



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**L'ANALISI STRATEGICA: FONDAMENTO
PER IL SUCCESSO COMPETITIVO**

**STRATEGIC ANALYSIS: FOUNDATION FOR
COMPETITIVE SUCCESS**

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Veronica Carsetti

Anno Accademico 2019/2020

*Alla mia famiglia,
solido pilastro della mia vita.*

*A Giacomo,
sempre al mio fianco.*

INDICE

INTRODUZIONE	2
Capitolo 1: IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	
1.1 La pianificazione strategica	4
1.2 Dal controllo direzionale al controllo strategico	8
Capitolo 2: L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO	
2.1 L'analisi di settore e della concorrenza	16
2.2 Le strategie per l'acquisizione del vantaggio competitivo	27
2.3 La competizione in un'ottica moderna	35
Capitolo 3: L'ANALISI STRATEGICA INTERNA PER SODDISFARE I BISOGNI DEL MERCATO	
3.1 Il business: strumenti di analisi	41
3.2 Le matrici di portafoglio: la matrice BCG e la matrice McKinsey	44
Capitolo 4: IL CASO LOCCIONI	
4.1 La strategia d'impresa	52
4.2 Il mercato dell'elettrificazione e l'analisi dei competitor	56
CONCLUSIONI	65
BIBLIOGRAFIA	68

INTRODUZIONE

Uno degli interrogativi principali che si pongono coloro che sono alla guida di un'azienda è come riuscire ad avere successo nel contesto competitivo di riferimento, soprattutto considerata la complessità di quello attuale.

Il punto di partenza per rispondere all'interrogativo appena posto è sicuramente l'analisi strategica: questa rappresenta il filo conduttore di tutto l'elaborato, il quale ha l'obiettivo di fornire spunti e strumenti utili al fine di definire e realizzare la strategia, sia attraverso un'analisi dell'ambiente esterno all'azienda che attraverso un'analisi interna per soddisfare i bisogni espressi dal mercato. L'analisi strategica è la premessa per riuscire ad affrontare la concorrenza.

Il presente lavoro è articolato in quattro capitoli. Il primo riguarda il sistema di pianificazione e controllo: a partire dalla pianificazione strategica, ossia l'attività principale per stabilire obiettivi a lungo termine, fino al controllo strategico, volto a monitorare l'andamento della gestione e l'eventuale ridefinizione della strategia. Nel secondo capitolo si approfondiranno aspetti relativi all'analisi esterna, ovvero l'ambiente competitivo, soffermandosi sulla concorrenza attraverso il richiamo al modello della concorrenza allargata di Porter; inoltre si affronteranno le strategie per acquisire il vantaggio competitivo e quindi per essere scelti dai consumatori finali; infine verranno presentati due moderni approcci per analizzare le dinamiche competitive: il fenomeno della convergenza intersettoriale e la strategia oceano blu. Il capitolo tre permette di analizzare la strategia internamente

all'azienda, concentrandosi dapprima sul business (o Area Strategica d'Affari), attività strategica sempre presente, concetto che può essere formalizzato nel modello Abell; poi si approfondiranno due matrici di portafoglio, ossia la Boston Consulting Group e la McKinsey, strumenti che consentono di valutare la posizione competitiva delle diverse Aree Strategiche d'Affari presenti in azienda in rapporto al mercato, in particolare ai trends dell'ambiente esterno.

Il quarto ed ultimo capitolo riguarda un caso aziendale, ossia il caso Loccioni, nel quale viene analizzata la sua strategia d'impresa ed i suoi obiettivi di fondo, anche in un'ottica futura. Infatti viene esaminato il mercato dell'elettrificazione e il posizionamento dell'impresa al suo interno, in quanto rappresenta il business in espansione per eccellenza: verranno individuate le leve competitive fondamentali e, sulla base di queste, verrà svolta un'analisi dei competitor principali, messi a confronto con l'impresa Loccioni.

CAPITOLO 1: IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

1.1 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La pianificazione strategica è di fondamentale importanza per ogni soggetto o organizzazione che intenda realizzare un progetto.

Rilevante è il contributo di Anthony a partire dagli anni '60 del 1900, che definisce la pianificazione strategica come l'attività attraverso la quale vengono definiti gli obiettivi di lungo termine dell'azienda, vengono formulati i contenuti della strategia e le scelte di implementazione della stessa: quali risorse debbono essere utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi, quali politiche governano l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse.

Anthony è stato il fondatore dell'approccio tradizionale allo studio dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, ossia un iter che prevede l'utilizzo di strumenti e soluzioni organizzative per poter svolgere al meglio l'attività aziendale. Il modello di Anthony¹ è ancora oggi usato, seppur insieme ad altri strumenti, poiché nel corso del tempo ci sono stati importanti cambiamenti dei contesti di mercato rispetto a quando è stato elaborato questo modello; i mercati hanno infatti abbandonato i tratti di staticità ed hanno iniziato a caratterizzarsi per una estrema dinamicità, accompagnata e dovuta ad un incremento considerevole

¹ Gli studi di programmazione e controllo di Anthony sono considerati una pietra miliare, l'opera da cui hanno preso avvio tutti gli studi successivi e ad Anthony va il merito di aver riconosciuto l'identità di sistema al sistema di pianificazione, programmazione e controllo e la conseguente tripartizione.

della concorrenza e ad una clientela sempre più esigente e meno disponibile ad accettare soluzioni standardizzate (Chiucchi e Gatti, 2018).

Il sistema di pianificazione ha quindi lo scopo di definire gli obiettivi e le linee d'azione a lungo termine, ossia in una prospettiva pluriennale, e globali, ossia che riguardano l'intera organizzazione. La definizione di obiettivi e delle soluzioni strategiche che dovrebbero assicurarne il perseguimento si concretizza in un processo non necessariamente strutturato, il quale ha inizio dall'analisi strategica: l'analisi strategica riguarda l'analisi del contesto interno ed esterno in cui l'azienda si troverà a competere. Tale analisi è la base di partenza per la definizione degli obiettivi strategici, ai quali l'organizzazione dovrà tendere in una prospettiva di lungo periodo, ma non solo perché la pianificazione strategica serve anche a determinare le linee direttrici alle quali dovrà essere ispirata la gestione aziendale nel lungo periodo.

Uno strumento dell'analisi strategica molto noto è l'analisi SWOT, soprattutto perché di semplice ed efficace applicazione (Paolini, 2019). È stato introdotto negli anni '70 da Andrews con l'idea di raccordare l'analisi interna con quella esterna, basandosi in particolare su quattro aspetti: i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e le opportunità e le minacce del mercato; ciò che emerge da tali aspetti porta a configurare le strategie (si veda la figura 1.1). I primi due aspetti sono sintetizzabili in un indice di competitività dell'impresa, mentre gli altri due sono sintetizzabili in un indice di attrattività del mercato.

Per poter costruire al meglio questa matrice e le relative strategie sono state individuate alcune regole (Paolini, 2019):

- costruire una lista breve ma ben argomentata;
- legare forze e debolezze ai fattori di successo;
- legare forze e debolezze con quelle dei concorrenti;
- stabilire la posizione attuale e desiderata dall'azienda;
- essere realisti.

Figura 1.1 – *L'analisi SWOT e le strategie aziendali*

<i>Fattori interni (riga) / Fattori esterni (colonna)</i>	<i>Strength (forze)</i>	<i>Weakness (debolezze)</i>
<i>Opportunities (opportunità)</i>	Strategie che usano i punti di forza per sfruttare al meglio le opportunità	Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze?
<i>Threats (minacce)</i>	Strategie che usano i punti di forza per evitare/contrastare le minacce	Strategie che cercano di rendere minime le debolezze ed evitare le minacce

Fonte – Marchi, Paolini, Quagli, 2019, p. 179.

Tornando alla pianificazione strategica, si possono definire sei fasi (Chicchi e Gatti, 2018):

1. la definizione degli obiettivi di fondo, ossia la mission che identifica l'azienda e il suo orientamento;
2. la definizione delle regole generali di comportamento verso i vari stakeholders, ossia i soggetti (intesi in senso ampio) attivamente coinvolti in un'iniziativa economica il cui interesse è influenzato dal risultato dell'esecuzione o dall'andamento dell'iniziativa e la cui azione influenza a sua volta l'organizzazione (es. clienti; fornitori; finanziatori; impatto ambientale ecc.);
3. l'analisi del profilo competitivo di ogni business in cui l'azienda opera;
4. l'identificazione delle alternative strategiche di ogni business, come ad esempio scelte relative all'essere il first mover, portando quindi l'innovazione per prima, oppure quale strategia adottare per battere la concorrenza;
5. formulazione di una strategia di portafoglio di business, ossia l'insieme dei business dell'azienda che devono essere coerenti tra loro;
6. formulazione dei piani operativi di lungo periodo, come ad esempio la definizione della quota di mercato che si vuole raggiungere o la definizione degli investimenti.

Tutte le fasi appena viste riguardano decisioni che hanno effetti di lunga durata ed irreversibili nel breve termine poiché si fanno ingenti investimenti, soprattutto di conoscenza all'inizio. È un processo fondato su elevata creatività e un limitato

grado di sistematizzazione per cui vi è un alto grado di incertezza; si basa sull'uso di informazioni qualitative e quantitative relative all'ambiente interno ed esterno, ad esempio se pensiamo alle indagini di mercato o, in termini qualitativi, al grado di soddisfazione del cliente. Inoltre coinvolge l'Alta Direzione, infatti le decisioni vengono prese dal Consiglio di Amministrazione e dai manager.

1.2 DAL CONTROLLO DIREZIONALE AL CONTROLLO STRATEGICO

L'attività di pianificazione non è sufficiente, da sola, per garantire l'adeguata realizzazione di un progetto. È importante l'attività di programmazione in quanto consente di definire gli obiettivi e le linee d'azione a breve termine, ossia annuali, e specifici, ossia relativi a singole aree aziendali. Ancora più importante è l'attività di controllo, attività di guida che si sviluppa sistematicamente per poter dare la direzione verso dove si vuole arrivare (Chiucchi e Gatti, 2018). Si deve svolgere ex ante, ovvero prima della realizzazione per accertare l'idoneità dei programmi operativi di breve periodo al raggiungimento degli obiettivi a lungo termine; si deve svolgere anche in itinere, ovvero durante la realizzazione, per poter fare un confronto tra obiettivi programmati e proiezione a finire dei risultati realizzati e, se si ottiene una valutazione positiva, si confermano obiettivi e linee d'azione oppure nel caso di una valutazione negativa si pongono in essere azioni correttive riguardo le linee d'azione e, solo qualora cambiassero le condizioni, gli obiettivi. Infine il controllo va svolto ex post, ossia dopo la realizzazione,

misurando i risultati effettivamente realizzati per vedere se sono stati raggiunti gli obiettivi realizzati, senza possibilità di interventi correttivi visto che ci si trova già alla fine del periodo considerato, ma è utile in quanto vi è l'effetto apprendimento, che permette di capire le cause degli errori e permette di definire per il prossimo anno le linee d'azioni e gli obiettivi da raggiungere.

La tripartizione del modello di Anthony prevede, oltre alla pianificazione strategica, il controllo direzionale (controllo di gestione) e il controllo operativo (Chiucchi e Gatti, 2018).

Il controllo operativo è il processo attraverso il quale viene assicurata l'efficienza e l'efficacia nel portare avanti compiti specifici, ossia procedure la cui applicazione è automatica e ripetitiva, senza alcun livello di creatività e che coinvolgono coloro che operativamente svolgono le azioni, i dipendenti; i dati sono precisi, tempestivi ed espressi nella unità di misura specifica dell'area a cui si riferiscono.

Il controllo direzionale viene definito come il processo mediante il quale i dirigenti si assicurano che le risorse siano ottenute ed usate efficacemente² ed efficientemente³ per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione. È un processo esercitato lungo le direttrici segnate in sede di pianificazione strategica: obiettivi,

² L'efficienza concerne il rapporto ottimale tra input (risorse) ed output (risultato): più sono gli output che si ottengono da un dato input, maggiore è l'efficienza del processo.

