elaborato. Più nel particolare, essa intende favorire la comprensione del ruolo che l'analisi competitiva gioca all'interno delle realtà operative del nostro territorio.

Nell'intervista condotta con il Responsabile dell'analisi competitiva si è dato spazio alla comprensione dei principali strumenti maggiormente utilizzati da Cucine Lube per lo svolgimento dell'analisi competitiva e da ciò è emerso che l'impresa impiega sia strumenti di tipo statico sia strumenti di tipo dinamico.

Tra quelli definiti "statici", precedentemente descritti e analizzati nel Capitolo 2, quello maggiormente utilizzato dall'azienda è l'analisi dei bilanci della concorrenza che viene realizzata tramite report prodotti dalle società fornitrici di questa tipologia di informazioni economiche con le quali Cucine Lube ha stipulato un contratto. Si tratta, per lo più, di report economico-finanziari aventi ad oggetto l'analisi degli indici di bilancio dei *competitors*.

In realtà, queste informazioni non hanno un grande valore strategico, in quanto sono utilizzate dalla società solo per avere una maggiore consapevolezza dei propri risultati rispetto a quelli ottenuti dalla concorrenza e, per tale ragione, queste informazioni non impattano sulla definizione della strategia competitiva dell'azienda.

Gli strumenti dinamici, rientranti nel campo della *Competitive Intelligence*, hanno un alto valore strategico per l'impresa, infatti avere la possibilità di definire la pressione competitiva all'interno di un bacino commerciale, permette di scegliere la location dove aprire un nuovo punto vendita, o di assegnare in modo più consapevole gli obiettivi di fatturato legandoli, ad esempio, alle caratteristiche del bacino commerciale.

Tutto ciò è reso possibile grazie all'implementazione dello strumento di geo-marketing, *RegioGraph di GfK*, prevalentemente utilizzato da Cucine Lube per avere una chiara visione degli aspetti competitivi che maggiormente impattano sulla definizione della strategia aziendale. Tale sistema di geo-marketing, integrato all'interno degli strumenti di misurazione della performance d'impresa, svolge due principali funzioni.

La prima funzione è legata alla geolocalizzazione dei punti vendita dei principali competitors di Cucine Lube, identificati in: Scavolini, Veneta Cucine, Arredo3 e Stosa Cucine, permettendo di definire il bacino commerciale di ogni store. Ciò è reso possibile grazie all'elaborazione di un file Excel nel quale confluiscono una serie di informazioni, raccolte sia da fonti primarie che secondarie.

Più precisamente il file riporta una suddivisione per comuni del territorio nazionale e una mappatura dei negozi dei principali competitors per ogni comune che viene realizzata inserendo il dato relativo alla latitudine e alla longitudine.

Per una maggiore comprensione si veda la figura seguente che rappresenta la mappatura dei comuni di Bologna e di Firenze.

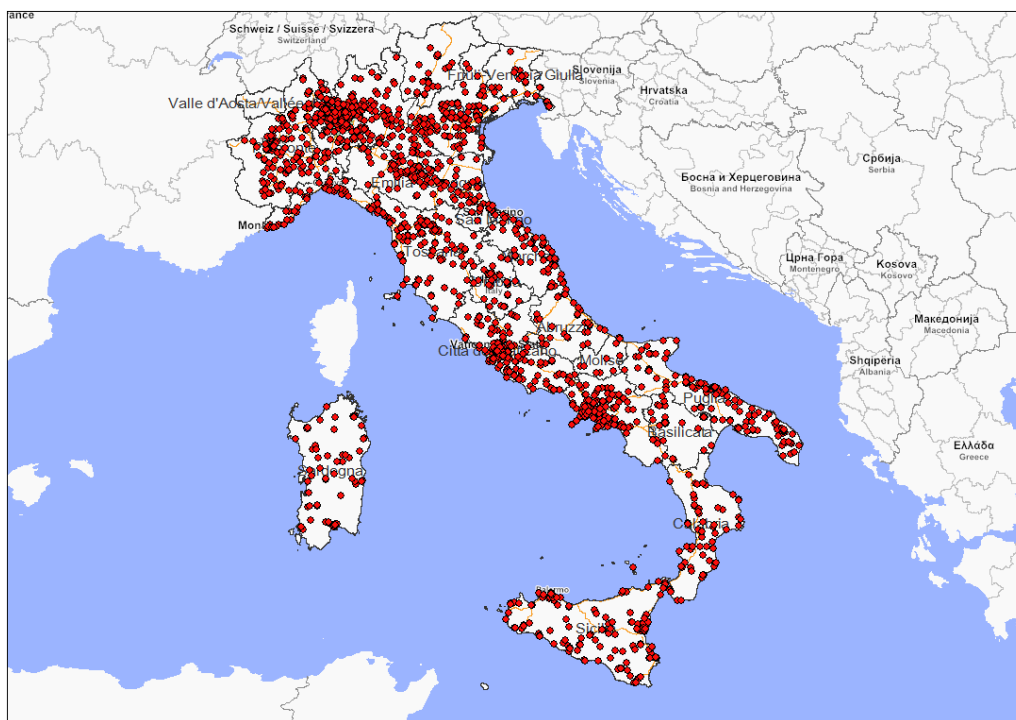
Figura 4.1. – File mappatura competitors

