



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

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO DELLA
CONCORRENZA: IL CASO CONAD ADRIATICO**

**TOOLS FOR CONTROLLING COMPETITORS:
THE CASE OF CONAD ADRIATICO**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Gatti

Tesi di Laurea di:
Beatrice Cardinali

Anno Accademico 2022 – 2023

A te, nonno Luigi.

Per sempre al mio fianco.

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO I: IL CONTROLLO STRATEGICO: ASPETTI DEFINITORI E CARATTERISTICHE.....	5
1.1 Dal “controllo della strategia” al controllo strategico	5
1.2 Approcci e interpretazioni del concetto di controllo strategico.....	14
1.3 Struttura e finalità del sistema di controllo strategico	16
1.3.1 I sistemi di visibilità strategica.....	18
1.3.2 I sistemi di misurazione del grado di attuazione della strategia.....	23
1.4 La progettazione del sistema di controllo strategico	26
CAPITOLO II: LA CONCORRENZA	35
2.1 Concorrenza: origini e definizioni.....	35
2.2 Il vantaggio competitivo.....	37
2.3 Ambiente competitivo e fattori d’intensità della concorrenza	44
2.4 Le strategie competitive	54
2.4.1 Leadership di costo	57
2.4.2 Differenziazione.....	61
2.4.3 Focalizzazione.....	65
2.4.4 I rischi delle strategie competitive	68
CAPITOLO III: GLI STRUMENTI DI ANALISI DELLA CONCORRENZA.....	71
3.1 Aspetti introduttivi.....	71
3.2 Il <i>benchmarking</i>	75
3.3 L’analisi competitiva classica.....	87
3.4 L’arena competitiva.....	91
3.5 <i>Competitive-Based-Pricing</i> : il monitoraggio dei prezzi della concorrenza .	97
3.6 Sistema di monitoraggio della competitività del prodotto: il modello SiMCoP	102
3.7 Un approccio innovativo: il geomarketing	109
CAPITOLO IV: IL CASO CONAD ADRIATICO	113
4.1 Alle origini di Conad Adriatico.....	113
4.2 La strategia competitiva	122
4.3 La metodologia di ricerca adottata	135

4.4 L'individuazione dei principali concorrenti e le strategie di difesa in Conad.....	137
4.5 L'analisi della concorrenza: il <i>framework</i> operativo di Conad Adriatico ..	146
4.5.1 Gli strumenti di analisi della concorrenza.....	147
4.5.2 Le aree aziendali coinvolte nell'analisi della concorrenza: il ruolo dell'area controlling	156
4.6 Osservazioni critiche sul caso studio.....	160
CONCLUSIONI.....	167
BIBLIOGRAFIA	173
SITOGRAFIA	181
ALLEGATO 1.....	182
RINGRAZIAMENTI.....	184

INTRODUZIONE

Nel seguente lavoro di tesi si analizza il tema del controllo della concorrenza, focalizzando l'attenzione sugli strumenti per poterlo condurre all'interno di un'organizzazione aziendale. In particolare, con riferimento a tale tema, sarà analizzato un caso concreto: quello dell'azienda Conad Adriatico. Quest'ultimo permetterà di comprendere, nella pratica, come l'attività di controllo della concorrenza si espliciti operativamente, al fine di rendere evidenti eventuali differenze con quanto riportato dalla letteratura specialistica sul tema, analizzata nei primi capitoli dell'elaborato.

L'analisi della concorrenza è un processo strategico che consente all'azienda di individuare i suoi rivali, sia diretti che indiretti. Lo scopo di questo processo consiste nel comprendere i punti di forza e di debolezza di tali concorrenti e confrontarli con quelli dell'azienda stessa. Questa attività non è solo necessaria, ma è anche strategica. La sua importanza deriva dal fatto che, senza svolgere tale analisi, potrebbero emergere lacune informative significative, in grado di compromettere la capacità dell'azienda di formulare in modo adeguato la sua strategia competitiva.