³ L'efficacia concerne il rapporto tra obiettivo desiderato e risultato raggiunto: tanto più l'output desiderato coincide con quello raggiunto, tanto più il processo è efficace.

risorse ed organizzazione sono dati, infatti la pianificazione si trova a monte dell'attività di controllo direzionale, che non può essere considerata come entità a sé stante rispetto alla pianificazione strategica, in quanto gli obiettivi di lungo termine devono essere raggiunti grazie all'articolazione in obiettivi più specifici di breve periodo. Fondamentale è la periodicità del processo, poiché serve per raggiungere gli obiettivi e le informazioni usate sono prevalentemente di natura monetaria perché il dato monetario permette di combinare e raffrontare elementi eterogenei quali input ed output. È inoltre un sistema "totale" poiché riguarda l'intero flusso di attività in corso: riguarda tutti gli aspetti dell'attività aziendale e fornisce informazioni ai dirigenti in merito ad ogni singola parte d'azienda. Infine, coinvolge l'Alta Direzione e la line, ossia la funzione che si trova al livello della funzione amministrativa.

Il modello di Anthony ha degli indubbi vantaggi, come il pragmatismo, ossia la distinzione nei tre momenti è adatta a descrivere il processo di governo aziendale, e la particolare adattabilità alle organizzazioni, ma accanto a questi vantaggi ha dei punti di debolezza, tra i quali è importante sottolineare la rigida separazione gerarchica tra i livelli, oggi non riscontrabile nella realtà poiché vi è sempre di più una trasmissione delle informazioni all'interno dell'impresa proprio per l'orientamento alla strategia presente ad ogni livello dell'organizzazione; inoltre il fatto che il controllo di gestione sia strumentale rispetto alla pianificazione, implica che non ci sia un utile supporto ai processi decisionali aziendali, per cui ci

sono strumenti ulteriori. In particolare è stato introdotto il controllo strategico, accanto all'approccio del controllo direzionale.

Questo filone di ricerca è stato stimolato dalla prassi, vista l'evoluzione dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo all'interno dei moderni contesti competitivi.

Il controllo strategico nasce dall'idea di un sistema di controllo deputato al monitoraggio della strategia aziendale e dei risultati conseguiti attraverso la sua implementazione, vista l'insufficienza del sistema di controllo di gestione per gestire le organizzazioni nei moderni contesti di mercato (Garzoni e Saviozzi, 2006). Infatti, focalizzare l'attenzione sul breve periodo e sull'analisi e sul monitoraggio di variabili interne, quasi esclusivamente monetarie, rischia di indurre l'azienda ad approntare una gestione volta al perseguimento di risultati economico-finanziari immediati, pregiudicando quelli conseguibili nel medio e nel lungo periodo. Altra considerazione da fare è che, focalizzandosi eccessivamente sulle variabili interne, si rischia di sottovalutare le dinamiche legate alle variabili esterne, come i clienti, i fornitori, i concorrenti che spesso si rivelano centrali nell'influenzare la gestione aziendale ed i suoi risultati.

Le pratiche di controllo si sono quindi evolute con un'attenzione sempre più importante alla strategia d'impresa e sono diventate funzionali alla sua realizzazione, cercando di influenzare il comportamento di chi opera ai vari livelli di un'organizzazione, per poter avere una strategia realizzata il più possibile in

linea con la strategia intenzionale. Il controllo strategico si focalizza sulle performance aziendali a valenza strategica: ciò ha favorito il passaggio da una centratura sui risultati annuali ad una sui risultati pluriennali; dai soli risultati economico-finanziari ad indicatori di performance relativi al rapporto creatosi con i clienti, con il personale interno, con l'incremento dei patrimoni non visibili a bilancio; dai soli risultati aziendali ad un'analisi approfondita dei concorrenti, attuali e potenziali.

Il controllo strategico così inteso diventa una colonna portante della gestione strategica più che un momento di verifica del piano (Bubbio, 2003).

In generale il controllo è tanto più efficace, quanto più chiari sono gli obiettivi che si vogliono perseguire, quindi il punto di partenza è sempre la pianificazione e a tal proposito è utile definire un documento sintetico frutto di analisi approfondite in cui vengono indicate per iscritto le principali azioni che si intende intraprendere per conseguire la mission aziendale, insieme alle risorse e alle competenze di cui si deve poter disporre per dar seguito alle azioni ed anche i risultati che ci si attende di conseguire sotto il profilo sia economico-finanziario che competitivo. Poi è importante trasformare la strategia desiderata in azione e qui subentra il controllo strategico. L'attività di controllo strategico fa in modo che il management posizioni l'impresa nel tempo e nello spazio competitivo, per indirizzarne i comportamenti in sintonia con la missione e i prescelti intenti strategici.

Il controllo di gestione diventa strategico quando cerca di catturare, in modo non episodico, la strategia a livello di scelte e azioni di gestione operativa, quando richiama con sistematicità l'attenzione del management sulle conseguenze strategiche dell'operare quotidiano; quando i sistemi di controllo di gestione consentono di osservare l'impresa nel tempo, per comprenderne le dinamiche evolutive nel tempo e di posizionarla nello spazio competitivo attraverso l'analisi dei concorrenti e dei loro punti di forza e di debolezza rispetto a quelli dell'impresa, allora vi è un valido controllo strategico (Bubbio, 2003).

Inizialmente il controllo strategico è nato con finalità riconducibili al controllo della strategia aziendale, ovvero al monitoraggio dei risultati conseguiti attraverso la strategia aziendale deliberata dal top management, mentre nel corso del tempo è diventato un sistema atto a produrre informazioni idonee a supportare i processi di formulazione e di revisione strategica, garantendo un costante monitoraggio delle variabili interne e soprattutto esterne, le quali sono in grado di influenzare l'efficacia della strategia aziendale. Infatti la maggiore pressione competitiva, il cambiamento repentino del contesto ambientale di riferimento, la crescente necessità di coinvolgere l'intera organizzazione nella realizzazione di una visione di sviluppo hanno portato le imprese a vedere in alcuni strumenti integrati di misurazione della performance, come la balanced scorecard ideata da Kaplan e Norton, un modo per superare il tradizionale limite dei sistemi di controllo basati unicamente su dati economico-finanziari.

Per poter competere c'è bisogno di un sistema informativo per la gestione strategica che permetta al top management di prendere decisioni più consapevoli, basate su una profonda conoscenza della situazione interna all'azienda, ossia la sua strategia realizzata, e delle dinamiche evolutive del contesto ambientale.

Il controllo strategico è il sistema che mette a disposizione del vertice aziendale le informazioni necessarie per decidere se e come modificare la strategia, conseguendo due obiettivi (Garzoni e Saviozzi, 2006):

1. valutare se la strategia si sta svolgendo lungo gli obiettivi prestabiliti, ovvero la realizzazione della strategia, la sua corretta execution, in quanto vi è differenza tra l'intenzione strategica e le strategie effettivamente realizzate. Per verificare che la strategia si stia svolgendo lungo i binari prestabiliti ci sono 3 diversi strumenti:
 - gli strumenti diagnostici di controllo⁴, ossia i piani economico-finanziari, la balanced scorecard e altri sistemi di controllo dimensionali che permettono di monitorare l'avanzamento della strategia puntando l'attenzione sul rispetto di determinati target e obiettivi chiave;
 - gli strumenti di verifica dei valori organizzativi, ovvero i valori riferibili alla cultura aziendale, in modo tale che tutti i collaboratori siano allineati rispetto ai valori chiave definiti a livello corporate;

⁴ Sono definiti diagnostici in quanto tesi a rilevare "sintomi" e riconoscere una specifica situazione aziendale in un contesto apparentemente confuso (Garzoni e Saviozzi, 2006).

- gli strumenti di verifica delle innovazioni strategiche, rivolti a monitorare la capacità innovativa di un'organizzazione, a partire da iniziative strategiche che siano in grado di migliorare la produttività o che contribuiscano allo sviluppo dell'azienda in nuove aree di business.
- 2. verificare se gli obiettivi e gli indirizzi strategici sono ancora validi, perché nel caso in cui ciò non avviene, un sistema di controllo strategico efficace deve essere in grado di supportare il top management nella ridefinizione della strategia, informandolo sui cambiamenti nei settori in cui l'azienda è presente e suggerire nuove opportunità di crescita.

CAPITOLO 2: L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

2.1 L'ANALISI DI SETTORE E DELLA CONCORRENZA

L'ambiente esterno comprende fattori economici, sociali, politici e tecnologici, ma se si considerano le scelte strategiche aziendali, ossia le strategie competitive, l'ambiente esterno di riferimento per l'impresa è il "settore": rappresenta l'aspetto cruciale dell'ambiente specifico dell'impresa.

Il settore secondo Grant è definibile, almeno in prima approssimazione, sulla base delle relazioni che l'impresa sviluppa con i propri clienti, concorrenti e fornitori. Di conseguenza si può affermare che la comprensione dell'ambiente competitivo costituisce una premessa per una strategia aziendale di successo, poiché solo dopo aver compreso le dinamiche competitive all'interno del settore in cui l'impresa opera, si possono identificare la basi del vantaggio competitivo (Alberti e Moro, 2003). L'obiettivo della strategia competitiva di un'impresa operante in uno specifico settore è di trovare una posizione dove ci si possa difendere meglio contro le iniziative della concorrenza o influenzarle a proprio vantaggio (Porter, 1982).

La struttura del settore guida il comportamento competitivo dell'impresa e ne determina la redditività; infatti si possono distinguere quattro diversi regimi competitivi in base al grado di interdipendenza tra le imprese⁵, al grado di

⁵ L'interdipendenza è misurata dal grado di reazione che l'impresa presta a fronte delle azioni delle altre imprese.

sostituibilità del prodotto/servizio⁶, alla facilità di ingresso nello spazio economico⁷: concorrenza perfetta, oligopolio, concorrenza monopolistica, monopolio. I casi limite sono rappresentati dal monopolio e dalla concorrenza perfetta. Nel monopolio opera una singola impresa che ha un potere rilevante sul mercato per cui ci sono forti barriere all'entrata che non consentono ad altre imprese di entrare, mentre nella concorrenza perfetta il settore si compone di molte imprese concorrenti che offrono prodotti indifferenziati e che operano in un contesto di basse barriere all'entrata e all'uscita dal settore stesso vista anche la presenza di simmetria informativa tra i vari soggetti, ossia fornitori ed acquirenti. Tuttavia lo studio di settore esclusivamente in questo senso si mostra del tutto inadeguato, soprattutto nell'economia contemporanea, poiché viene posto l'accento sulle peculiarità della singola impresa, attraverso le sue esperienze, le sue competenze ed i suoi processi di apprendimento, frutto di un'evoluzione unica nel tempo e nello spazio (Alberti e Moro, 2003).

Innanzitutto se si vuole definire cosa si intende per settore e in quale/i settore/i intenda operare l'impresa, per poter formulare la strategia competitiva, non esistono metodologie universali di classificazione dei settori: ci sono differenti criteri applicabili in momenti e contesti differenti. Un settore potrebbe essere infatti definito sulla base di una specifica tecnologia dell'impresa o su una

⁶ La sostituibilità dipende dal grado di differenziazione del prodotto/servizio dell'impresa rispetto alle altre imprese.

⁷ Dipende dalla presenza o meno di barriere all'entrata nel mercato.

specifica funzione d'uso del prodotto/servizio. A seconda della classificazione scelta, cambiano i confini del settore e di conseguenza i concorrenti considerati e le condizioni strutturali.

Si potrebbe definire il settore come un gruppo di imprese che produce beni/servizi che sono intercambiabili l'uno rispetto all'altro.

In realtà si può affermare che, richiamando l'approccio di Porter, non è di fondamentale importanza definire con esattezza il settore ai fini della formulazione della strategia. È invece rilevante l'analisi strutturale per poter determinare l'intensità dei fattori competitivi e quindi il livello di profitto del settore.