NOME NEGOZIO	PROVINCIA	LATTITUDINE	LONGITUDINE	BRAND1	MARCHE TRATTATE BRAND2	BRAND3
SCAVOLINI STORE BOLOGNA	Bologna	44,49558697	11,33977824	Scavolini		
GLOBUS SRL	Bologna	44,50430331	11,36885508	Scavolini	Bontempi Casa	FerrIMobili
STUDIO FORM DI BISERNI	Bologna	44,49545270	11,31784223	Scavolini		
VENETA CUCINE	Bologna	44,54482705	11,26090329	Veneta Cucine		
VENETA CUCINE	Bologna	44,46066839	11,43599136	Veneta Cucine		
LANDI ARREDAMENTI DI INTERNI SAS	Bologna	44,40333745	11,37787280	Veneta Cucine	Poliform	Doimo Cucine
STOSA STORE BOLOGNA	Bologna	44,53476310	11,26873876	Stosa Cucine		
RONCHI ARREDAMENTI	Bologna	44,35798575	11,71266829	Stosa Cucine	Veneta Cucine	
RAMONDI IDEE CASA SRL	Bologna	44,51454342	11,13643115	Stosa Cucine	Cucine Lube	
EMMEQUATTRO ARREDAMENTI SRL SOCIETÀ UNIPERSONALE	Bologna	44,61922348	11,67303354	Stosa Cucine	Forma La Cucina	
BERTOCCHI GIORDANO DI BERTOCCHI ALBERTO	Bologna	44,50651201	11,40924414	Stosa Cucine	Arredog Cucine	Bontempi Casa
LELLI ARREDAMENTI S.A.S. di Lelli Roberta e Lelli Simone	Bologna	44,40698916	11,58203474	Stosa Cucine	Ernestomeda	Meson's Cucine
LUMA ARREDAMENTI di Gian Marco Sitti	Bologna	44,69808566	11,15738833	Stosa Cucine		
DMENSIONE CASA	Bologna	44,52964646	11,52741743	Stosa Cucine	Arredog Cucine	StandApp Kitchen
PIAZZI ARREDAMENTI	Bologna	44,66425410	11,48537097	Stosa Cucine		
SCAVOLINI STORE FIRENZE DE AMICIS	Firenze	43,78044422	11,29153728	Scavolini		
SCAVOLINI STORE FIRENZE MARAGLIANO	Firenze	43,78845837	11,23151243	Scavolini		
ESSECASA	Firenze	43,76869302	11,22232630	Scavolini	FerrIMobili	Colombini
MAK MOBILI	Firenze	43,76871739	11,28006668	Veneta Cucine	Clei	Stosa Cucine
MAK MOBILI SRL	Firenze	43,7827587	11,24605364	Veneta Cucine	Clei	Stosa Cucine
VENETA CUCINE	Firenze	43,77307722	11,21464320	Veneta Cucine		
MOBILI BORGHI	Firenze	43,83273277	11,20083218	Veneta Cucine		
AZZURRO CASA	Firenze	43,96155000	11,24511212	Veneta Cucine		
DONATI ARREDAMENTI SRL	Firenze	43,62832272	11,46274247	Veneta Cucine	Bontempi Casa	Colombini
INKASA ARREDAMENTI	Firenze	43,99635866	11,23984880	Veneta Cucine		
GELLI CUCINE SRL	Firenze	43,72807378	10,93750015	Veneta Cucine	Calligaris	Kico
ARTEMA ARREDAMENTI	Firenze	43,58736746	10,99315896	Veneta Cucine	Calligaris	Kartell
STOSA STORE SCANDICCI	Firenze	43,75928915	11,18587904	Stosa Cucine		
STOSA STORE FIRENZE	Firenze	43,79058293	11,22950887	Stosa Cucine		
STOSA STORE FIRENZE SUD	Firenze	43,76944300	11,27745303	Stosa Cucine		
STORE EMPOLI	Firenze	43,72230749	10,95644400	Stosa Cucine		
STOSA STORE VIA MARAGLIANO	Firenze	43,79058293	11,22985219	Stosa Cucine		
ARREDO CASA S.R.L.	Firenze	43,55860723	10,90721234	Stosa Cucine		
ARREDAMENTI TEPAMARKET SAS DI MANNINI MARTA PIGNA TERESA E C	Firenze	43,72368451	10,87977191	Stosa Cucine	Target Point	Connubia Calligaris
CASA CUCINA GRB S.R.L.	Firenze	43,70604198	11,46496306	Stosa Cucine		
SESTOLEGNO S.N.C.	Firenze	43,70691143	11,46279789	Stosa Cucine		
MAZZOLI INTERIORS - KITCHEN COLLECTION	Firenze	43,76273018	11,28254734	Arredog Cucine	Lottocento	Zappalorto
3M BIANCALANI SRL	Firenze	43,85964109	11,17420930	Arredog Cucine	Snaldero	Spagnol Cucine
CASA ARREDO SRL	Firenze	43,76816481	11,27985543	Arredog Cucine	Scandola	Artex
LENZI ARREDAMENTI	Firenze	43,79212374	11,21685346	Arredog Cucine	Veneta Cucine	Cucine Copat
JOLLY ARREDAMENTI SNC	Firenze	43,73178979	10,91757035	Arredog Cucine	APM Cucine	GD Arredamenti
LANDI ARREDAMENTI S.N.C.	Firenze	43,58768433	10,99273836	Arredog Cucine	Bontempi Casa	

Fonte: File Lube

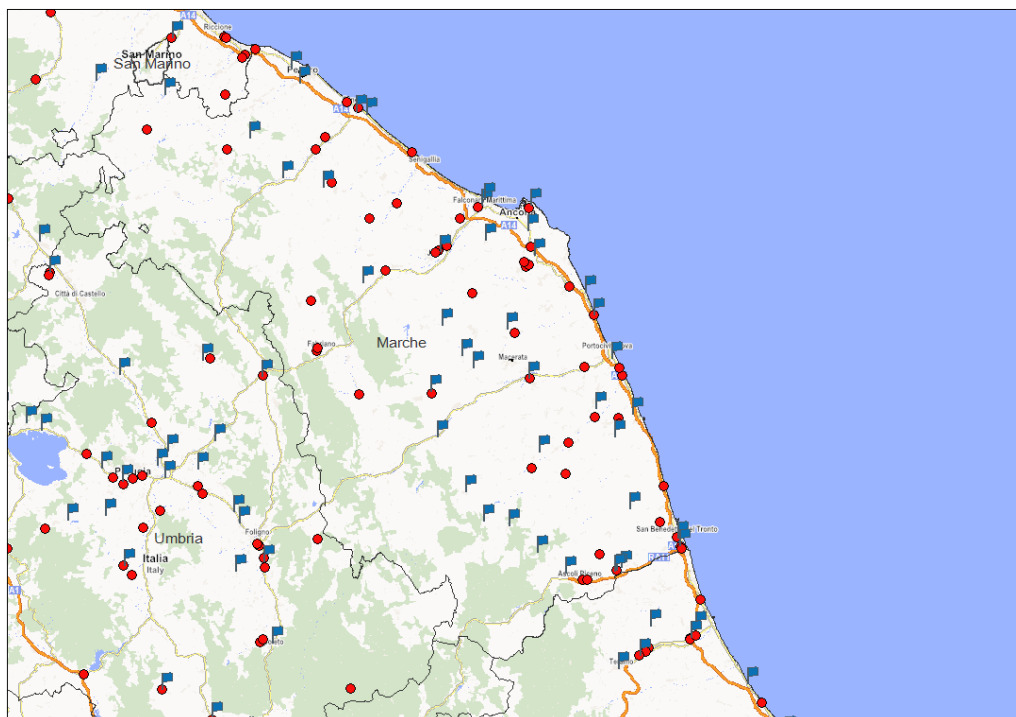
Questo file viene poi trasferito all'interno del software e il report che si ottiene permette di localizzare gli store della concorrenza identificati da dei puntini rossi sulla mappa del territorio nazionale. Le bandiere di colore blu sono, invece, identificativi dei negozi Lube.