L'elaborato è strutturato in quattro capitoli e ognuno offre spunti al lettore in merito all'importanza di analizzare la concorrenza. Quest'ultima è una pratica ricorrente,

anche se alcuni settori mostrano una maggiore propensione a svolgerla rispetto ad altri. A prescindere da ciò, l'analisi della concorrenza si rivela, in ogni caso, preziosa per preservare il vantaggio competitivo aziendale.

Il focus del primo capitolo è posto sul controllo strategico, poiché all'interno di questa sezione sono inclusi gli strumenti per eseguire il controllo della concorrenza. Pertanto, in questa parte, dopo aver esaminato la transizione dal “controllo della strategia”, come discusso da Robert N. Anthony¹ nel suo modello, al controllo strategico, si pone l'attenzione su come quest'ultimo sia stato definito da vari Autori nel corso del tempo, quali sono le sue finalità, come si struttura e le modalità di progettazione.

Nel secondo capitolo si affronta la tematica della concorrenza. Inizialmente, si esplorano le definizioni e le origini della concorrenza. Successivamente, l'attenzione si concentra sul concetto di vantaggio competitivo, che rappresenta l'obiettivo primario per le imprese che aspirano a essere leader all'interno del settore in cui operano. Si procede, poi, con l'analisi dell'ambiente competitivo e dei fattori che influenzano l'intensità della concorrenza mediante “il modello delle cinque forze competitive” di Michael Porter². Al termine di questo capitolo, vengono esaminate le tre strategie competitive che un'impresa può adottare per

¹ ANTHONY R.N., *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

² PORTER M.E., *Competitive strategy: techniques for analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.

conseguire il vantaggio competitivo: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione.

Con il terzo capitolo si entra nel cuore dell'elaborato. Infatti, è in questa sezione che vengono analizzati diversi strumenti attraverso i quali l'azienda può analizzare i suoi concorrenti, la sua arena competitiva appunto. Il *benchmarking* rappresenta la tecnica più diffusa di analisi che, a volte, si ritrova incorporata in alcuni strumenti, come l'analisi competitiva classica. A seguire, un approccio più innovativo a quest'ultima è rappresentato dall'analisi dell'arena competitiva, da considerarsi come integrativa alla tradizionale analisi. Inoltre, le aziende tra loro concorrenti considerano il prezzo come la variabile competitiva per eccellenza; infatti, un'ulteriore tipologia di analisi concorrenziale è quella che viene definita come *Competitive-Based-Pricing*, che consiste nel monitoraggio dei prezzi della concorrenza. Viene esaminato, poi, il modello SiMCoP, che, sebbene non faccia parte del controllo strategico, consente di analizzare la competitività del prodotto in confronto a quelli dei concorrenti. In ultimo, si considera un ulteriore strumento: il geomarketing. Questo elemento non è incluso tra gli strumenti di controllo strategico; al contrario, appartiene al set di strumenti normalmente impiegati dall'area marketing. Tuttavia, viene spesso impiegato per analizzare la concorrenza attraverso l'utilizzo di mappe e dati geo-referenziati.

Infine, il quarto capitolo prende in esame il caso dell'azienda Conad Adriatico, una delle cinque Cooperative del sistema Conad. La sua strategia competitiva è basata

sul modello organizzativo proprio di Conad e sulla Piramide Strategica, ossia una rappresentazione dei principali *assets* competitivi dell'azienda. D'altronde, tale strategia caratterizza l'intero sistema Conad e ha permesso a Conad Adriatico di presidiare le cinque regioni italiane in cui è presente: Marche, Abruzzo, Molise, Puglia e Basilicata. Successivamente, grazie ad un lavoro di ricerca e ad interviste semistrutturate condotte in Conad Adriatico, è stata fornita una panoramica dei principali competitor della realtà aziendale oggetto di analisi e si è focalizzata l'attenzione su come gli strumenti di analisi della concorrenza siano concretamente impiegati all'interno di Conad Adriatico. Infine, tramite le interviste, sono emerse importanti prospettive future che l'azienda ha riguardo all'esecuzione del processo di analisi della concorrenza, ritenuto sempre più indispensabile a causa della crescente competizione nel settore in cui opera.