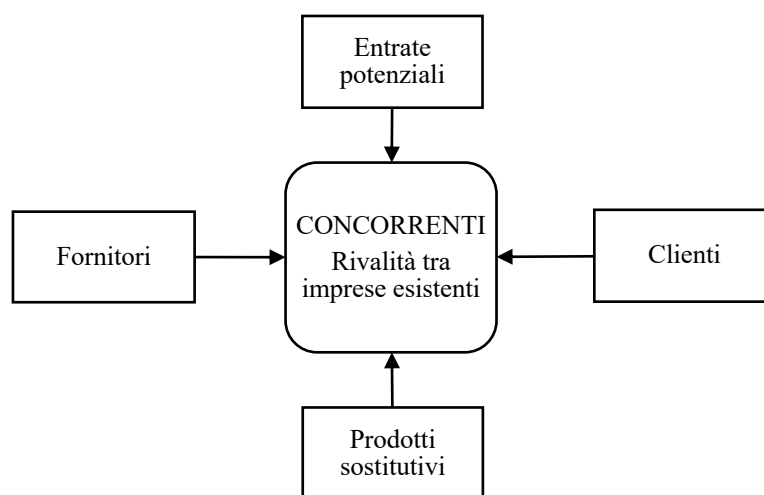
La conoscenza delle fonti della pressione concorrenziale chiarisce le forze e le debolezze dell'impresa, indirizza il posizionamento all'interno del settore, evidenzia le aree dove i mutamenti strategici possono realizzare i risultati più significativi, fa emergere le tendenze significative di settore in termini di minacce e di opportunità (Porter, 1982).

Porter identifica cinque forze competitive, introducendo il concetto di concorrenza allargata ed è proprio questo l'elemento peculiare di tale modello, ossia il fatto che la pressione competitiva non proviene solo dai concorrenti diretti del settore, ma anche da altri potenziali attori. In particolare, oltre ai concorrenti diretti, ossia le imprese che offrono un prodotto mirante a soddisfare la stessa funzione d'uso attraverso la medesima tecnologia rispetto al prodotto dell'impresa, occorre

considerare i potenziali entranti, i produttori di beni sostitutivi, gli acquirenti e i fornitori (si veda la figura 2.1): sono concorrenti per le imprese di un settore e possono essere più o meno significativi a seconda delle condizioni del settore. Perciò l'attrattività e la redditività di un settore viene valutata in base al potere delle cinque forze competitive e la concorrenza in ogni singolo settore è determinata da forze diverse che assumono la preminenza di volta in volta.

La struttura del settore che viene a determinarsi in questo modo, si distingue dai fattori contingenti e di breve termine che possono influenzare la situazione concorrenziale ed i profitti (ad esempio la riduzione dei profitti per una momentanea caduta di domanda), in quanto identifica i componenti di fondo e permette un'analisi strategica.

Figura 2.1 – *I fattori fondamentali della concorrenza*



Fonte – Porter, 1982, p. 12.

Per quanto riguarda i potenziali entranti, sono soggetti che rappresentano minacce di nuove entrate nel mercato di riferimento in cui opera l'impresa in quanto potenzialmente interessati al business dell'impresa. La minaccia di entrata in un settore dipende dalle barriere all'entrata che sono presenti, insieme alle reazioni dei concorrenti attuali che i nuovi arrivati debbono attendersi; la minaccia è limitata se le barriere sono elevate e/o i nuovi arrivati si devono attendere reazioni decise da parte delle imprese già operanti da tempo.

Ci sono sei principali categorie di barriera all'entrata (Porter, 1982):

- le economie di scala in primis, poiché determinano la diminuzione dei costi unitari di prodotto quando aumenta il volume assoluto di produzione, relativo ad un intervallo temporale.

Le entrate vengono scoraggiate perché le imprese entranti dovrebbero sopportare forti rischi dovuti alle reazioni delle imprese esistenti, entrando con volumi di attività più bassi e accettando gli svantaggi di costo. Le economie di scala possono presentarsi in quasi tutte le funzioni svolte dall'impresa (produzione, acquisti, marketing, ricerca e progettazione ecc.) e possono riguardare un'intera area funzionale oppure attività specifiche all'interno di un'area funzionale. Inoltre un'impresa che opera in diversi business può realizzare diminuzioni di costo unitario assimilabili alle economie di scala se riesce a rendere alcune funzioni o fasi di produzione comuni a più aree d'affari.

I vantaggi che derivano dalle economie di scala sono rilevanti quando le attività originano costi congiunti, ossia quando un'impresa per produrre il bene A deve avere la capacità di produrre anche il bene B, ad esempio quando le unità operative possono sfruttare attività immateriali come marchi o conoscenze tecniche e l'investimento in attività immateriali viene effettuato solo una volta perché la sua utilità si manifesta anche per altre operazioni.

Nel caso in cui un'impresa è integrata verticalmente, ossia assume il controllo di attività in stadi successivi del processo produttivo o distributivo, ciò rappresenta una barriera all'entrata per i potenziali entranti perché non otterranno gli stessi prezzi delle imprese integrate quindi possono essere schiacciati dai concorrenti integrati.

- La differenziazione di prodotto, la quale deriva dall'identificazione della marca da parte dei consumatori o dalla fedeltà degli acquisti ed è realizzabile, ad esempio, attraverso la pubblicità, le caratteristiche differenziali del prodotto, il servizio alla clientela; i nuovi entranti sono obbligati a compiere degli sforzi enormi per acquisire la fedeltà del consumatore, oltre al rischio di fare ingenti investimenti irrecuperabili se l'entrata non ha successo.
- Il fabbisogno di capitali per poter iniziare ad operare sul mercato, investendo consistenti risorse finanziarie, soprattutto se bisogna fare degli

investimenti in pubblicità o in ricerca e sviluppo che sono recuperabili solo nel lungo termine.

- I costi di riconversione, ossia i costi che vengono sostenuti dall'impresa qualora decidesse di rivolgersi ad un altro fornitore per l'approvvigionamento (es. costi per l'addestramento del personale; costi per la prova e la messa a punto della nuova fonte di rifornimento ecc.); i nuovi entranti devono offrire un sensibile vantaggio di costi o rendimento affinché il compratore abbandoni il precedente fornitore.
- L'accesso ai canali di distribuzione, ossia la difficoltà per la nuova impresa di assicurarsi la distribuzione dei prodotti o dei servizi, se non attraverso diminuzioni di prezzo, campagne pubblicitarie o altre iniziative che riducono i profitti e servono a compensare l'incertezza del distributore riguardo il successo del prodotto/servizio del nuovo entrante. L'accesso risulta più difficile quanto più i canali sono limitati.
- Svantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione, perché le imprese già operanti possono avere dei vantaggi in termini di costo, non posseduti dalle nuove entranti, dovuti a fattori come le tecnologie di prodotto esclusive, attraverso la registrazione del brevetto a protezione del know-how del prodotto o delle caratteristiche del progetto; oppure l'accesso privilegiato alle materie prime, assicurandosi le fonti di approvvigionamento più favorevoli con contratti a lungo termine

concordando prezzi inferiori; oppure ubicazioni favorevoli o sovvenzioni pubbliche o determinate politiche governative che limitino le entrate in determinati settori mediante controlli come ad esempio l'obbligo di ottenere specifiche autorizzazioni; infine molto importanti sono le curve di esperienza o di apprendimento che derivano dalla riduzione dei costi unitari di prodotto poiché i lavoratori diventano più efficienti, impianti e servizi sono disposti ed utilizzati in modo più efficiente e può riguardare, oltre alla produzione, ogni altra funzione aziendale. Ciò significa che imprese appena avviate, senza esperienza, avranno costi più alti rispetto a quelli delle aziende già nel settore e dovranno sopportare gravi perdite iniziali dovute a prezzi non remunerativi per maturare esperienza e raggiungere la parità di costo con le aziende del settore. L'esperienza rimane una barriera più incerta rispetto all'economia di scala perché può non essere conservata se ad esempio la nuova impresa trae vantaggio dall'analisi della condotta dell'innovatore, ossia il first mover, migliorando le criticità dell'innovazione.

Inoltre, la reazione attesa delle imprese operanti nel settore influenza l'entrata perché se il potenziale entrante prevede che la reazione sia molto energica sicuramente è scoraggiato; i fattori che costituiscono un deterrente sono: le precedenti energiche reazioni contro i nuovi entranti, imprese con notevoli risorse, sia finanziarie che a livello di capacità produttiva, per contrastare un nuovo

concorrente, gli attuali concorrenti che hanno fatto ingenti investimenti ed un tasso di crescita limitato del mercato di riferimento.

Il potenziale entrante deciderà di entrare solo se i benefici dell'entrata superano i costi attesi per superare le barriere e i rischi di reazione, quindi sono significative le decisioni strategiche delle imprese già operanti nel settore.

Passando alla concorrenza dovuta alla minaccia di prodotti o servizi sostitutivi, si fa riferimento ai produttori di beni che pur avendo una tecnologia differente svolgono la stessa funzione di base, per cui rispondono alle stesse esigenze dei clienti dell'impresa. I produttori di beni sostitutivi limitano i potenziali profitti di un settore, ponendo un limite ai prezzi che le imprese possono stabilire, infatti un indicatore molto utile per stimare il grado di sostituibilità è l'elasticità incrociata, che misura la variazione percentuale della quantità venduta di un prodotto (prodotto A), rispetto alla variazione percentuale di un prezzo di un altro prodotto (prodotto B): se all'aumentare del prezzo del prodotto B si assiste ad un incremento della quantità venduta del prodotto A, si è in presenza di due prodotti sostituibili per il cliente; più favorevole è il rapporto prezzo-qualità offerto dal sostituto, maggiore è il vincolo sulla redditività del settore. Per contrastare tali produttori di beni sostitutivi, le imprese possono svolgere azioni comuni per poter migliorare la qualità del prodotto o, con iniziative pubblicitarie, migliorare la loro posizione complessiva.

Gli acquirenti rappresentano una forza competitiva perché possono influenzare la marginalità di un'impresa in base al potere contrattuale che essi presentano: il cliente detta le sue condizioni che potrebbero significare più costi, più flessibilità e profitto più limitato per l'impresa. Il potere contrattuale dei clienti aumenta se una larga parte del volume di affari dipende da un singolo acquirente perché l'impresa dipende dall'acquirente stesso; se il cliente è molto sensibile al prezzo ed il prodotto è standardizzato, perciò i compratori possono trovare facilmente un fornitore alternativo ad un prezzo più basso; se il fornitore subisce costi di riconversione elevati; se gli acquirenti sono parzialmente ingrati verticalmente a monte⁸ o potrebbero integrarsi, ad esempio se si pensa alla competizione generata dagli attori della grande distribuzione al dettaglio; se l'impresa ha difficoltà finanziarie quindi cerca di diminuire il costo dei materiali d'acquisto; se il prodotto acquistato influisce sulla qualità del prodotto e del servizio del compratore, nel caso di imprese industriali o commerciali come acquirenti; se il compratore ha informazioni dettagliate, soprattutto sui vari prezzi di mercato, può ottenere prezzi più favorevoli. La pressione competitiva esercitata dagli acquirenti è sicuramente più forte nei mercati business to business, dove i clienti sono imprese anziché consumatori finali, anche se, con le nuove tecnologie, i

⁸ L'integrazione a monte consiste nel consolidare una fonte di approvvigionamento di importanza strategica come materie prime, semilavorati, componenti o servizi.

consumatori finali con le loro azioni possono avere un impatto sulla marginalità dell'impresa.

I fornitori sono attori in competizione con l'impresa, in virtù del potere di negoziazione che possono detenere, minacciando aumenti di prezzo o riduzioni della qualità di prodotti o servizi. I fornitori che detengono posizioni di forza possono quindi comprimere il tasso di profitto di un settore se questo è incapace di trasferire sul prezzo dei propri prodotti gli aumenti di costo subiti. Le imprese fornitrici sono in posizione di forza se il numero dei fornitori a cui si può rivolgere l'impresa è limitato, determinando quindi i prezzi, la qualità dei prodotti e le condizioni di fornitura; se non sono costrette a competere con prodotti sostitutivi; se il settore non è un cliente importante per il fornitore in quanto può esercitare il suo potere contrattuale sui clienti che costituiscono una parte marginale del volume di affari totale; se il prodotto fornito è un input importante per il compratore, ossia l'offerta del fornitore rappresenta una componente strategica per il prodotto dell'impresa, soprattutto se il grado di differenziazione degli input è elevato; infine è rilevante se il fornitore può integrarsi verticalmente a valle⁹, facendo a meno dell'impresa.