Figura 4.2. – Mappatura della concorrenza sul territorio nazionale



Fonte: Software Lube RegioGraph

Figura 4.3. – Mappatura della concorrenza e degli store Lube nella regione Marche da software



Fonte: Software Lube RegioGraph

Tutte queste informazioni permettono di arricchire il database e di effettuare delle valutazioni riguardo l'analisi competitiva. Conoscere il bacino commerciale di ogni punto vendita consente, infatti, di capirne le potenzialità: una volta che si è compreso il posizionamento sul territorio nazionale dei punti vendita dei principali competitors è possibile stimare il potenziale di vendita di uno store e di calcolare la relativa quota di mercato.

Questi report vengono presi in considerazione anche quando si vuole aprire un nuovo punto vendita perché aiutano a comprendere quali siano le variabili di contesto che maggiormente impattano sulla performance, posto che il raggiungimento di performance positive non dipende esclusivamente da variabili di contesto ma anche da variabili interne, come ad esempio le capacità relazionali dello store manager.

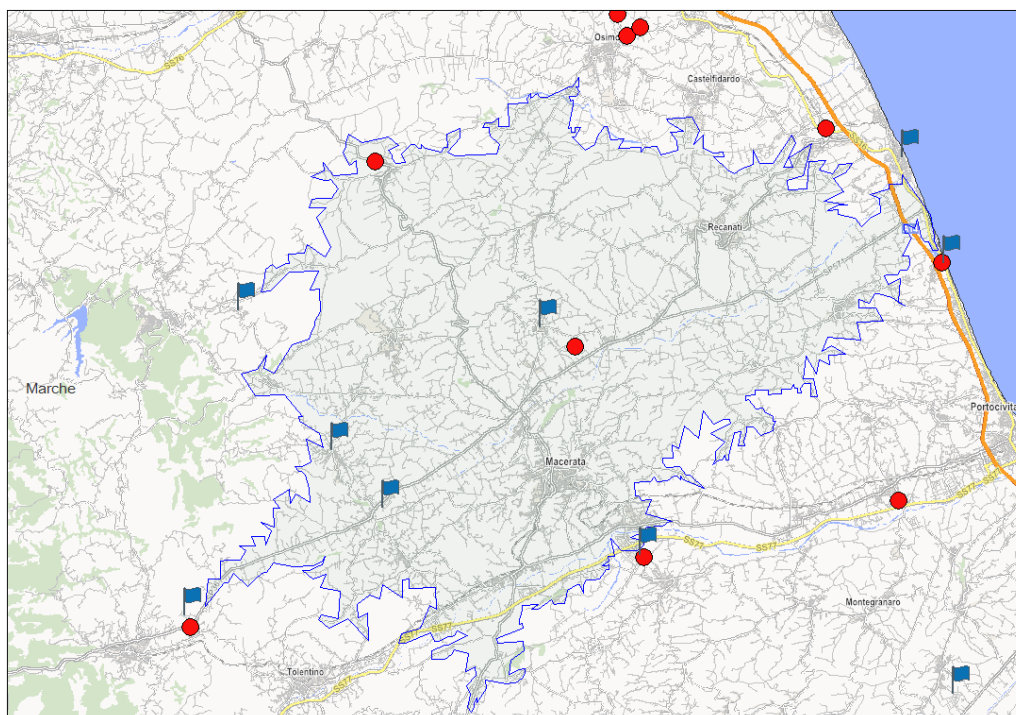
La seconda funzione che lo strumento può svolgere sposta l'attenzione sui punti vendita di Cucine Lube. Il software, infatti, è in grado di definire delle isocrone attorno a ogni store dell'azienda. Le isocrone rappresentano una *proxy* del bacino commerciale del punto vendita.

Al suo interno sono contenute una serie di informazioni rilevanti come ad esempio: informazioni demografiche legate alla ripartizione per fasce di età di quella determinata zona, informazioni di tipo economico come la spesa pro capite degli abitanti, la spesa per l'arrendamento e, ancora più precisamente, è possibile definire la spesa che gli abitanti dedicano alla cucina. Altre variabili che possono essere definite attraverso tale strumento sono legate alla presenza o meno di centri commerciali o di grandi magazzini nelle vicinanze, alla presenza di parcheggi o l'immediata vicinanza ad un punto vendita della GDO (grande distribuzione).

Per comprendere al meglio le potenzialità di tale funzione viene presentato un esempio pratico.

La prima figura (figura 4.4.), mostra il tracciamento di un'isocrona rappresentativa della distanza di 30 minuti percorribili in auto a partire da quel determinato store.

Figura 4.4. – Tracciamento Isocrona Software Lube



Fonte: Software Lube RegioGraph

A partire dal file è possibile ottenere una serie di informazioni relative all'isocrona precedentemente selezionata.

Il file si compone di diverse informazioni raccolte sia da fonti primarie che da fonti secondarie.

Le principali informazioni sono legate a:

- totale abitanti;
- superficie in metri quadrati;
- ripartizione per numero di componenti per famiglia (1,2,3 ecc.);
- spesa in energia in mEUR;
- ripartizione degli abitanti per fasce di età (20-25, 25-30, 30-35, 35-40 e così via);
- spesa per l'arredamento in mEUR;
- presenza di centri commerciali nelle vicinanze;
- presenza dei competitors nelle vicinanze;
- presenza di GDO nelle vicinanze.

Ad esempio, filtrando la tabella per la località Civitanova Marche, comune della regione Marche, è possibile ottenere le seguenti informazioni. In primo luogo, il numero della popolazione presente è pari a 99.044 composti principalmente da persone tra i 40 e i 45 anni di età (7186 contro 4972 rientranti nella fascia 25-30). Inoltre, si evince come il numero di abitanti per appartamenti sia maggiormente di una sola persona (41.043 contro 10.773 rappresentativi di due persone).

Infine, dal punto di vista strategico della posizione è possibile comprendere le seguenti informazioni:

- numero di centri commerciali pari a 3;
- numero di negozi della concorrenza pari a 4;
- nessuna presenza di GDO;
- spesa per cucina in mEUR pari a 28;
- spesa per energia in mEUR pari a 1613.