CAPITOLO I

IL CONTROLLO STRATEGICO: ASPETTI DEFINITORI E CARATTERISTICHE

1.1 Dal “controllo della strategia” al controllo strategico

Il concetto di strategia nasce in ambito militare e può essere applicato a diversi ambiti del comportamento umano, dalla politica, alle relazioni internazionali, all'economia¹.

La strategia è uno dei concetti più diffusi dei tempi moderni, tanto che si parla di “*age of strategy*”². Le pratiche strategiche e il linguaggio strategico pervadono ogni aspetto della società attuale tanto che, in quasi tutti i contesti, si utilizzano termini come *mission* e *vision* o si elaborano strategie.

Nella pratica manageriale, il termine “strategia” si afferma a partire dagli anni ‘50 negli Stati Uniti. Peter Drucker, economista e saggista austriaco, fu uno dei primi a parlare di strategia aziendale, definendola come un insieme di decisioni relative

¹ BERETTA ZANONI A., VERNIZZI S., *Strategia e piano aziendale*, Egea, Milano, 2020.

² CARTER C., *The age of strategy: Strategy, Organizations and Society*, Business History, vol. 55, n.7, 2013.

all'attività presente e futura dell'azienda, considerati opportunità e vincoli del contesto esterno³. Successivamente, la strategia si afferma come autonomo oggetto di studio con l'opera di Alfred Chandler, studioso statunitense, al quale si riconducono i primi studi sulla strategia aziendale. Per Chandler, la strategia consiste nella determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa e nell'adozione delle azioni necessarie per il loro conseguimento⁴. In aggiunta, nella sua interpretazione, la scelta di un determinato percorso strategico rappresenta una risposta alle dinamiche ambientali ed è il risultato della capacità dell'azienda di interpretare e adattarsi agli input provenienti dal contesto esterno. L'opera di Chandler ha avuto influenze su una prima generazione di studiosi di strategia aziendale: la scuola harvardiana. A tale filone appartengono studiosi che hanno sviluppato la definizione fornita da Chandler, elaborando in particolare uno strumento che rende ben note le caratteristiche dei loro studi: il modello Struttura-Condotto-Performance. Questo modello lega i risultati di un'impresa (performance) al suo comportamento (condotto) che, a sua volta, è influenzato dalla struttura del settore di appartenenza. L'idea di fondo è che, modificando alcune caratteristiche del settore, si riescono a cambiare i comportamenti delle imprese e, di conseguenza, le loro performance.

³ DRUCKER PETER F., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954.

⁴ CHANDLER A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Beard Books, England, 1962.

Tra gli anni '70 e '80 si sviluppa un nuovo filone di studi nominato "Pianificazione Strategica", attribuito al matematico statunitense Igor Ansoff. Rispetto a quanto affermato dalla scuola harvardiana, gli studiosi che hanno dato vita a questo filone hanno circoscritto il concetto di strategia definendola come l'enunciazione dei principali mezzi che l'impresa utilizzerà, vincoli ambientali permettendo, per cercare di raggiungere i propri obiettivi⁵. Tale visione della strategia fa sì che organizzazioni, consulenti e accademici pongano la loro attenzione sul processo di pianificazione strategica, ossia sul processo sequenziale volto ad esprimere l'orientamento strategico dell'impresa, rappresentato dagli obiettivi di medio-lungo termine e dalle azioni da attuare.