Non limitando l'analisi ai concorrenti attuali, si riduce la necessità di discutere i confini del settore: tutte le definizioni di settore possono essere ricondotte a

⁹ L'integrazione a valle è volta ad assicurare all'impresa il controllo degli sbocchi di mercato, ad esempio il controllo della distribuzione mediante lo sviluppo di punti vendita di proprietà dell'impresa.

diverse scelte su dove porre la linea di demarcazione fra i prodotti attualmente concorrenti ed i prodotti sostitutivi, fra i concorrenti attuali ed i potenziali nuovi entranti, fra le imprese in competizione ed i fornitori e i clienti.

Il potere di ciascuna delle forze competitive è quindi determinato da una serie di variabili strutturali.

Inoltre, se si inseriscono altre due categorie rilevanti per l'analisi della dinamica competitiva suggerite da Rispoli nel 1998, ossia gli enti regolatori, rappresentati dai diversi attori istituzionali pubblici e privati, e le imprese che offrono beni e servizi complementari rispetto a quelli dell'impresa, il modello per l'analisi di settore può essere ricondotto all'interazione di sette forze. Questo modello permette di valutare con maggiore analiticità l'impatto qualitativo dei cambiamenti strutturali e, di conseguenza, le opportunità competitive e reddituali per le imprese del settore (Alberti e Moro, 2003).

2.2 LE STRATEGIE PER L'ACQUISIZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Il vantaggio competitivo si ha quando il differenziale di valore creato, rispetto ai concorrenti, è superiore al differenziale di costo che si deve sostenere.

Il vantaggio competitivo “nasce fondamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo.

Il valore è quello che gli acquirenti sono disposti a pagare: un valore superiore deriva dunque dall'offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti, o dal fornire vantaggi unici che controbilancino abbondantemente un prezzo più alto." (Porter, 1987, p. 9).

Il vantaggio competitivo deve avere alcune caratteristiche per essere definito tale: deve essere durevole nel tempo, difendibile nei confronti di altri competitor e rilevante agli occhi del cliente a cui si rivolge l'impresa. Si può distinguere tra vantaggio competitivo esterno e vantaggio competitivo interno: nel primo caso, si basa su caratteri e qualità distintive del prodotto/della marca che rappresentano un valore per l'acquirente, attraverso una differenziazione rispetto ai concorrenti che permette all'impresa di offrire qualcosa di unico ed i clienti sono disposti a comprare un bene riconoscendogli un premium price rispetto alla media dei prezzi dei competitor; nel secondo caso si basa sulla capacità dell'impresa di controllare i costi di produzione, di amministrazione e/o di gestione della marca/prodotto in modo più efficiente di quanto non riescano a fare i competitor e ciò consente all'impresa di raggiungere un livello di redditività superiore conferendole la capacità di resistere ad una diminuzione del prezzo di vendita liberamente stabilito dall'impresa o viceversa imposto dalla domanda e/o dalla concorrenza.

Il vantaggio competitivo è al centro di ogni strategia e, per ottenerlo, l'impresa deve fare una scelta (Porter, 1987). Se un'azienda vuole ottenere un vantaggio competitivo, deve scegliere quale tipo di vantaggio perseguire e l'ambito in cui lo

vuole raggiungere; infatti tali vantaggi possono essere conseguiti sia con riferimento ad un ambito ristretto dello spazio economico di riferimento, come ad esempio un segmento di mercato, o in relazione ad un ambito ampio, ossia un mercato intero.

La strategia più appropriata per una singola impresa è, in prima approssimazione, quella che aderisce meglio alle caratteristiche e alle competenze dell'impresa stessa (Porter, 1982). Per poter creare una posizione competitiva efficace anche nel lungo periodo e realizzare risultati superiori a quelli della concorrenza, si possono individuare tre strategie di base: leadership globale dei costi, differenziazione e focalizzazione, la quale può essere sui costi o sulla differenziazione (si veda la figura 2.2).

Figura 2.2 – *Le strategie di base*

		VANTAGGIO COMPETITIVO	
		Diminuzione costi	Differenziazione
AMBITO COMPETITIVO	Obiettivo generale	Leadership di costo	Differenziazione
	Obiettivo specifico	Focalizzazione sui costi	Focalizzazione sulla differenziazione

Fonte – Porter, 1987, p. 19.

La strategia di leadership dei costi ha come obiettivo quello di comprimere il livello dei costi sostenuti rispetto ai concorrenti: il costo diviene il punto intorno al quale si sviluppa l'intera strategia.

L'impresa può praticare prezzi più bassi dei concorrenti, acquisendo un'elevata quota di mercato o praticando prezzi in linea con la concorrenza ma spuntando dei margini superiori. Con tale strategia, un'impresa si propone di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore e l'ampiezza della sua operatività è spesso importante per il vantaggio di costo, in quanto servendo molti segmenti del settore e operando anche in settori collegati, può raggiungere le fonti del vantaggio di costo.

Le fonti del vantaggio di costo sono varie e dipendono dalla struttura del settore, ma tra queste le più importanti sono: le già citate economie di scala, poiché consentono di avere dei costi unitari di prodotto più bassi producendo volumi elevati; le già note economie di esperienza che dipendono dalla quantità prodotta perché, grazie all'esperienza, l'impresa riesce ad affinare le tecniche e a rendere i processi più efficienti; inoltre un controllo minuzioso dei costi con una compressione dei costi di gestione della ricerca, dell'assistenza, dell'organizzazione di vendita, della pubblicità. Infatti è tipico dei produttori a basso costo vendere un prodotto standard, ovvero modesto, e puntare massicciamente allo sfruttamento dei vantaggi di costo assoluti o di scala di qualunque origine (Porter, 1987).

Il rischio di questa strategia riguarda la possibilità che un'altra azienda riesca a realizzare lo stesso prodotto, visto che è facilmente imitabile, sostenendo costi minori perché, ad esempio, ha un basso costo della manodopera.

Con questa strategia si ottengono tre differenti vantaggi nei confronti della concorrenza. In primis una barriera all'entrata sul mercato per i potenziali entranti che dovrebbero fare un investimento rilevante per raggiungere i volumi dell'impresa, accrescendo quindi i rischi. Si ottiene anche una posizione favorevole rispetto ai concorrenti vista la maggiore resistenza ad eventuali guerre di prezzo praticate da un'altra impresa, per cui un livello di costi più basso rispetto ai concorrenti determina una redditività media superiore anche in presenza di forti pressioni concorrenziali. Inoltre ne consegue una protezione nei confronti dei prodotti sostitutivi, perché i clienti non hanno alcun interesse a rivolgersi ad offerte alternative. Infine è presente un altro vantaggio, legato ai fornitori: qualora decidessero di incrementare il prezzo della fornitura, l'impresa avrebbe un buon margine per poter offrire il prodotto/servizio al cliente finale con un incremento del prezzo più limitato rispetto ai concorrenti. Verrebbe quindi ridotta la dipendenza del prezzo praticato sul mercato dai costi di approvvigionamento dei fattori produttivi.

Una volta acquisita la posizione guida, gli alti margini che si ottengono possono essere reinvestiti in nuovi impianti allo scopo di mantenere la leadership (Porter, 1982).

Se un'azienda può raggiungere e mantenere una leadership generale di costo, allora avrà prestazioni superiori alla media nel proprio settore, a patto che riesca a ottenere prezzi uguali o vicini alla media del settore, così da avere profitti più alti. Tuttavia, un leader di costo non può ignorare le basi della differenziazione (Porter, 1987): se il suo prodotto non viene percepito dai clienti come paragonabile o accettabile, il leader di costo sarà costretto a tenere i suoi prezzi molto più bassi di quelli della concorrenza per riuscire a vendere, perdendo i benefici della sua favorevole posizione.

Un leader di costo deve raggiungere la parità o la prossimità nella base di differenziazione, rispetto ai suoi concorrenti, per avere prestazioni al di sopra della media, anche se conta sulla leadership di costo per il suo vantaggio competitivo; la parità nella base di differenziazione significa offrire un prodotto identico a quello dei concorrenti oppure una diversa combinazione delle caratteristiche di un prodotto che sia ugualmente preferita dagli acquirenti poiché solo così il vantaggio di costo si può trasformare in profitti più alti della concorrenza, mentre la prossimità significa che lo sconto sui prezzi necessario per conquistare una fetta accettabile di mercato non controbilancia il vantaggio di costo del leader e quindi egli guadagna profitti superiori alla media.

La logica strategica della leadership di costo richiede di solito che un'impresa sia *il* leader di costo (Porter, 1987), perché quando c'è più di un aspirante leader di costo, la concorrenza è di solito selvaggia visto che ogni punto della quota di

mercato viene considerato cruciale, con conseguenze disastrose per la redditività e per la struttura del settore.

La strategia di differenziazione viene perseguita da un'azienda che mira ad essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute molto importanti dai clienti, scegliendo quindi una o più caratteristiche rilevanti per i clienti del settore e si mette nelle condizioni di soddisfare quei bisogni in modo ineguagliabile (Porter, 1987). Il maggior valore riconosciuto all'azienda per l'unicità viene compensato con prezzi superiori alla media, ossia il riconoscimento di un premium price da parte del cliente, ma l'azienda deve essere veramente unica in qualcosa o essere percepita come tale se vuole imporre dei premium price.

Le modalità per differenziarsi dai concorrenti possono essere diverse: ad esempio l'immagine di marca, la tecnologia, le caratteristiche funzionali, l'assistenza alla clientela, la rete di intermediari o di punti vendita. Ovviamente un'impresa deve scegliere caratteristiche diverse da quelle dei concorrenti per differenziarsi e, diversamente dalla strategia di leadership di costo, in un settore ci possono essere più strategie di differenziazione ben riuscite se le caratteristiche apprezzate dai clienti sono numerose. Inoltre non può essere ignorato il problema dei costi, anche se non rappresentano il primo obiettivo strategico da realizzare, in quanto il vantaggio di prezzo verrebbe annullato se l'azienda fosse in una posizione sfavorevole in termini di costi: chi si differenzia tende a mantenere una parità o

somiglianza sui costi in relazione ai concorrenti, riducendo i costi delle aree che non riguardano la differenziazione. La differenziazione offre posizioni di difesa rispetto alla concorrenza vista la fedeltà alla marca da parte dei consumatori e la loro ridotta sensibilità al prezzo: rappresentano barriere all'entrata per i concorrenti. Inoltre questa posizione consente di affrontare con ampi margini il potere dei fornitori, gli acquirenti sono meno sensibili al prezzo e l'impresa si posiziona meglio anche nei confronti dei produttori di beni sostitutivi. La differenziazione rappresenta un vantaggio competitivo più difficile da conquistare ma, una volta conquistato, è più facilmente difendibile vista la fidelizzazione dei consumatori.

La focalizzazione è una strategia diversa dalle altre perché si basa sulla scelta di un'area ristretta di competizione: un gruppo specifico di clienti, un gruppo ristretto di prodotti, un'area geografica limitata (Porter, 1987). Si sceglie di servire un segmento o un gruppo di segmenti, ad esclusione degli altri, per soddisfare bisogni specifici di quel dato segmento di domanda. Ci sono due varianti: la focalizzazione sui costi, in cui un'impresa persegue un vantaggio di costo nel segmento prescelto, e la focalizzazione sulla differenziazione, in cui un'impresa persegue la differenziazione nel segmento prescelto; entrambe le varianti si basano sulle differenze tra il segmento prescelto e gli altri segmenti del settore: tali segmenti implicano che questi segmenti siano serviti male dai concorrenti che, avendo obiettivi più ampi, servono questi segmenti contemporaneamente ad altri.

Infatti i concorrenti possono essere scarsamente efficienti nel soddisfare i bisogni di un segmento particolare, quindi vi è l'opportunità di focalizzarsi sulla differenziazione oppure i concorrenti con obiettivi a largo raggio possono essere anche eccessivamente efficienti nel soddisfare i bisogni di un segmento e ciò significa che sostengono costi più alti del necessario. Il limite di tale strategia riguarda la quota di mercato globale che si può raggiungere e necessariamente richiede un equilibrio tra volumi di attività e profitti.