Inoltre, il software permette di accedere direttamente a tutte le informazioni sia in forma tabellare che in forma grafica e questo consente di eseguire analisi dei dati visualizzando i risultati sulla cartina: ad esempio, è anche possibile costruire una matrice a due dimensioni, incrociando i valori di due variabili rilevanti, e colorare di conseguenza le aree corrispondenti ai CAP a 5 cifre, alle province e alle regioni. In questo caso questo, lo strumento consente di individuare direttamente le aree a maggior capacità di spesa per il prodotto “cucina” in cui sono presenti molti concorrenti e le aree che per la strategia distributiva Lube sono particolarmente attrattive.

È bene precisare che tutte le informazioni caricate nel database possono essere visualizzate con un semplice click e questo rende lo strumento particolarmente agevole da utilizzare. Per concludere, è importante ricordare come tale strumento

sia altamente flessibile e muti in funzione dei cambiamenti che avvengono a livello di strategia: se la strategia si arricchisce di nuovi elementi, i sistemi di misurazione delle performance devono adattarsi alla stessa.

Per un corretto utilizzo di tali strumenti, è necessario che gli stessi vengano utilizzati per avere una visione d'insieme più consapevole e che vengano, perciò, integrati con ulteriori analisi, svolte dall'Alta Direzione, che siano coerenti con la strategia dell'impresa.

4.6. Discussione sul caso empirico

La letteratura economico-aziendale, nazionale e internazionale, ha da sempre rivolto una particolare attenzione verso gli strumenti di analisi per l'ambiente competitivo. Gli strumenti maggiormente noti in letteratura sono quelli comunemente definiti "statici", strumenti che da sempre sono protagonisti dell'analisi competitiva.

L'attuale scenario competitivo caratterizzato da un'elevata dinamicità e imprevedibilità ha lasciato spazio all'ascesa di nuovi strumenti di analisi: *la competitive intelligence*.

Partendo da questa constatazione, il primo obiettivo del capitolo è stato quello di analizzare nella prassi se la competitive intelligence abbia un riscontro operativo

all'interno di una delle realtà del nostro territorio e come la stessa possa avere un impatto sul profilo strategico aziendale.

Il secondo obiettivo, invece, è stato volto ad esplorare gli effetti dell'implementazione di tali strumenti con riferimento ai sistemi di misurazione delle performance aziendali e quali siano stati i maggiori cambiamenti a livello organizzativo.

Le evidenze empiriche denotano, innanzitutto, come gli strumenti statici abbiano mantenuto un ruolo importante all'interno delle imprese ma vengano utilizzati per avere una maggiore consapevolezza dei propri risultati, ad esempio confrontando i propri indici di bilancio con quelli realizzati dalla concorrenza. Le informazioni che possono essere ottenute a partire dall'utilizzo di questi strumenti hanno un basso valore strategico e non impattano sulle decisioni strategiche dell'impresa.

Quanto rilevato dall'analisi empirica è in linea con quanto affermato da Garzoni (2006), il quale evidenzia come tali strumenti debbano essere utilizzati cercando di integrare l'analisi con tutte le altre informazioni interne al fine di ottenere un quadro più completo e accurato dell'ambiente competitivo e utilizzarlo per prendere decisioni strategiche.

Al tempo stesso, il caso empirico mostra la centralità rivestita dagli strumenti cosiddetti "dinamici", comunemente rappresentati dalla "*competitive intelligence*".

Lo strumento di geomarketing utilizzato dalla realtà organizzativa analizzata consente di rendere il sistema di misurazione delle performance più aderente e coerente con la strategia aziendale.

Il principale vantaggio riscontrato è quello di fornire un supporto qualitativo per la gestione di nuovi indirizzi strategici in quanto permette di avere una visione integrata di tutte quelle informazioni ritenute rilevanti per l'impresa.

Quanto rilevato nell'analisi empirica risulta essere coerente con quanto evidenziato da White (1998) il quale afferma come il ruolo della CI si concretizzi nel fornire al management aziendale delle proposte di progetti che siano adeguatamente supportati da prove e dati. La letteratura specialistica (Garzoni, 2006; Walle, 1999; Trim, 2004) denota una crescita nell'utilizzo di tali strumenti all'interno delle imprese e ciò è anche dimostrato dal caso empirico analizzato in quanto vi è una minore considerazione degli strumenti cosiddetti statici e una sempre maggiore importanza attribuita a questi nuovi strumenti di misurazione delle performance per la definizione di nuovi scenari strategici.

Sul piano strategico, altrettanto degna di nota è l'evidenza che la valutazione del contesto non permette di dare un giudizio definitivo sulle cause che hanno portato al raggiungimento di una determinata performance. Il caso empirico mostra che questo database dovrebbe essere arricchito costantemente con informazioni che provengono direttamente dal punto vendita.

Sarebbe, infatti, auspicabile, seppur poco percorribile ad oggi, l'idea di una maggiore integrazione dal punto di vista informatico-informativo.

Il punto vendita, che non è sempre uno store proprietario ma spesso gestito da terze parti, è una fonte di primo piano nell'acquisizione delle informazioni, data la capacità di instaurare un'interazione diretta con il cliente. Ad esempio, è possibile ottenere informazioni che riguardano le preferenze dei clienti, il numero di ingressi dei consumatori a settimana, ecc.

In questo modo, il database sarebbe completamente arricchito da informazioni che provengono sia dall'esterno, come il monitoraggio dei principali competitors, ed informazioni relative agli elementi strutturali interni. Ciò permetterebbe di superare il principale limite dello strumento e di poter condurre delle valutazioni più coerenti e complete.

Tale limite è riscontrato anche nella letteratura in quanto Garzoni (2006) sottolinea la rilevanza dell'identificazione delle fonti di informazioni per poter condurre delle analisi più accurate e maggiormente in linea con la situazione competitiva. Per tale ragione, è molto importante che le informazioni siano tracciabili e che provengano da diverse fonti.

I risultati dell'analisi pongono altresì in evidenza un ulteriore limite dell'utilizzo di uno strumento di geo-marketing in quanto esso si fonda su informazioni che sono immediatamente disponibili quando, invece, sarebbe auspicabile avere accesso ad informazioni non facilmente acquisibili perché proprietarie di terze parti.