A teorizzare per prima la pianificazione strategica è stata la scuola razionalistica. Quest'ultima focalizzava la sua attenzione sulla formulazione della strategia e sulla strategia deliberata. Alla base del pensiero della scuola razionalistica c'era l'idea che se sono stati definiti correttamente gli obiettivi e se la strategia pianificata è implementata in modo conforme a quanto prestabilito, gli obiettivi strategici risultano raggiunti automaticamente. Dunque, l'unica strategia che conta è quella deliberata: qualsiasi strategia emerga senza essere stata pianificata non è considerabile tale⁶. Dalla netta distinzione tra formulazione e attuazione deriva che

⁵ HOFER C.V., SCHENDEL D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Group, USA, 1978.

⁶ DE WIT B., MEYER R., *Strategy: An International Perspective*, Cengage Learning EMEA, USA, 2014.

la strategia deliberata, salvo minacce o opportunità rilevanti, rimanga immutata nell'arco temporale preso in esame dal piano e che l'azione risulta sempre successiva alla definizione della strategia. È proprio per questo che De Wit e Meyer affermano: «*Deliberateness refers to the quality of acting intentionally. When people act deliberately, they 'think' before 'do'. They make a plan and then implement the plan*»⁷.

Il contesto economico degli anni '60 e '70, nel quale gli studi sulla strategia iniziano a prendere forma in maniera più strutturata, si caratterizzava per un ambiente statico, prevedibile, semplice, caratterizzato da un basso livello di concorrenza e da un'idea di strategia vista come mezzo per raggiungere gli obiettivi aziendali e la cosiddetta parità competitiva. È in questo quadro che si afferma il modello di Anthony⁸. Lo studioso adotta un approccio razionalista che si basa sulla concezione di strategia elaborata dalla scuola harvardiana e precedentemente descritta. Secondo Anthony, una volta concepita, la strategia costituisce l'elemento fondamentale della pianificazione strategica, oltre a essere il suo oggetto d'analisi. Nello specifico, la pianificazione strategica organizza la strategia, traducendola in obiettivi, indicatori, numeri e azioni. Successivamente, l'attuazione della strategia da parte dei manager rappresenta l'inizio dei processi di controllo direzionale e operativo. Questi ultimi,

⁷ Trad. La deliberazione si riferisce alla qualità di agire intenzionalmente. Quando le persone agiscono deliberatamente, "pensano" prima di "fare". Fanno un piano e poi lo mettono in atto. DE WIT B., MEYER R., 2014, op. cit.

⁸ Robert Newton Anthony è stato un economista degli Stati Uniti, esperto nell'ambito dell'organizzazione dei sistemi e docente di gestione aziendale presso la Harvard Business School.

a causa delle loro finalità intrinseche, si limitano a valutare il progresso di una frazione specifica della strategia in un dato periodo di tempo (in genere un anno). Parlando, quindi, di processi di controllo, è opportuno specificare che in quel momento storico per controllo strategico si intendeva il “controllo della strategia”, concetto ben diverso dal controllo strategico moderno, perché un tempo ci si limitava a verificare *ex post* il grado di implementazione della strategia deliberata, considerata unica ed immutabile. Secondo Anthony, infatti, il controllo strategico deve consistere nella verifica di coerenza tra la strategia deliberata e quella implementata; tale controllo, inoltre, si basa su meccanismi di *feed-back* con i quali si confrontano gli obiettivi desiderati con i risultati effettivi⁹. Dunque, gli obiettivi strategici sono automaticamente raggiunti se la strategia deliberata è implementata conformemente a quanto stabilito in fase di pianificazione strategica. Se il confronto dà esito negativo, il problema non viene cercato nella strategia, che è per assunto corretta e immutabile, ma nella sua applicazione.