2.3 LA COMPETIZIONE IN UN'OTTICA MODERNA

Nel corso del tempo si è assistito ad un radicale cambiamento di molti mercati e all'emergere di nuovi business, dovuto sicuramente all'impatto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ma anche della digitalizzazione. Infatti le dinamiche competitive sono state influenzate più dalla varietà delle forme di concorrenza indiretta che dall'intensità della convenzionale concorrenza diretta. A tal proposito si parla del fenomeno della convergenza intersettoriale o ibrida: è il processo concorrenziale che vede imprese diverse ed eterogenee oltrepassare i confini dei loro settori originari determinando una progressiva ibridazione di prodotti, offerte ed esperienze di consumo precedentemente distinti, fino ad originare veri e propri nuovi mercati (Ancarani e Costabile, 2007). Perciò diventa sempre più difficile delimitare gli spazi competitivi, per cui per l'impresa diviene più arduo procedere ad una mappatura dei confini del proprio business e, di

conseguenza, degli attori in competizione. La convergenza è quindi un fenomeno che fa emergere nuovi mercati con natura “ibrida”, che costringono le imprese a competere accrescendo l’eterogeneità delle risorse e delle competenze disponibili. Occorre comprendere la natura multiforme del fenomeno, perciò un’impresa deve valutare la possibilità di essere soggetta a pressioni competitive, analizzando tre fattori principali che la possono determinare (Ancarani e Costabile, 2007): la tecnologia, che incide sulla possibilità per attori anche lontani dal business dell’impresa di esercitare un forza competitiva; il livello di competizione tra le imprese del settore che, se particolarmente marcata, stimola l’innovazione tecnologica e la ricerca di nuove soluzioni di prodotto; le dinamiche della domanda, ossia il cambiamento dei bisogni dei consumatori finali.

In primis la tecnologia ha un ruolo rilevante, perché al crescere della fungibilità e dell’integrabilità delle tecnologie, aumentano i fenomeni di convergenza. Tuttavia bisogna considerare altri due fattori: le evoluzioni della domanda e delle dinamiche competitive. Il cliente può essere identificato, insieme alla tecnologia, quale vettore delle dinamiche competitive trasversali ed intersettoriali e quanto più i clienti richiedono *value proposition* trasversali, semplici e personalizzate (anche nel tempo e nel luogo di fruizione), tanto più le imprese devono attrezzarsi per offrire prodotti/servizi ibridi, in grado di integrare valori precedentemente fruibili solo mediante il ricorso ad acquisti diversi. I processi di convergenza *customer-driven* si possono sintetizzare con riferimento a due fondamentali

evoluzioni nelle funzioni di domanda: il crescente fabbisogno di integrazione, con l'aumento di offerte commerciali e la ricerca da parte degli acquirenti di economie di scopo tentando di ridurre gli sforzi cognitivi acquistando le cosiddette "marche estese"; inoltre il crescente fabbisogno di astrazione, ossia la ricerca di distinzione ed identità da parte degli acquirenti che ha spinto le imprese a ricercare il vantaggio competitivo mediante potenziamenti simbolici, emozionali ed esperienziali del valore offerto. Di conseguenza, affinché la convergenza tra tecnologie diventi determinante per l'emergere di un nuovo business, è necessario che intersechi un processo di convergenza guidato dalla domanda. Infatti la convergenza si è affermata non solo nel contesto dell'Information and Communication Technology ma anche in contesti high-tech non influenzati dalla rivoluzione digitale o in mercati high-touch (tra questi contesti vi rientra la cosmeceutica, nuovo business che deriva dalla convergenza della cosmetica e del farmaceutico, ossia tutte quelle terapie farmacologiche e cosmetiche che consentono di trattare problemi prima risolvibili solo con interventi chirurgici).

Infine, la terza faccia della convergenza è la concorrenza: la crescente intensità della concorrenza spinge le imprese a difendere la profittabilità e rigenerare le opzioni di sviluppo entrando in mercati contigui, per ottenere più alti margini e tassi di sviluppo sostenuti, riconfigurando i propri business model e ibridando le proprie competenze.

Oggi, un altro approccio significativo per battere la concorrenza, poiché l'offerta in molti settori supera la domanda¹⁰, è quello proposto da Kim e Mauborgne: la strategia oceano blu. Secondo Kim e Mauborgne, l'unico modo per battere la concorrenza è smettere di cercare di battere la concorrenza, ossia le imprese leader di domani avranno successo se riusciranno a creare nuovi spazi di mercato incontestato, detti appunto oceani blu. Bisogna innanzitutto immaginare il mercato come un universo composto da due tipi di oceani: gli oceani rossi e gli oceani blu. I primi rappresentano tutti i settori oggi esistenti, quindi il mercato conosciuto, mentre i secondi sono i settori che oggi non esistono, lo spazio di mercato incontestato. Negli oceani rossi, i confini di settore sono definiti e accettati da tutti e le regole del gioco competitivo sono note e le aziende cercano di superare la performance dei rivali per accaparrarsi una quota sempre maggiore della domanda esistente, ma le prospettive di profitto e di crescita si riducono a mano a mano che lo spazio di mercato si affolla. Le aziende, per aumentare i profitti e cogliere nuove opportunità di crescita, devono anche dar vita a nuovi oceani blu, dove la concorrenza è irrilevante poiché le regole del gioco sono ancora tutte da inventare, a differenza degli oceani rossi che sono basati sulla concorrenza. Per poter capire come dar vita ad un oceano blu, occorre considerare che l'azienda non è l'unità di analisi appropriata per indagare sulle cause che

¹⁰ Ciò significa che farsi concorrenza per strappare quote di un mercato in contrazione è una condizione non sufficiente a mantenere un alto livello di performance.

alzano il livello di performance e danno origine ad un oceano blu, perché la stessa azienda può agire in modo brillante in un determinato momento e in modo del tutto sbagliato in un altro; neanche il settore è utile per tale analisi poiché i settori vengono costantemente creati e ampliati nel tempo e i confini e le condizioni di un settore non sono dati, ma possono essere modificati dai vari attori coinvolti. L'unità di analisi corretta per spiegare come dar vita ad un nuovo oceano blu e mantenere alto il livello di performance è la mossa strategica, con la quale si intende l'insieme di azioni e decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti/servizi tanto validi da creare un nuovo mercato (Kim e Mauborgne, 2005). L'approccio strategico diventa fondamentale per il successo nella creazione di un nuovo oceano blu: tale logica strategica viene detta innovazione di valore. È la colonna portante della strategia oceano blu e, invece di concentrarsi sull'obiettivo di battere la concorrenza, si concentra sull'obiettivo di neutralizzarla offrendo agli acquirenti e all'azienda stessa un aumento significativo del valore, aprendo uno spazio di mercato nuovo con un focus sui non-clienti. L'innovazione di valore pone la stessa enfasi sul valore e sull'innovazione, in quanto se manca l'innovazione, la ricerca del valore è un'attività che accresce il valore ma non è sufficiente a distinguere un'azienda dai concorrenti sul mercato; invece se manca il valore, la ricerca dell'innovazione è uno sforzo unicamente tecnologico o un approccio commerciale intraprendente. Questo è un nuovo modo di pensare e di mettere in pratica la strategia aziendale, dando vita ad un oceano blu staccato dalla

concorrenza. L'innovazione di valore confuta uno dei dogmi più comunemente accettati della strategia basata sulla concorrenza: il trade-off tra costo e valore. La strategia viene vista, secondo un approccio tradizionale, come una scelta tra la differenziazione e il contenimento dei costi perché le aziende scelgono se accrescere il valore creato per i clienti sostenendo un costo elevato oppure creare un livello ragionevole di valore contenendo il costo. L'obiettivo della differenziazione e di contenimento dei costi viene perseguito contemporaneamente da chi cerca di dar vita ad un oceano blu.

L'innovazione di valore in questo senso è più che una semplice innovazione, in quanto rappresenta una strategia che abbraccia l'intero sistema delle attività di un'azienda, richiedendo alle aziende di riorientare l'intero sistema per arrivare ad un aumento considerevole del valore creato, per gli acquirenti e per l'azienda stessa (Kim e Mauborgne, 2005). Si possono identificare alcuni passaggi fondamentali per l'innovazione di valore: la ridefinizione dei confini del mercato, attraverso un'analisi trasversale dei settori alternativi, dei gruppi strategici, dei gruppi di acquirenti, dell'offerta di prodotti e servizi complementari, dell'orientamento funzionale-emotivo del settore e del suo sviluppo nel tempo; l'adozione di un processo di pianificazione strategica che ponga l'attenzione sul quadro complessivo e non sui numeri; un approccio che tenda ad aggregare la domanda, basandosi sui fattori che accomunano i non clienti; progettare un modello di business che porti vantaggio sia ai clienti che all'impresa.

CAPITOLO 3: L'ANALISI STRATEGICA INTERNA PER SODDISFARE I BISOGNI DEL MERCATO

3.1 IL BUSINESS: STRUMENTI DI ANALISI

La definizione del business è un processo combinatorio tra capacità interne aziendali ed esigenze del mercato: è un'attività strategica sempre presente, al di là della tecnica usata; infatti tra i fini aziendali vi è sempre l'intenzionalità di realizzare l'idea imprenditoriale che, nonostante sia originata da spinte interne, indirettamente evidenzia il ruolo dell'azienda a soddisfare i bisogni espressi dal mercato.

Il business o area strategia d'affari (ASA) in cui opera l'impresa significa definire l'attività imprenditoriale; in particolare il business è caratterizzato da tre fattori, identificabili nel mercato, nel prodotto e nella tecnologia. Bisogna quindi individuare (Paolini, 2019):

- quali clienti servire, ossia il mercato potenziale;
- quali funzioni svolgere e sviluppare per i clienti, ossia il prodotto costruito e offerto per l'acquirente effettivo;
- attraverso quali tecnologie realizzare il prodotto.

Tali scelte si devono basare sulle reali potenzialità interne dell'impresa, della situazione del settore e del segmento di mercato prescelto, in cui stabilire la propria posizione competitiva. Successivamente si deve stabilire l'ampiezza dell'attività imprenditoriale, ovvero come e fino a quanto sviluppare l'offerta del

prodotto/servizio, decisione articolata in base alle tre classi dimensionali indicate (prodotto; mercato; tecnologia). Si stabilisce l'ampiezza di "chi servire" (Paolini, 2019) attraverso il mercato, in particolare considerando le aree geografiche, le caratteristiche demografiche, lo stile di vita e le caratteristiche personali dei gruppi di clienti da servire per beni di largo consumo o il tipo e le dimensioni delle aziende industriali clienti per i beni industriali. Poi si stabilisce l'ampiezza di "che cosa servire" (Paolini, 2019), individuando l'articolazione della funzione del prodotto o del servizio per i gruppi di clienti prescelti: funzioni distinte ma complementari permettono, a più prodotti collegati a sistema o ad un prodotto multifunzionale, di soddisfare più bisogni; funzioni indipendenti danno vita a più prodotti per le diverse esigenze dei clienti. Infine si stabilisce l'ampiezza di "come servire" (Paolini, 2019), ossia le modalità alternative con cui una determinata funzione può essere svolta per il cliente in quanto l'innovazione tecnologica deve essere colta più dal punto di vista del cliente rispetto a quello tecnico.

Tutti i concetti appena esposti possono trovare formalizzazione nel modello di Abell, rappresentazione delle dimensioni del business su un sistema di assi cartesiani tridimensionale¹¹, in modo tale da avere una visione d'insieme, evidenziando quale livello risulta privilegiato tra clienti, funzioni, tecnologia o se

¹¹ Nell'asse delle ascisse troviamo le funzioni d'uso del prodotto, nell'asse delle ordinate troviamo i clienti del mercato e nell'asse z troviamo la tecnologia.

più livelli insieme risultano privilegiati oppure, in un'ottica futura, quali occorrerà privilegiare.

Si può quindi sintetizzare se l'azienda intenda concentrare¹², differenziare¹³, indifferenziare¹⁴ l'attività prescelta rispetto ai gruppi di clienti o rispetto alle funzioni svolte dai prodotti/servizi per i clienti o rispetto alle tecnologie utilizzate (Paolini, 2019).

Questo metodo si può utilizzare ogni volta che si vuole discutere la validità dell'attività strategica prescelta o quando si vuole sviluppare una nuova area strategica d'affari.