Con riferimento alla teoria, il caso empirico fornisce un primo contributo in termini di analisi di questa problematica. La letteratura esistente, infatti, ha sostanzialmente focalizzato l'attenzione su aspetti legati al profilo strategico e sul profilo organizzativo di tali strumenti. In questo senso, è possibile fornire una nuova prospettiva di analisi delle problematiche riscontrate, fornendo spunti di miglioramento nell'utilizzo di tali strumenti.

Ponendo ora l'attenzione sul piano organizzativo, la letteratura consta che l'organizzazione del team di intelligence sia uno dei problemi più sentiti. Secondo Cobb (2003) la collocazione ideale è quella di "staff" al vertice. Questo consente al team di CI di avere una visione ampia dell'ambiente competitivo e di fornire delle informazioni mirate alle esigenze del vertice aziendale. La ricerca mostra come vi sia un rapporto diretto tra l'Alta Direzione e il team dedicato all'analisi competitiva. Le informazioni prodotte vengono elaborate e poi comunicate all'amministratore delegato che si occuperà della definizione delle linee strategiche.

Per quanto riguarda Cucine Lube è importante sottolineare che l'amministratore delegato è anche il direttore delle vendite e, pertanto, ha uno stretto e diretto rapporto con tutti i clienti distributori. Ed è proprio da tali relazioni che si possono ottenere importanti informazioni sul quale fondare delle percezioni che risulteranno determinanti nella definizione delle linee strategiche. Questo può rilevarsi utile per altre organizzazioni che, partendo da questo risultato empirico, possono individuare spunti di miglioramento nell'utilizzo di questi nuovi strumenti e, soprattutto,

cogliere le opportunità che essi possono fornire in termini di definizione delle linee strategiche.

Dal punto di vista operativo, questo lavoro offre, altresì, alcuni importanti spunti di riflessione sulle problematiche che si possono riscontrare nell'utilizzo di tali strumenti. La ricerca, infatti, mostra come tali strumenti possano efficacemente supportare il management nell'assunzione delle decisioni strategiche ed operative in contesti fortemente dinamici ed imprevedibili ma sottolinea anche la necessità di integrare tali valutazioni ad analisi fondate molto spesso su percezioni manageriali. L'analisi competitiva non è la sola che finisce per determinare l'approccio strategico di un'impresa ma rappresenta un importante riscontro per controllare l'avanzamento della strategia, rivederla e, se necessario, "aggiustare" il senso di marcia.

CONCLUSIONI

L'analisi della concorrenza, nelle imprese di ogni dimensione, è un elemento chiave per consolidare la posizione competitiva e per mantenere un sentiero di crescita profittevole.

L'analisi della concorrenza, per supportare il raggiungimento del successo aziendale, può assumere diverse prospettive: statica, concentrandosi sulla strategia attuale, o dinamica, concentrandosi sui processi di formazione e cambiamento della strategia e sul contesto in cui questi processi si svolgono (Coda, 2004).

Gli strumenti statici consentono di capire le ragioni del successo attuale di un'impresa e dei suoi concorrenti, analizzando le caratteristiche del settore e le diverse "forze" competitive (intensità della concorrenza, barriere all'entrata, potere contrattuale dei clienti e fornitori, opportunità e minacce di sostituzione).

L'analisi della concorrenza statica, al contrario, richiede anche un'attenzione al posizionamento strategico dei concorrenti focalizzando l'attenzione su alcuni

aspetti rilevanti, quali i risultati e la situazione finanziaria dei concorrenti più forti, la loro organizzazione, i loro principali prodotti, ecc.

Secondo una prospettiva dinamica, le imprese che hanno successo sono quelle che riescono a mantenere una crescita redditizia a lungo termine, grazie alla loro capacità di gestire i cambiamenti nella strategia. Il successo a lungo termine, quindi, dipende dalla capacità del management aziendale di individuare i trend più importanti di trasformazione del settore e di proporre e attuare progetti di innovazione strategica con essi.

In questo contesto, *la Competitive Intelligence (CI)* svolge un ruolo chiave nel supportare il management a rimanere al passo con i cambiamenti del settore, se possibile anticipandoli. Gli strumenti di analisi della concorrenza in chiave dinamica hanno l'obiettivo di proporre nuovi modi di pensare, non consolidati, in grado di rompere le regole del gioco in un settore.

La CI è, quindi, un sistema composto da elementi strutturali e di processo che consente al management aziendale di comprendere le tendenze ambientali e individuare opportunità di sviluppo futuro per l'impresa (Garzoni, 2006).

Sul piano dei contenuti, l'evoluzione della CI verso un'attività di sorveglianza strategica, nei modi in cui è stata descritta precedentemente, richiede una maggiore presa di coscienza da parte del vertice aziendale dell'importanza di un controllo strategico non focalizzato, ovvero non orientato su specifici problemi, ma che possa agire come un radar per la continua valutazione della coerenza della relazione tra

l'impresa e i suoi ambienti (economici e non economici) di riferimento (Trim, 2004).

L'evoluzione verso un'attività di questo tipo richiede altresì un rafforzamento delle competenze inter-funzionali del team di *intelligence*, dove le conoscenze di tipo tecnico devono integrarsi con conoscenze di business (mercati, concorrenti, e così via) e di tipo economico-finanziario (posizione di costo dei concorrenti, e così via) (Metallo, Cuomo, 2013).

L'indagine empirica presentata nell'elaborato offre importanti spunti di riflessione sull'importanza degli strumenti di *Competitive Intelligence* nel riuscire a cogliere le opportunità che si presentano nell'ambiente competitivo e nel supportare tempestivamente il management nell'assunzione di decisioni strategiche ed operative in contesti fortemente dinamici.

La ricerca presenta alcuni limiti. Il primo attiene all'oggetto dell'analisi empirica che risulta focalizzata su un unico caso aziendale. Comprendere appieno come questi strumenti possano impattare sul successo di un'impresa richiede un'analisi più ampia che consenta di restituire un'immagine più esaustiva del ruolo rivestito da tali strumenti all'interno delle realtà operative che costituiscono il nostro territorio.

Altro limite risiede nelle caratteristiche dell'impresa, in quanto si è analizzata un'azienda di medie dimensioni, ben strutturata e leader nel proprio settore. Appare

evidente che le dinamiche evidenziate possano proporre degli effetti diversi all'interno di contesti diversi come quello delle piccole imprese.