Tra gli anni ‘80 e ‘90 avviene il superamento del modello della pianificazione strategica. In questo periodo i mercati subiscono profondi cambiamenti e iniziano a caratterizzarsi per importanti tratti di dinamicità, incertezza, complessità e per un elevato livello di concorrenza. In questo peculiare contesto, la strategia comincia a essere considerata come un mezzo volto ad assicurare il conseguimento di un

⁹ ANTHONY R.N., *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

vantaggio competitivo, superando il concetto di parità competitiva. Questo nuovo scenario conduce a chiedersi se il precedente controllo della strategia fosse coerente con un contesto ambientale profondamente mutato. A tal proposito, nel 1975 William Herman Newman intuisce che il controllo di gestione da solo non era, di fatto, più sufficiente, quantomeno a livello strategico. L'Autore parla di "controllo di direzione di marcia" o *steering control*¹⁰, il quale presuppone lo svolgimento di controlli continui sugli obiettivi strategici ma con un focus rivolto al futuro, allo scopo di accertare che la strategia deliberata sia effettivamente attuata in conformità a quanto stabilito durante la fase di pianificazione.

La discontinuità causata dai mutamenti del contesto economico tra gli anni '80 e '90 e l'avvento delle teorie della *resource-based view*¹¹ e della *competence-based theory*¹², hanno dato origine ad una nuova fase nello studio della strategia che ha messo radicalmente in discussione l'approccio della pianificazione strategica, mettendone in luce i limiti. L'approccio che si afferma in questo periodo è quello del cosiddetto "Management Strategico" che introduce un concetto del tutto nuovo

¹⁰ NEWMAN WILLIAM H., *Constructive Control: Design and Use of Control Systems*, Prentice Hall, USA, 1975.

¹¹ La *resource-based view* è un approccio basato sulle risorse, secondo il quale diviene essenziale capire come un'organizzazione possa generare vantaggi competitivi sfruttando le proprie risorse materiali e immateriali. Uno dei principali fautori è Jay Barney, che nel 1991 all'interno del suo articolo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* in *Journal of Management* definisce il concetto di risorse.

¹² I fautori della *competence-based theory* sostengono che le risorse, considerate singolarmente, non sono in grado di autoprodotte un vantaggio competitivo. Esse rappresentano *assets* potenziali, le quali necessitano di un insieme di competenze che riescano ad essere sfruttate al meglio affinché diventino fonte di vantaggio competitivo. Quindi, secondo questa interpretazione, la fonte principale del vantaggio competitivo è costituita dalle competenze.

di strategia, il quale nasce dalla consapevolezza della bassa prevedibilità degli elementi ambientali e dal rigido effetto dei processi di pianificazione formale sulla struttura aziendale. Si parla, infatti, di “strategia emergente”, un concetto elaborato nel 1978 da Henry Mintzberg, economista canadese, e che si pone nettamente in contrasto con l’approccio della pianificazione strategica¹³. Il concetto di “gestione strategica” si fa largo enfatizzando il fatto che la strategia possa essere gestita; in sostanza, essa viene pianificata inizialmente, ma è aperta a modifiche in corso d’opera. Questo cambio di approccio implica che la strategia non sia più immutabile, poiché si possono verificare situazioni impreviste che rendono necessaria una revisione della strategia originale. Anche se le ipotesi della strategia deliberata si ritengono superate, essa non viene eliminata, ma piuttosto convive con la strategia emergente che si manifesta in risposta alle nuove circostanze. Di conseguenza, la formulazione e l’implementazione della strategia avvengono nello stesso momento.

Mentre il modello della pianificazione strategica appartiene alla scuola razionalistica, il management strategico si sviluppa all’interno della scuola comportamentista, la quale sostiene che la strategia evolve in modo incrementale. Essa è il risultato di un lavoro manageriale dinamico e di un processo di

¹³ MINTZBERGH H., *Patterns in Strategy Formation*, in *Management Science*, 1978, pp. 934-948.

apprendimento continuo, cioè cambia in funzione dell'apprendimento con il fare o *learning by doing*¹⁴.