Nel definire il business l'approccio deve essere integrato, ossia bisogna considerare le tre dimensioni in rapporto l'una con l'altra come ad esempio le ripercussioni che la nuova tecnologia prescelta potrà avere sulle funzioni da soddisfare. Fondamentale è il richiamo al mercato perché collega le scelte di business con il gioco competitivo, tanto è vero che l'evoluzione del mercato può avvenire in diverse direzioni e condizionare l'offerta: attraverso dei processi di adozione-diffusione, ossia l'ampliamento dell'offerta per il soddisfacimento di nuovi gruppi di clienti; con processi di sistematizzazione, ossia lo sviluppo di prodotti per svolgere una diversa combinazione di funzioni d'uso del

¹² L'attività può privilegiare una o più variabili.

¹³ L'attività può differenziarsi rispetto ai vari segmenti di mercato in cui vuole collocarsi o rispetto alla concorrenza.

¹⁴ L'attività è estesa, quindi non tiene conto di nessun tipo di diversità.

prodotto/servizio; tramite processi di sostituzione tecnologica, che prevedono un potenziamento o un adattamento ai cambiamenti tecnologici. Da ciò deriva che i cambiamenti dell'ASA si traducono in strategie competitive (leadership di costo o indifferenziazione/differenziazione/focalizzazione) se vengono osservati rispetto alla domanda di mercato che coglie il complesso di bisogni e di funzioni d'uso che i prodotti/servizi riescono a soddisfare.

3.2 LE MATRICI DI PORTAFOGLIO: LA MATRICE BCG E LA MATRICE MCKINSEY

Le matrici di portafoglio sono uno strumento utile per raccordare le analisi sull'ambiente esterno con la situazione aziendale, poiché ragionare in un'ottica di portafoglio induce a formulare decisioni strategiche sui singoli prodotti che compongono la gamma, con l'obiettivo finale di realizzare un equilibrio nell'uso delle risorse: servono a valutare costantemente il potenziale dei settori e la posizione competitiva delle aree strategiche d'affari (Paolini, 2019). L'analisi di portafoglio è infatti uno strumento utile per l'identificazione di massima delle posizioni di mercato occupate e che conviene raggiungere, di conseguenza permette di sintetizzare le alternative strategiche che opportunamente permetteranno il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Occorre innanzitutto definire cosa si intende per portafoglio prodotti: è l'insieme di tutti i beni o servizi o aree strategiche d'affari con cui in un determinato

momento l'impresa si presenta sul mercato. Uno degli strumenti di analisi strategica del portafoglio prodotti è rappresentato dalla matrice tasso di crescita-quota di mercato elaborata negli anni '70 dal Boston Consulting Group, nota come matrice BCG.

I prodotti vengono classificati utilizzando due parametri: il tasso di sviluppo delle vendite e la quota di mercato relativa. Il tasso di sviluppo viene determinato grazie a dati esterni¹⁵ relativi alla crescita della domanda nel particolare mercato o segmento di mercato e si può fare riferimento alla curva del ciclo di vita del prodotto la quale prevede quattro fasi fondamentali: nella fase di introduzione i tassi di crescita delle vendite sono contenuti, poi crescono gradualmente e i costi sono elevati, poiché bisogna predisporre adeguate infrastrutture per agevolare la diffusione del prodotto; nella fase di sviluppo vi è una crescita esponenziale delle vendite e si accende la competizione per conquistare il consumatore; nella fase di maturità le posizioni competitive sono stabili e le strategie di mercato sono orientate al mantenimento delle posizioni acquisite e alla fidelizzazione della clientela e vengono fatte innovazioni di carattere incrementale volte ad incrementare la vita utile del prodotto e/o a soddisfare in modo sempre più preciso le aspettative dei consumatori; infine c'è la fase di declino, ossia quando le vendite tendono a decrescere, a causa dell'emergere di nuove opportunità

¹⁵ Sono dati consuntivi o presunti sull'andamento dello sviluppo conseguito o ipotizzato del prodotto.

tecnologiche e/o di cambiamenti nelle aspettative dei consumatori. L'entità del fabbisogno monetario cambia in base alle fasi in cui il prodotto si trova e sarà più alto nelle fasi iniziali d'introduzione e di sviluppo mentre sarà più basso nelle fasi di maturità; la generazione di flussi monetari è contraria rispetto al fabbisogno. Si genera il cosiddetto effetto ciclo di vita poiché tanto più elevato è il tasso di sviluppo delle vendite del prodotto, tanto maggiore sarà il fabbisogno di risorse finanziarie nette necessarie per sostenere il prodotto sul mercato. La quota di mercato relativa rispetto ai competitor viene determinata attraverso l'analisi degli input strategici esterni, ossia viene osservata in chiave dinamica, in base all'evoluzione, stazionarietà o declino del settore in cui opera l'azienda. Si parla quindi dell'effetto esperienza: tanto maggiore è la quota di mercato relativa, tanto più il prodotto può sfruttare tale effetto, che garantisce all'impresa una migliore redditività ai prezzi correnti di mercato rispetto al concorrente prioritario.

I risultati dell'analisi secondo queste due dimensioni vengono visualizzati in una matrice che individua quattro tipologie di prodotti. Le stelle (stars) hanno un alto tasso di sviluppo ed un'alta quota di mercato: il prodotto si trova nella fase di sviluppo ma bisogna continuare ad investire per sostenere la crescita, arginando forti pressioni concorrenziali ed espandendo ulteriormente la quota di mercato; sono richiesti ingenti mezzi finanziari e generano risorse finanziarie adeguate a soddisfare il proprio fabbisogno e pertanto sono in grado di alimentare il proprio sviluppo. Gli enigmi (question marks) sono caratterizzati da un alto tasso di

sviluppo e una bassa quota di mercato, per cui i prodotti si trovano nella fase di introduzione o di primo sviluppo e non generano risorse finanziarie sufficienti a garantirne lo sviluppo; si possono scegliere due alternative strategiche in questo caso: la prima riguarda un aumento della quota di mercato attraverso massicci investimenti di capitale di rischio o di credito se le previsioni attestano un tasso di sviluppo della domanda ad un livello alto e si potrà contare sui ritorni finanziari futuri in modo tale che il prodotto si sposterà nella fase di sviluppo vero e proprio; la seconda strategia è quella di disinvestimento se mancano le condizioni di sviluppo, perciò è preferibile rinunciare a stare sul mercato e disinvestire cercando di realizzare il possibile. Poi ci sono le cosiddette mucche da mungere o cash cows, che hanno un basso tasso di sviluppo e un'alta quota di mercato in quanto sono prodotti nella fase di maturità, generano risorse finanziarie nette superiori rispetto a quelle direttamente assorbite e possono essere utilizzate per sostenere lo sviluppo di prodotti deficitari in questo senso come gli enigmi e le stelle; in questo caso la strategia è di difesa della quota di mercato con il minimo di investimenti per ridurre ulteriormente i costi di produzione. Infine ci sono i dogs, ossia i prodotti con un basso tasso di sviluppo e una bassa quota di mercato perché si trovano in una fase di declino, quindi sono destinati all'eliminazione, a meno che non vi siano i presupposti per iniziative di rivitalizzazione (restyling) ma devono essere attentamente valutate dal punto di vista finanziario (si veda la figura 3.1).

Bisogna quindi avere un numero sufficiente di prodotti nel quadrante “cow” da consentire il finanziamento di prodotti “star” e un certo numero di prodotti “question mark”.

Figura 3.1 – *La matrice BCG*

		QUOTA DI MERCATO	
		Alta	Bassa
TASSO DI SVILUPPO	Alto	STAR	QUESTION MARK
	Basso	COW	DOG

Fonte – Marchi, Paolini, Quagli, 2019, p. 169 (rielaborazione propria).

Esiste un'altra matrice, ossia la matrice McKinsey, elaborata appunto dalla McKinsey Consulting Co., che ha lo stesso scopo della precedente ma vuole superare i suoi limiti andando più in profondità. Infatti la matrice BCG ha come principale limite il fatto di considerare solo due elementi d'analisi strategica, ma gli ideatori della McKinsey hanno voluto ricercare un approccio più complesso scegliendo le dimensioni: attrattività del mercato per l'azienda e i suoi vantaggi competitivi. L'attrattività del mercato potrebbe essere determinata da molteplici fattori come ad esempio dalla dimensione e crescita dello stesso, dalla struttura concorrenziale, dalla formulazione dei prezzi, dalle barriere all'entrata ecc.; la posizione o il vantaggio competitivo potrebbe essere misurato da variabili come la

quota di mercato, gli elementi di superiorità rispetto alla concorrenza, la posizione tecnologica ecc.

È una matrice 3 X 3, poiché si articola su tre livelli, ossia basso, medio, alto, per entrambe le variabili e dai suoi incroci si evidenziano le strategie possibili verso cui indirizzarsi (si veda la figura 3.2).

Figura 3.2 – *La matrice McKinsey*

		POSIZIONE COMPETITIVA		
		bassa	media	alta
ATTRATTIVITA' DEL MERCATO	alta	B	A	A
	media	C	B	A
	bassa	C	C	B

A = strategie di sviluppo e d'investimento ; B = strategie selettive (di tipo offensivo, difensivo o di transizione); C = strategie di realizzo o di disinvestimento

Fonte – Marchi, Paolini, Quagli, 2019, p. 174.

Le strategie di sviluppo e d'investimento che vengono proposte nei quadranti A della matrice, con posizioni medio-alte sia per i vantaggi competitivi che per l'attrattività del mercato, sono giustificate dall'obiettivo di mantenere e/o consolidare le posizioni acquisite e hanno bisogno di risorse di cui l'azienda non

può disporre nel breve periodo, ma la prevedibilità del rischio e delle buone prospettive permetteranno di raggiungere una redditività diffusa e un ritorno positivo del cash-flow nel medio-lungo termine. Le strategie di realizzo e di disinvestimento che si propongono come alternative in situazioni medio-basse sia per i vantaggi competitivi che per l'attrattività del mercato, ossia i quadranti C, si comprendono in relazione a due tipi di obiettivi: conseguimento di ricavi se i prodotti o le unità aziendali strategiche contribuiscono ancora in termini di reddito; disinvestimento se non si può più realizzare un flusso di cassa netto positivo. Non servono consistenti risorse, se non per un minimo necessario al processo di disinvestimento contando su un flusso di cassa positivo nel breve periodo. Infine le strategie selettive (quadrante B) sono quelle delle posizioni intermedie e perseguono, alternativamente, obiettivi di sviluppo o di reddito. Nel caso di prodotti per i quali vi è un'attrattività di mercato alta e vantaggi competitivi bassi, si parla di strategia offensiva in quanto serve a fronteggiare un rischio alto e un cash-flow negativo nel breve periodo per acquisire vantaggi competitivi nei riguardi dei concorrenti più forti, ad esempio guadagnando quote di mercato; si parla invece di strategia di difesa quando vanno mantenuti gli alti vantaggi competitivi acquisiti, senza una forte attrattività del mercato, facendo in modo di scoraggiare, attraverso investimenti mirati, eventuali concorrenti che potrebbero erodere le posizioni dell'azienda. La strategia di transizione è l'ultima tra le strategie selettive e può variare a seconda che la posizione intermedia del

prodotto richieda un consolidamento d'investimento o di sviluppo oppure di disinvestimento o di realizzo in base alla sua collocazione.

Questa matrice ha una capacità di analisi e di interpretazione molto più accurata di quanto non sia possibile ottenere con la matrice tasso di sviluppo/quota di mercato. Tuttavia anche questa matrice ha dei limiti perché, pur avendo maggiori capacità interpretative della realtà, si focalizza su aspetti parziali, lasciando irrisolti due problemi, ossia la definizione del business e il ruolo della qualità imprenditoriale (Paolini, 2019).

CAPITOLO 4: IL CASO LOCCIONI

4.1 LA STRATEGIA D'IMPRESA

Il gruppo Loccioni è un'impresa di più di 400 dipendenti che sviluppa sistemi di misura, controllo e automazione per migliorare la qualità, l'efficienza e la sostenibilità di prodotti e processi, operando nel mercato BTOB¹⁶. È una sartoria tecnologica poiché tali sistemi sono progettati e realizzati su misura per il cliente, integrando le migliori competenze e tecnologie interne ed esterne e costruendo con clienti e fornitori relazioni di lungo periodo per lo sviluppo reciproco.