Le evidenze raccolte aprono le porte a nuove importanti attività di ricerca. La prima che potrebbe sostanziarsi in un ampliamento dell'oggetto di osservazione, tenendo in considerazione imprese di diverse dimensioni dislocate su tutto il territorio nazionale. Questo potrebbe agevolare la piena comprensione del ruolo che riveste l'analisi competitiva e quali sono gli strumenti maggiormente utilizzati dalle stesse. In tal senso, sarebbe interessante comprendere come le imprese di minori dimensioni affrontano tale tematica e quali risultati potrebbero ottenere se implementassero un sistema di intelligence all'interno dell'azienda.

Per concludere, gli strumenti e i metodi descritti in questo lavoro non permettono di escludere completamente determinate azioni future di un concorrente, ma quantomeno aiutano ad includere una serie di indizi e a formulare ipotesi di azioni future la cui realizzazione è altamente probabile e i cui effetti sarebbero altamente auspicabili all'interno dei diversi contesti organizzativi aziendali.

BIBLIOGRAFIA

Abell D.F., *Defining the business. The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1980.

Abell D.F., *Defining the Business: the starting point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1980.

Abell D.F., *Managing with dual strategies. Mastering the present, preempting the future*, The Free Press, New York, 1993 (trad. it. Abell D.F., *Strategia duale: dominare il presente, anticipare il futuro*, Il Sole24ore, Milano, 1996).

Amingoni F., *Controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese*, in *Economia e Management*, n.1, 1988.

Amit R., Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, in *Strategic Management Journal*, 1993.

Ancarani F., *Concorrenza e analisi competitive. Una prospettiva d'impresa*, Egea, Milano, 1999.

Andrews K. R., *The concept of corporate strategy*, Homewood, Irvin, ILL, 1971.

Ansoff H.I., *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, Londra, 2007.

Ansoff I., *Il management strategico*, Etas Libri, Milano, 1982

Baghai M., Coley S., White D., *Turning capabilities into competitive advantage*, in *McKinsey Quarterly*, Number 1, 1999.

Barbarito L., *La rilevazione dei gruppi strategici di imprese all'interno di un settore industriale*, *L'Industria*, n.3, 1997.

- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in Journal of Management, n. 17, pp. 99-120, 1991.
- Barney J.B., *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy*, in Management Science, n. 32, pp. 1231-1241, 1986.
- Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, Milano, 2014.
- Beccatini G., *Lo sviluppo economico della Toscana*, Mondadori Education, Milano, 1979.
- Beretta Zanoni A., Vernizzi S., *Strategia e piano aziendale*, Egea, Milano, 2020.
- Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991.
- Bernhardt D., *Perfectly legal competitor intelligence. How to get it, use it and profit from it*, Pitman publishing, London, 1993.
- Berry M., Linoff G., *Mastering Data Mining*, Wiley, New York, 2000.
- Bertini U., *Il Sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.
- Bocchino U., *Manuale di benchmarking. Come innovare per competere: aspetti operativi, casi pratici e problemi*, Giuffrè, Milano, 1995.
- Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1979.
- Brunetti G., *La valutazione delle prestazioni di area strategica d'affari*, in AA.VV., Studi in onore di Ubaldo De Dominicis, Lint, Trieste, 1991.
- Bruni e Garzoni, *Risorse e competenze aziendali e sostenibilità del vantaggio competitivo*, in Ivernizzi G. (a cura di), *Strategia e politica aziendale: testi*, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Buttignon F., *Le competenze aziendali. Profili di analisi, valutazione e controllo*, Utet Università, vol. 6, 1996.
- Carnevale-Maffè C.A., *La competence intelligence*, SDA Bocconi, 2005.

- Carter C., *The age of strategy: Strategy, organizations and society*, in Business History, vol. 55, n. 7, 2013.
- Carter C., Whittle A., *Making strategy critical?*, in Critical Perspective on Accounting, vol. 53, 2018.
- Chandler A.D., *Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Empire*, The M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts, 1962.
- Charters D., *The challenge of completely ethical CI and the CHIP model*, in Competitive Intelligence Review, vol. 12, 2001.
- Ciccola R., Quarchioni S., *La relazione tra controllo di gestione e strategia per il successo aziendale*, in Paternostro S., (a cura di), *Verso una nuova concettualizzazione del successo di azienda*, Aracne editrice, Roma, 2020.
- Cobb P., *Competitive intelligence through data mining*, in Journal of Competitive Intelligence and Management, vol. 1, n. 3, 2003.
- Cochian H., *Strategic business intelligence*, in Competitive Intelligence Review, vol. 2, spring 1991.
- Coda V., Brunetti G., Favotto F., *Analisi previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etaslibri, Milano, 1990.
- Coda V., *L'analisi delle relazioni di causa-effetto nel governo delle imprese*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 2, 1983.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1998.
- Coda V., *Le determinanti del successo aziendale negli studi di strategia*, in Ivernizzi G. (a cura di), *Strategia e Politica Aziendale: testi*, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Coda V., Mollona E., *Il governo della dinamica della strategia*, in Finanza, Marketing e Produzione, n.4, dicembre 2002.
- Collesei U., *Impresa e concorrenza*, Isedi, Milano, 1973.
- Collis D.J., *A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry*, in Strategic Management Journal, vol. 12, 1991.

- Collis D.J., Montgomery C.A., *Competing on Resources: Strategy in the 1990s.*, Harvard Business Review, 1995.
- Corbetta G., *Gestione Strategica*, in Coda V., Ivernizzi G., Rispoli M., *Strategica Aziendale, Enciclopedia dell'impresa*, Utet, Torino, 1998.
- Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.
- Coro C.Y., *El Geomarketing y la Distribución Comercial*, in *Geomarketing con Sistemas de Información Geográfica*, Universidad Autónoma de Madrid, 2004.
- Cortesi A., *Le acquisizioni di imprese: strutture e processi per la creazione di valore*, Egea, Milano, 2000.
- Cowley P.R., *The experience curve and history of the cellophane business*, Long Range Planning, 1985.
- Davidson L., *Measuring Competitive Intelligence effectiveness: insights from the advertising industry*, in *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, 2001.
- De Leo F., *Le determinanti del vantaggio competitivo: il contributo della resource based view*, EGEA, Milano, 1995.
- De Wit B., Meyer R., *Strategy – An international perspective*, Cengage Learning, Amsterdam, 2004.
- Donna G., *L'impresa multibusiness. La diversificazione crea o distrugge valore?*, Università Bocconi Editore, Egea, Milano, 2003.
- Drucker P.F., *The practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954.
- Dutka A., *Competitive intelligence for the competitive edge*, Amacom, New York, 1998.
- Favotto F., *I supporti informatici per le decisioni*, Clueb, Bologna, 1988.
- Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L., *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 1998.
- Ferrucci L., *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000.