In seguito alle suddette proposizioni della scuola comportamentista, si inizia a pensare che sarebbe stato più opportuno parlare di “controllo della strategia” in senso diverso rispetto all’accezione data da Anthony e precedentemente esposta e che il controllo strategico dovesse declinarsi in qualcosa di nuovo, vale a dire come supporto ai processi decisionali strategici. Per supportare i processi decisionali che impattano sulle strategie, il sistema di controllo non deve solamente misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi della strategia deliberata ma, se formulazione e implementazione si intrecciano e la riformulazione è la regola, il sistema di supporto ai processi decisionali strategici deve concretizzarsi nel monitoraggio soprattutto delle variabili che possono condurre ad una modificazione della strategia, sia interne che esterne, per capire se le ipotesi formulate in sede di strategia deliberata sono ancora valide. Si evince, quindi, come il controllo strategico autentico si sostanzia nel supporto alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e nel supporto ai processi decisionali che possono condurre alla riformulazione della strategia¹⁵.

Con questo nuovo approccio al controllo strategico, il controllo degli obiettivi strategici non può essere più fatto solamente con il meccanismo di feed-back, ma a

¹⁴ MINTZBERG H., 1978, op. cit.

¹⁵ MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

questo si affianca il meccanismo di *feed-forward*. È necessaria l'introduzione di questa seconda tipologia di meccanismi in quanto, se ci si basasse esclusivamente sui meccanismi di *feed-back*, si arriverebbe in ritardo rispetto alla misurazione degli obiettivi. Difatti, tale meccanismo funziona bene solo se negli anni successivi il contesto rimane invariato e non vi è necessità di applicare azioni correttive. Con i meccanismi di *feed-forward*, invece, il controllo strategico viene svolto sia *ex post* che *in itinere*. In questo modo, si ottengono dati che consentono al management di poter intervenire in corso d'opera sulla strategia, applicando azioni correttive. È opportuno specificare, infatti, che, con la nuova accezione di controllo strategico, il confronto è tra obiettivi desiderati e risultati attesi.

In sintesi, la pianificazione strategica e il management strategico rappresentano due approcci distinti al controllo strategico che sottolineano la necessità di adattarlo all'evolversi del contesto di riferimento. Le mutevoli condizioni ambientali hanno reso evidente l'importanza di un controllo strategico che sia flessibile e in grado di adeguarsi alle sfide in continuo cambiamento.

Nel paragrafo successivo si analizzeranno le definizioni di controllo strategico che, nel tempo, diversi Autori hanno fornito al fine di porre in evidenza come tale tema abbia subito profondi cambiamenti a seguito del cambiamento del contesto di riferimento.

1.2 Approcci e interpretazioni del concetto di controllo strategico

Esistono varie interpretazioni di controllo strategico che differiscono principalmente nella forma piuttosto che nella sostanza perché, riguardo quest'ultima, si sono raggiunte gradualmente linee piuttosto condivise.

Una prima definizione è stata fornita da Amigoni secondo il quale il controllo strategico è uno strumento atto a determinare un comportamento organizzativo, orientato alla strategia, piuttosto che come elemento aggiuntivo rispetto al controllo tradizionale¹⁶. L'Autore interpreta il controllo strategico come un insieme di strumenti che stimolano un *modus operandi*, cioè un comportamento organizzativo orientato alla strategia. In parte, però, questa definizione si considera superata perché si ritiene limitativo il fatto che per raggiungere gli scopi sopra citati siano sufficienti gli strumenti del controllo gestionale.

Nel 1992 Brunetti afferma che: «il controllo strategico è un controllo volto ad accertare l'efficacia, a breve e a lungo, con cui si svolge l'attività e tende a verificare non solo il conseguimento degli obiettivi e delle strategie, ma anche l'andamento dei fattori ambientali e di quelli interni al fine di individuare opportunità e minacce incombenti. È un modo di aggiornamento delle scelte strategiche che conferisce all'impresa una flessibilità ed una consapevolezza nei confronti del cambiamento

¹⁶ AMIGONI F., *Controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese*, in *Economia e Management*, n.1, 1988.

ambientale»¹⁷. In questa definizione l'attenzione è posta sugli obiettivi e sul monitoraggio dei fattori interni ed esterni. In particolare, questi ultimi devono essere monitorati continuamente perché, se dovessero modificarsi, rappresenterebbero l'input per aggiornare la strategia.