“Oltre la misura, trasformiamo i dati in valore, per il benessere del pianeta e della persona”: questa è la mission dell'impresa, proprio per l'impegno nei confronti dei clienti nel migliorarsi e nel raccogliere nuove sfide; i dati si trasformano in valori per migliorare la qualità della vita su questo pianeta, poiché lo scopo più alto, come afferma Enrico Loccioni, è lasciare un po' meglio di come si è trovato. La visione Loccioni mette al centro la persona e il territorio; una delle caratteristiche principali dell'impresa è il fatto di essere una Open Company, ossia un'impresa aperta ai giovani e ai più esperti, a clienti, fornitori, competitor, alla comunità scientifica e a quella istituzionale e ciò favorisce l'approfondimento, il nuovo sapere, la voglia di cambiamento, l'innovazione, con la conseguente creazione di nuovi business e lo sviluppo di nuove tecnologie e permette di creare

¹⁶ BTOB è l'acronimo di Business To Business: si riferisce ad uno scambio commerciale di prodotti/servizi tra aziende.

reti internazionali di altissimo livello, con le quali sviluppare mercati e innovazioni tecnologiche.

Inoltre la Loccioni si configura come una “Play Factory” perché ha un’organizzazione orizzontale in cui si può crescere per merito e passione, facendo dialogare generazioni, culture e mercati diversi, tutti accomunati dallo stesso obiettivo: migliorare la qualità della vita, delle persone e del pianeta.

Al centro vi sono sempre le persone, le quali possono realizzare la propria identità professionale all’interno dell’impresa della conoscenza: i collaboratori sviluppano progetti attraverso il lavoro di squadra e l’intraprendenza. Fondamentale è la formazione, per tutte le età: sono attive collaborazioni con alunni della scuola primaria, secondaria, laureandi, dottorandi, insegnanti e manager.

Questi sono i tratti distintivi dell’impresa, i suoi obiettivi di fondo e le regole generali di comportamento verso i vari stakeholders.

Il vantaggio competitivo viene perseguito attraverso la strategia della focalizzazione, in particolare attraverso una focalizzazione sulla differenziazione, poiché risolvere problemi “costosi e fastidiosi” con soluzioni personalizzate, ad alto contenuto di innovazione e di integrazione delle competenze (elettriche, elettroniche, meccaniche, software, fluidiche, data science) implica un’attenzione particolare a determinate nicchie di mercato. Infatti, l’impresa opera in differenti mercati, ossia elettrodomestico, sanità, ambiente, energia, ferroviario, aerospace, automotive, con una continua diversificazione dei mercati e con l’obiettivo di

lavorare con i migliori del mercato, i più grandi player, identificati in genere con i tre leader del mercato di riferimento. In particolare, gli obiettivi per il prossimo triennio sono quelli di ampliare il mercato della sanità, dell'aerospaziale e, soprattutto, dell'elettrificazione dell'automotive, anche attraverso un incremento delle competenze tecniche in termini qualitativi.

Inoltre, altro aspetto fondamentale, è l'internazionalizzazione: il gruppo Loccioni ha un posizionamento strategico nel mondo, per poter essere più vicino ai propri clienti e rispondere meglio alle loro esigenze.

L'impresa ha sedi negli Stati Uniti, in Germania, in India, in Giappone e in Cina. In tutti questi paesi l'obiettivo primario per i prossimi tre anni è quello di fare ingenti investimenti nel settore dell'elettrificazione dell'automotive, specialmente in Germania dove il mercato richiede maggiore competenza ingegneristica in loco, un servizio costante e rapido e la capacità di adattarsi a nuove situazioni, considerati i grandi cambiamenti globali in atto ed essendo il paese che sta investendo di più in Europa su questo settore. Anche la Cina rappresenta un mercato importante per i prossimi anni, infatti l'obiettivo del gruppo è quello di affermarsi nel mercato locale E-Mobility, costruendo una forte rete relazionale con gli interlocutori locali operanti sia nei gruppi leader di mercato mondiali sia nei nuovi key players cinesi che si posizioneranno nel mercato domestico ed internazionale, poiché lo sviluppo dell'economia cinese sarà caratterizzato da una

forte spinta verso investimenti tecnologici e Luccioni deve diventare un riferimento in questa fase, come partner solido e affidabile.

Il Giappone si prefigura come un mercato da potenziare nell'area elettrificazione, presso i migliori OEM¹⁷ e Tier 1¹⁸ e con un'organizzazione e un servizio tecnico presso la sede Luccioni Japan, in modo da gestire direttamente il cliente e da sviluppare una rete locale. Nell'elettrificazione saranno necessarie nuove relazioni con tutti i principali OEM e Tier 1 per individuare trend, player, competitors, tecnologie e soluzioni di test e processo, sfruttando le relazioni pregresse.

In India il panorama dell'industria automobilistica cambierà e si prospetta, soprattutto, l'introduzione di sistemi elettronici di alimentazione per veicoli a due ruote.

Negli Stati Uniti si faranno sempre più investimenti lato elettrificazione, con l'idea di far partire il progetto Messico attraverso la formazione tecnica e gestionale di personale in Italia e, successivamente, l'apertura di un'entità locale messicana dove localizzare le risorse selezionate.

Infine vi è il progetto della società Luccioni in Corea alla fine del prossimo triennio, poiché la Corea è uno dei mercati più avanzati in ambito tecnologico e di ricerca, in particolar modo nel settore dell'automotive. Occorrerà quindi costruire una partnership duratura con i principali player nel settore dell'E-Mobility.

¹⁷ OEM è l'acronimo di *original equipment manufacturer*, ossia un produttore di apparecchiature originali, in particolare i car maker (i produttori principali nel mercato automotive).

¹⁸ I Tier 1 sono i produttori di componenti, clienti delle case automobilistiche.

4.2 IL MERCATO DELL'ELETTRIFICAZIONE E L'ANALISI DEI COMPETITOR

L'elettrificazione dell'auto rappresenta il futuro; per questo motivo sono stati fatti ingenti investimenti in relazione alle esigenze del mercato, soprattutto per la costruzione di gigafactory che servono a produrre le batterie, componenti fondamentali nelle auto elettriche. I maxi-stabilimenti sono tre: quello di Tesla in Nevada, uno in Cina e il terzo in Svezia con la Northvolt, società che ha avviato una joint venture con il Gruppo tedesco Volkswagen, che prevede l'apertura a fine 2020 e l'avvio della produzione per il 2023 di uno stabilimento in Germania.

L'Europa stessa ha lanciato la European Battery Alliance, con cui favorire la realizzazione di almeno 20 gigafactory entro il 2025, proprio per recuperare terreno nei confronti dell'Asia e dell'America. Un altro progetto rilevante è il Battery 2030+, il quale ha l'obiettivo di inventare le batterie del futuro con tecnologie d'avanguardia, grazie alla partecipazione di Università, centri di ricerca ed associazioni industriali.

Il Gruppo Luccioni, in linea con il trend generale, sta compiendo passi importanti. Innanzitutto, ha al suo interno tre progetti di mercato riguardanti l'elettrificazione dell'auto, ossia e-axle, electric components, ed electronics, i quali sviluppano sistemi di test per i componenti della trazione elettrica come batterie, inverter ed assali elettrici. La batteria rappresenta la riserva di energia della macchina elettrica, il motore elettrico converte l'energia elettrica in meccanica e tra la

batteria e il motore elettrico c'è l'inverter che trasforma l'energia della batteria e la rinvia al motore, azionando il veicolo.

Ciò che è cambiato rispetto al mondo pre-elettrificazione è che questi componenti vengono spesso prodotti dalle case automobilistiche stesse (i cosiddetti OEM), mentre nel power-train tradizionale, i car maker assemblano e integrano i componenti prodotti dal TIER 1, ossia il fornitore.

Ci sono quindi scenari differenti dal punto di vista della competizione.

Diventa di fondamentale importanza stringere relazioni con i car maker, attori rilevanti perché guidano il mercato, investendo per lo sviluppo e, all'aumentare dei volumi, internalizzeranno la produzione. Il cliente OEM costituisce il riferimento tecnologico e di trend, permettendo a Luccioni uno sviluppo qualitativo, a differenza del cliente TIER 1 che permette di realizzare volumi, dando uno sviluppo più quantitativo.

C'è stato un risvolto anche dal punto di vista della dimensione dei competitor, i quali ora sono di dimensioni diverse rispetto a Luccioni e, in molti casi, più grandi.

A livello strategico, i punti di forza del Gruppo Luccioni nel mercato dell'elettrificazione sono la rapidità e la flessibilità, date sicuramente da una presenza geografica che permette di avere un servizio pressoché globale e da un'organizzazione che premia l'iniziativa e la capacità di lavorare in maniera trasversale piuttosto che in un'organizzazione verticistica; ciò deriva dalla fiducia

riposta nei collaboratori. Il punto di debolezza del Gruppo è invece determinato dalla poca notorietà dell'impresa presso i car maker, attori fondamentali in questo contesto: infatti, Loccioni ha da sempre lavorato nel settore dell'auto con i componentisti, ossia i TIER 1, ma occorre sviluppare e implementare ulteriormente le relazioni con gli OEM.

Il mercato dell'auto sta velocemente compiendo la transizione verso l'elettrificazione: rappresenta un'opportunità, tanto è vero che la vision Loccioni è quella di diventare in sei anni leader mondiale sulle soluzioni ed i servizi di test di componenti per la propulsione elettrica ed ibrida.

Allo stesso tempo vi è una minaccia, ossia il rischio che l'elettrico non decolli, soprattutto in seguito alla recente crisi indotta dall'epidemia di COVID-19, che ha aggravato la situazione economica difficile già esistente; il primo problema è rappresentato dal costo di un'auto elettrica¹⁹, che il consumatore medio non può permettersi e il secondo problema deriva dal fatto che la Cina controlla le materie prime (cobalto, nichel e litio), avendo in concessione quasi il 90% dei giacimenti mondiali e controlla anche il know-how del processo industriale, ma grazie al riciclo che consente di recuperare i materiali rari fino al 90% (eccetto per il cobalto che si può recuperare per il 5%, quindi il restante 95% è disponibile solamente in Cina), si potrebbe non dipendere completamente dal monopolio

¹⁹ Il prezzo va dai 30 ai 37 mila euro per un'utilitaria su strada, ma il consumatore medio può spendere circa 8000 euro in Italia (Corriere della Sera, 21 Giugno 2020).

cinese. Inoltre potrebbe avvenire la svolta tra dieci anni, quando scadranno le concessioni.

Passando ad analizzare i competitor nel mercato dell'elettrificazione dell'auto, vanno individuate le leve competitive, a livello qualitativo, fondamentali in questo business. In primis la tecnologia, in termini di capacità di anticipare i competitor e di integrazione delle competenze, poiché è importante realizzare soluzioni internamente intercettando l'esigenza del cliente e costruire una rete di competenze trasversali, sia interne che esterne all'impresa come centri di ricerca o università. Costruire soluzioni ad hoc permette anche di essere più competitivi economicamente perché i costi totali sono inferiori, nonostante ci siano dei costi di sviluppo elevati inizialmente. In secondo luogo il servizio, inteso in termini di presenza geografica nel mondo poiché essere vicini al cliente è fondamentale, sia in fase preliminare quando si sviluppa un'offerta con un potenziale cliente per diversi mesi, sia dopo l'installazione delle macchine, attraverso i servizi di resident engineering che consistono nella presenza di personale tecnico presso il cliente. Infatti, il secondo aspetto relativo al servizio, è la rapidità di intervento in base ai tempi di consegna, influenzati sicuramente dal numero di progetti in cui è coinvolta l'impresa e in base al service, ossia l'assistenza dopo l'installazione che si occupa di far funzionare il sistema nel corso del tempo, con eventuali miglioramenti ed adeguamenti. La terza leva competitiva è il brand, inteso come notorietà e mission/valori dell'impresa, in quanto è stato spesso riscontrato che i

clienti scelgono Loccioni proprio per i suoi valori, per ciò che trasmette quando i clienti vanno presso la sede, quindi questo aspetto rappresenta una leva competitiva; per quanto riguarda la notorietà, invece, dipende da quanto è conosciuta l'impresa nel mercato e, in questo business, è importante la presenza presso i car maker; anche se il mercato dell'elettrificazione è un mercato nuovo, è molto conservativo in termini di referenze, perciò le referenze sono la chiave di volta dopo aver concluso dei lavori.