- Fuld L., *Competitor Intelligence: how to get it, how to use it*, John Wiley and Sons, New York, 1985.
- Garcia J., *Geomarketing. Los sistemas de información geográfica aplicados a la planificación comercial*, Distribución y Consumo, 1997.
- Garzoni A., *Competitive intelligence e strategia aziendale*, Egea, Milano, 2006.
- Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2003.
- Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2003.
- Garzoni A., *L'analisi delle competenze dei concorrenti*, in Podestà S., Golfetto F. (a cura di), *La nuova concorrenza*, Egea, Milano, 2000.
- Garzoni A., *L'analisi delle competenze dei concorrenti*, in Podestà S., Golfetto F. (a cura di), *La nuova concorrenza*, Egea, Milano, 2000.
- Garzoni A., *L'analisi dinamica delle risorse e competenze*, in Ivernizzi G. (a cura di), *Strategia e politica aziendale: testi*, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio, Bologna, 2011.
- Gatti M., *La Balanced Scorecard*, in Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti* (a cura di), Giappichelli, Torino, 2021.
- Ghoshal S., Westney E.D., *Organizing competitor analysis system*, Strategic Management Journal, 1991.
- Gilad B., *A self-examining test for the corporate intelligence professional*, in Competitive Intelligence Review, n. 3, 1992.
- Gilad B., *Early warning. Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk and create powerful strategies*, Amacom, New York, 2004.
- Gilad B., Gilad T., *The business intelligence system: a new tool for competitive advantage*, Amacom, New York, 1990.
- Golfetto F., Iacovone L., *Similarità e concorrenza tra imprese: verso una prospettiva firm-centered*, Economia e politica industriale, 2000.

Grandi A., Odorici V., Sobrero M., *I gruppi strategici cognitivi nell'industria farmaceutica italiana: un'indagine empirica*, L'industria, 2000.

Grant R., *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Blackwell, Cambridge, 1995.

Grant R., *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, in California Management Review, Spring 1991.

Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2020.

Gregori G.L., Perna A., *B2B Marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.

Guerci C.M., *Crisi industriale ed evoluzione del concetto di settore*, in Politica industriale e piani di settore, Angeli, Milano, 1979.

Hall C., *Strategic Management systems*, in Competitive Intelligence Review, vol. 3, 1992.

Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Hamel G., Prahalad C.K., *Strategic Intent*, in Harvard Business Review, Boston, 1989.

Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, in Harvard Business Review, Boston, 1990.

Hax A.C., Majluf N.S., *Direzione strategica*, Ipsoa, Milano, 1987.

Hax A.C., Majluf N.S., *The use of the growth-share matrix in strategy planning*, in Interfaces, vol. 13, n. 1, 1983.

Henderson B.D., *The product portfolio*, The Boston Consulting Group, Perspectives, n.66, Boston, Massachusetts, 1970.

Hofer C.V., Schendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1987.

Hofer C.W., Schendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1998.

- Hofer C.W., Schendel D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company, St. Paul Mn, 1978.
- Ivernizzi G., Molteni M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etaslibri, Milano, 1990.
- Ivernizzi G., Molteni M., *I bilanci preventivi nella formazione delle strategie d'impresa: strumenti per la formulazione e la valutazione di alternative strategiche*, Etaslibri, Milano, 1991.
- Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D., *Strategizing: the challenges of a practice perspective*, in *Human Relations*, vol. 60, n.1, 2007.
- Jarzabkowski P., Kaplan S., *Strategy tools-in-use: A framework for understanding 'technologies of rationality' in practice*, in *Strategic Management Journal*, vol. 36, n.4, 2015.
- Jarzabkowski P., Spee P., *Strategy ad practice: A review and future directions for the field*, in *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n.1, 2009.
- Jarzabkowski P., *Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use*, in *Organization Studies*, vol. 25, n.4, 2004.
- Johnson G., Melin L., Whittington R., Guest editors' introduction: Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view, in *Journal of Management Studies*, vol. 40, n.1, 2003.
- Kahaner L., *Competitive Intelligence. From black ops to boardrooms. How business gather, analyze and use information to succeed in the global marketplace*, Simon & Schuster, New York, 1996.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard. Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kelley W.T. *Marketing intelligence: the management of marketing information*, Staples, London, 1965.
- Laalo A., *Intranets and competitive intelligence: creating access to knowledge*, in *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, 1998.
- Lackman C., Saban H., Lanasa J., *Organizing the Competitive Intelligence function: a benchmarking study*, in *Competitive Intelligence Review*, vol. 11, 2000.

Latour P., Le Floc'h J., *Geómarketing: Principes, méthodes et applications*. Éditions d'Organisation, 2001.

Leong E., Ewing M., Pitt L., *Analysing competitors' online persuasive themes with text mining*, in *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, n.2, 2004.

Lindskov A., Sund K.J., Dreyer J.K., *The search for hypercompetition: evidence from a Nordic Market Study*, Paper presented at 2020 DRUID PhD Academy Conference, Odense, Denmark, 2020.

Lucianetti L., *L'adozione della Balanced Scorecard: i risultati di una ricerca empirica*, in *Management Control*, n.3, 2011.

Mahoney J.T., Pandian J., *The Resource-Based View within the conversation of Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, vol. 13., 1992.

Malina M.A., Selto F.H., *Communicating and Controlling Strategy: an Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, in *Journal of Management Accounting Research*, vol. 14, n. 1, 2001.

Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

Marcone M.R., *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli, Torino, 2017.

Marshall A., *Principles of Economics*, Manmillan, London, 1920.

Mauri C., *Concorrenza dinamica*, Egea, Milano, 1990.

Mazzola P. *Le dinamiche competitive: strategie di ingresso, attacco e difesa*, in Bruni M, (a cura di), *Strategia e politica aziendale, dispense*, Il Pellicano, Egea, 1998.

Mazzola P., *L'analisi della struttura de settore*, in Ivernizzi G. (a cura di), *Strategia e politica aziendale: testi*, McGraw-Hill, Milano, 2004.

McNeilly M., *Sun Tzu and the art of business. Six strategic principles for managers*, Oxford University Press, New York, 1996.

Metallo G., Cuomo M.T., *Sviluppo manageriale per le imprese*, Giappichelli, Torino, 2013.