Attualmente si possono identificare sette competitor nel mercato dell'elettrificazione.

AVL viene considerata come benchmark, in quanto è un'azienda austriaca di grandi dimensioni, che conta più di 11500 dipendenti e 1,97 miliardi di fatturato e con un ottimo livello tecnologico su entrambi gli aspetti prima citati, poiché sviluppa strumenti propri ed è dotata di servizi di ingegneria per cui progetta il componente del cliente; inoltre le sue competenze sono trasversali, grazie anche a collaborazioni importanti con l'Università di Graz. Ha un presidio globale del mercato in quanto è presente in Europa, Asia ed America, ma ha una catena organizzativa lunga e complessa con poca flessibilità, dovuta anche alla sua posizione dominante, quindi risultano lamentele dai clienti recentemente. È un'azienda affermata e presente in tutti gli OEM, per cui ha un'ottima notorietà e la sua mission è in linea con Loccioni: offre tecnologie leader e servizi superiori ai

propri clienti per creare un mondo migliore, guidando le tendenze di mobilità di domani.

Anche KS Engineers è un'azienda austriaca, formata da 553 dipendenti e con un fatturato di 98 milioni. Ha una buona capacità di anticipare i competitor perché sviluppa soluzioni proprie e su misura per il cliente e un buon livello di integrazione delle competenze; ciò che la contraddistingue è un servizio ottimo dal punto di vista della rapidità di intervento perché è flessibile, rispetta le date di consegna e ha un servizio di resident engineering h24. Un suo punto di debolezza è la bassa presenza geografica in quanto è presente in Austria e in Germania principalmente, infatti ha una buona notorietà in Europa visto che collabora con gli OEM tedeschi. La sua mission è parzialmente in linea con quella del gruppo: in base all'esperienza e conoscenza dei dipendenti, cerca la soluzione ottimale per i clienti, tenendo conto di tutte le condizioni quadro. È determinata a raggiungere i suoi obiettivi, lavorare con lungimiranza ed efficienza durante tutta la fase del progetto e soddisfare i clienti e partner su un piano di parità.

Kratzer Automation è un'azienda tedesca con circa 500 dipendenti e 110 milioni di fatturato con una buona capacità di anticipare i competitor in quanto sviluppa soluzioni ad hoc e soprattutto ha un ottimo livello dal punto di vista dell'integrazione delle competenze, essendo molto presente nell'elettrificazione e focalizzata sul lato batterie; ha una buona presenza a livello geografico, ha varie sedi in Germania ed uffici e service nel resto del mondo, come ad esempio in

Repubblica Ceca, Inghilterra, USA, Italia, Russia, Cina e Francia, ma in termini di rapidità di intervento ultimamente hanno dei problemi a causa del sovraccarico di lavoro. Grazie alle collaborazioni con gli OEM tedeschi, ha forti referenze specialmente in Europa; per quanto riguarda la mission e i valori, sono parzialmente in linea con quelli Loccioni: si impegna per la leadership di qualità e competenza, stabile ed indipendente, caratterizzata da onestà in un ambiente aperto e collaborativo.

Teamtechnik è un altro competitor, sede in Germania, 950 dipendenti e 180 milioni di fatturato. Sono caratterizzati dall'affidabilità piuttosto che dall'innovazione; la loro capacità di anticipare i competitor è piuttosto bassa, in quanto non sviluppano nicchie tecnologiche ma presentano soluzioni d'integrazione già pronte che gli permettono di avere brevi tempi di consegna, grazie appunto alla standardizzazione; hanno però una buona integrazione delle competenze, sia su trasmissioni tradizionali che nell'elettrificazione. Le referenze e l'esperienza sulle trasmissioni tradizionali fanno sì che sia un'azienda nota, estremamente conosciuta. La mission è in linea con Loccioni, infatti affronta attivamente i temi attuali nell'ambito della propria attività quotidiana e adotta frequentemente un approccio pionieristico; la responsabilità per il futuro è un aspetto fondamentale della filosofia aziendale.

DAM è un'azienda austriaca con 100 dipendenti e 28 milioni di fatturato; propone soluzioni integrate sull'intero processo, quindi ha una bassa capacità di anticipare

i competitor, pur avendo una buona integrazione delle competenze che gli permette di avere molta esperienza, buone referenze e, infine, di lavorare con partner importanti. Il servizio in termini di rapidità di intervento è buono, anche se non hanno una presenza internazionale. La costante ricerca della perfezione e la capacità innovativa dei dipendenti sono i valori dell'impresa.

D&V Electronics, azienda canadese con 200 dipendenti, ha soluzioni sviluppate internamente e una forte competenza elettrica ed elettronica, che gli permette di lavorare con aziende TIER 1 leader, ma risulta poco presente nei car maker. A livello geografico non sono molto presenti al di fuori degli USA, infatti non hanno un service locale in Europa (pur collaborando con imprese che vi lavorano) e hanno una sede di sviluppo delle vendite e di supporto in Cina. La rapidità di intervento ne risente ovviamente, essendo molto centralizzati in Canada e negli USA. Sviluppa prodotti a livello mondiale e fornisce servizi di esperti a livello globale utilizzando ricerche e sviluppi approfonditi per creare tecnologie all'avanguardia: questa è la sua mission, parzialmente in linea con Loccioni.

Thyssenkrupp è l'ultimo competitor identificato. È un'azienda tedesca molto grande (4600 dipendenti e 1100 milioni di fatturato), per cui è un gruppo molto conosciuto con referenze importanti e che opera in diversi settori; i suoi valori sono l'affidabilità, l'onestà e la credibilità. Ha un presidio globale del mercato in Europa, Asia ed America e un servizio ottimo se si fa riferimento al service poiché ha tempi di reazione molto brevi, ma ha uno scarso orientamento al cliente

e alle sue particolari esigenze. È un integratore di strumenti commerciali, perciò non propone soluzioni proprie, con una buona integrazione delle competenze.

In linea generale, i competitor si possono distinguere tra due ambiti di competenza in base all'ambito in cui sono più specializzati: R&D, ossia ricerca e sviluppo, e produzione. I primi tre sono presenti in R&D e, di norma, lavorando in questo ambito, ci si focalizza meno su applicazioni specifiche e si ha un'integrazione delle competenze maggiore; si può quindi affermare che i competitor in R&D si riescono a differenziare tecnologicamente tanto quanto Loccioni: la differenza con questi competitor la può fare il servizio in termini di rapidità di intervento e in particolar modo la flessibilità oppure la presenza globale, ossia un'internazionalizzazione maggiore. I restanti quattro competitor sono più specializzati in produzione, ossia più focalizzati su singoli prodotti: in questo caso il punto di forza di Loccioni è insito nel vantaggio tecnologico di una trasversalità di competenza maggiore, poiché Loccioni è presente sia in R&D che in produzione.

CONCLUSIONI

Dalla ricerca effettuata è emerso quanto sia importante svolgere un'accurata analisi del contesto esterno ed interno all'azienda per poter raggiungere il successo competitivo. Grazie a tale analisi si possono comprendere ed individuare i punti di forza e di debolezza aziendali, insieme alle minacce e alle opportunità provenienti dall'ambiente esterno, in particolar modo studiando la concorrenza che viene esercitata da diversi attori presenti nel mercato. Perciò diventa fondamentale il processo di pianificazione strategica, al quale compete, oltre alla definizione degli obiettivi di lungo periodo, la definizione delle soluzioni strategiche per raggiungere quei determinati obiettivi; accanto ad esso si sviluppa il processo di controllo, al fine di verificare attraverso un processo continuo il grado di rispondenza dei risultati conseguiti.

Per quanto riguarda la concorrenza, il modello allargato di Porter non basta a descrivere il moderno contesto competitivo, pur rappresentando uno dei pilastri dell'analisi della concorrenza: a tal proposito occorre spostare l'attenzione verso forme di concorrenza indiretta in grado di modificare gli assetti competitivi anche quando sembrano consolidati, i cosiddetti fenomeni di convergenza competitiva. Bisogna anche considerare che oggi in molti settori l'offerta supera la domanda quindi le aziende sono costrette ad attuare la strategia oceano blu, ossia a creare nuovi spazi di mercato, se vogliono aumentare i profitti ed avere opportunità di crescita.

La definizione del contesto interno all'azienda, ossia il business, va di pari passo con l'analisi dell'ambiente esterno in quanto è volto a soddisfare i bisogni espressi dal mercato, stabilendo i clienti da servire, il prodotto/servizio da offrire e le tecnologie per realizzarlo: ciò implica che vengano determinate le strategie competitive con cui l'azienda si presenta sul mercato ed acquisisce il proprio vantaggio competitivo. Inoltre, attraverso le matrici di portafoglio, si può vedere come si posizionano, ed eventualmente modificare la strategia, i vari business dell'azienda rispetto al tasso di sviluppo del prodotto e alla quota di mercato relativa nel caso della matrice BCG e rispetto a variabili che determinano la posizione competitiva e l'attrattività del mercato nel caso della matrice McKinsey. In conclusione, i risultati di entrambe le tipologie di analisi permettono di prendere decisioni strategiche che possono rivelarsi vincenti.

In merito al caso Loccioni, partendo dalla sua strategia d'impresa, è stata svolta un'analisi della concorrenza nel mercato dell'elettrificazione dell'auto, considerando determinate leve competitive qualitative identificate in base alla loro importanza in questo business. Si può quindi affermare che la tecnologia è una leva che deve essere sviluppata soprattutto dal punto di vista della differenziazione rispetto ai competitor perché se si integrano strumenti commerciali sul mercato si può essere più flessibili, ma non ci si differenzia poiché non si offre al cliente qualcosa di unico, che gli altri non hanno. Il servizio è invece connesso all'internazionalizzazione: avere un servizio globale è

fondamentale per poter essere scelti dai clienti, anche per poter dare assistenza continua; la presenza internazionale consente di essere più vicino al cliente e, conseguentemente, di conoscere meglio i suoi problemi, da cui possono essere sviluppate soluzioni ad hoc per risolverli: in questo modo si possono anticipare i competitor. Infine, per far conoscere l'impresa e quindi rafforzare il brand, la pubblicità migliore è la referenza diretta del cliente, considerata la strategia di focalizzazione adottata dall'impresa, per cui si raggiungono solo i clienti target.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTI F., MORO D. (2003), *L'analisi di settore: una premessa per la strategia aziendale*, in "Budget: analisi, programmazione e controllo di gestione".

ANCARANI F., COSTABILE M. (2007), *Governare la convergenza competitiva. Analisi e strategie*, in "Economia & Management", marzo.

BUBBIO A. (2003), *La pianificazione strategica e il controllo di gestione: la necessità di cambiare*, in "Budget: analisi, programmazione e controllo di gestione".

CHIUCCHI M.S., GATTI M. (2018), *Il sistema di controllo di gestione*, in MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M. S., *Controllo di gestione*, G. Giappichelli, Torino.

GARZONI A., SAVIOZZI F. A. (2006), *Strategy execution: l'importanza di controllare la realizzazione della strategia*, in "Economia & Management", maggio.

KIM W. C., MAUBORGNE R. (2005), *Vincere senza competere: l'innovazione di valore e la ricerca di nuovi, incontrastati spazi di mercati*, in "Economia & Management", aprile.

PAOLINI A. (2019), *L'analisi del quadro ambientale*, in MARCHI L., PAOLINI A., QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, G. Giappichelli, Torino.

PORTER E. M. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.

Edizione originale: *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.

PORTER E. M. (1982), *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori Spa, Bologna. Edizione originale: *Competitive Strategy – Technique for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio di cuore tutte le persone che mi sono state accanto in questi tre anni, rappresentativi di un percorso formativo e di crescita personale.

Ringrazio soprattutto i miei genitori, senza i quali non avrei potuto intraprendere gli studi universitari ed iniziare così a realizzare i miei progetti.

Un ringraziamento particolare al mio relatore, la Professoressa Chiucchi Maria Serena, per avermi trasmesso, sin dalle prime lezioni in aula, tutta la passione presente nel suo lavoro, per la fiducia che mi ha concesso e per avermi guidato con disponibilità e con i suoi preziosi consigli nella realizzazione dell'elaborato.