- Miller J.P., *Millenium intelligence. Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*, Cyberage books, Medford, 2000.
- Mintzberg H., *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, vol. 65, 1987.
- Mintzberg H., *Patterns in strategy formation*, in Management Science, vol. 24, n.9, 1978.
- Mintzberg H., Waters J.A., *Of strategies, deliberate and emergent*, in Strategic Management Journal, vol. 6, n.3, 1985.
- Molteni L., *L'analisi multivariate nelle ricerche di marketing. Applicazioni alla segmentazione della domanda e al mapping multidimensionale*, Egea, Milano, 1993.
- Moreno A., *La geografia de los servicios aplicada al marketing como tema de estudio*, in *Geomarketing con Sistemas de Información Geográfica*, Universidad Autónoma de Madrid, 2001.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.
- Newman H.H., *Strategic groups and the structure/performance relationship*, Review of Economics and Statistics, 1978.
- Paolone G., *Le linee di forza (o di debolezza) generatrici del successo (o dell'insuccesso) del sistema aziendale: i profitti d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2022
- Parolini C., *La rete del valore*, Egea, Milano, 1996.
- Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, John Wiley an sons, New York, 1959.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, in Strategic Management Journal, vol. 14, 1993.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, in Strategic Management Journal, vol. 14, 1993.
- Pinkerton R.L. *How to develop a marketing intelligence system*, in Industrial Marketing, 1969.

- Porter M., *Competitive advantage*, The Free Press, New York, 1985.
- Porter M., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York, 1980.
- Pozzoli S., *Fattori critici di successo. Un'analisi ai fini di strategia e controllo*, Cedam, Padova, 1996.
- Prescott J., Miller S., *Proven strategies in competitive intelligence*, John Wiley and Sons, New York, 2001.
- Rispoli M., *Il raggruppamento competitivo nell'analisi strategica della concorrenza*, in Scritti in ricordo di Carlo Fabrizio, Cedam, Padova, 1995.
- Russo P., *Il controllo della politica commerciale*, Etas Libri, Milano, 1995.
- Russo P., *Le determinanti del valore dell'impresa*, Egea, Milano, 2000.
- Sammond W.L., Kurland M.A., Spitalninc R., *Business competitor intelligence. Methods for collecting, organizing and using information*, Ronald Press, New York, 1984.
- Samra-Fredericks D., *Researching everyday practice: The ethnomethodological contribution*, in Golsorkhi D., Rouleau L., Sedl D., Vaara E. (a cura di), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.
- Samra-Fredericks D., *Understanding the production of 'strategy' and 'organization' through talk amongst managerial elites*, in Culture and Organization, vol. 10, n.2, 2004.
- Saxby C.L., Nitse P.S., Dishamn P., *Managers' mental categorizations of competitors*, Competitive Intelligence Review, 2000.
- Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Routledge, United Kingdom, 2021.
- Shaker S., Gembicki M., *The war room guide to competitive intelligence*, McGraw-Hill, New York, 1998.
- Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*, Cedam, Padova, 2001.

- Silvi R., *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in A. Lipparini (a cura di), *Economia e gestione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 2007.
- Silvi R., *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.
- Simons R., *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- Simons R., *Strategic orientation and top management attention to control systems*, in *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991.
- Spee A.P., Jarzabkowski P., *Strategic planning as communicative process*, in *Organization Studies*, vol. 32, n.9, 2011.
- Trim P., *The strategic corporate intelligence and transformational marketing model*, in *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, n.2, 2004.
- Tyson K., *Competitive intelligence manual and guide: gathering analyzing and using business intelligence*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1990.
- Vaara E., Whittington R., *Strategy-as-practice: Taking social practices seriously*, in *The Academy of Management Annals*, vol. 6, n.1, 2012.
- Valdani E., *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, in *Economia e Management*, n. 3, 1997.
- Vicari S., *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, 1995.
- Vicari S., *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano, 1989.
- Visconti F., *L'innovazione strategica*, in Ivernizzi G. (a cura di), *Strategia e politica aziendale: testi*, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Volpato G., *Concorrenza, impresa, strategie: metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- Volpato G., *Concorrenza, imprese, strategie*, Il Mulino, Bologna, 1986.
- Walle A., *From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus?*, in *Management Decision*, vol. 37, n.6, 1999.

Wernerfelt, B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, vol. 5, no. 2, 1984, pp. 171–80.

White D., *Competitive intelligence*, in Work Study, vol. 47, n.7, 1998.

Whittington R., *Completing the practice turn in strategy research*. Organization Studies, vol. 27, n.5, 2006.

Whittington R., Molloy E., Mayer M., Smith A., *Practices of strategizing/organising: broadening strategy work and skills*, in Long Range Planning, vol. 39, n.6, 2006.

Wright S., Pickton D., Callow J., *Competitive intelligence in UK firms: a typology*, in Marketing Intelligence & Planning, vol. 20, n.6, 2002.

Zan L., *Strategia d'impresa: Problemi di teoria e di metodo*, Cedam, Padova, 1985.

Zanasi A., *Competitive intelligence thru Data Mining public sources*, in Competitive Intelligence Review, vol. 9 – John Wiley and Sons, 1998.

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo viaggio vorrei ringraziare tutte le persone che lo hanno reso speciale.

Anzitutto, grazie al mio relatore Marco Gatti, molto più di un Professore per me. Grazie per il supporto, la disponibilità e la precisione che mi hanno accompagnato durante tutto il percorso accademico. Grazie per tutti i preziosi consigli e per aver rappresentato un punto di riferimento in questi anni.

Un ringraziamento speciale va ai miei genitori per il loro dolce e costanze sostegno, per aver sempre supportato ogni mia scelta ed essermi stati sempre vicini. Grazie per essere sempre dalla mia parte e per l'amore incondizionato che mi donate ogni giorno.

Grazie ai miei nonni Elena e Luigi, per la vicinanza, l'amore e i valori che mi avete sempre trasmesso. Grazie per ogni in bocca al lupo prima di un esame e un abbraccio ad ogni ritorno.

Un ringraziamento particolare va al mio ragazzo Matteo, per essere sempre al mio fianco. Per avermi sempre sostenuta e spronata nei momenti più difficili e per aver condiviso e vissuto insieme a me ogni gioia.

Grazie per la fiducia, la comprensione e l'amore.

Infine, vorrei ringraziare le mie amiche più care, Giulia, Maria, Chiara e Giada per il legame unico che né il tempo, né la distanza riuscirà mai a scalfire.