Un'altra definizione che ad oggi si considera superata è quella di Brusa il quale afferma che: «il controllo strategico è un “controllo gestionale” sulle variabili ritenute strategiche per il successo aziendale»¹⁸. Se si dovesse seguire l'approccio del management strategico, questa definizione risulterebbe incompleta perché parla solamente di controllo gestionale, non considerando la seconda componente del controllo strategico¹⁹.

La prima definizione che si avvicina molto ai punti essenziali delle definizioni più recenti di controllo strategico è quella di Garzoni che lo interpreta come: « il sistema direzionale finalizzato a mettere a disposizione degli organi di governo e del vertice aziendale tutte le informazioni necessarie per decidere se e come modificare la strategia»²⁰. Sulla base di questa affermazione, Garzoni ritiene che il controllo di gestione da solo non sia sufficiente a guidare la gestione aziendale e che sia necessario un sistema di controllo strategico per fornire informazioni utili agli

¹⁷ BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, FrancoAngeli, Milano, 1992, p. 179.

¹⁸ BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 9.

¹⁹ Quest'ultima considerazione riprende concetti espressi nel paragrafo 1.1.

²⁰ GARZONI A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2003, p. 74.

organi di governo e al vertice aziendale riguardo la necessità di modificare la strategia.

Nonostante manchi, ad oggi, una definizione universalmente accettata di controllo strategico, c'è un consenso generale riguardo al fatto che esso, così come definito da Silvi, sia: «un'attività manageriale che, supportata da adeguati meccanismi organizzativi ed informativi, si propone di agevolare la formulazione e il monitoraggio della strategia competitiva»²¹. Quindi, al sistema di controllo strategico compete la produzione di informazioni, dati e analisi per formulare la strategia e monitorare i cambiamenti nel tempo al fine di poterla modificare, se e quando necessario.

Una volta stabilita la definizione è opportuno esaminare la struttura e gli obiettivi del sistema di controllo strategico. Questi aspetti saranno oggetto di discussione nel prossimo paragrafo.

1.3 Struttura e finalità del sistema di controllo strategico

In campo scientifico, sia a livello nazionale che internazionale, sono emerse varie interpretazioni della struttura e delle finalità del sistema di controllo strategico. Ad esempio, Brouthers e Roozen sviluppano un modello di sistema di controllo che viene progettato tenendo conto delle specifiche caratteristiche dell'ambiente in cui

²¹ SILVI R., Il controllo strategico della gestione di impresa, in *Economia e Gestione delle imprese*, Lipparini A. (a cura di), Il Mulino, Bologna, 2007, p. 436.

l'impresa opera. Gli Autori individuano cinque diversi contesti in cui le aziende possono competere, ciascuno dei quali è caratterizzato da un graduale aumento del livello di turbolenza ambientale. Per ciascuna delle situazioni delineate, gli Autori ritengono che sia essenziale generare informazioni specifiche per formulare e monitorare la strategia. Tale modello individua, infatti, le informazioni necessarie da produrre a ciascun livello, suggerendo gli strumenti specifici da utilizzare per poterle ottenere. In sostanza, conformemente al grado di complessità dell'ambiente competitivo in cui l'azienda svolge la propria attività, il sistema di controllo strategico deve essere in grado di fornire informazioni per adempiere alle seguenti funzioni strategiche: «*environmental analysis, strategic alternative generation, strategic alternative selection, planning the strategic implementation, implementing the strategic plan, and controlling the strategic management process*»²².

Nel contesto accademico italiano si evidenzia l'impostazione di sistema di controllo strategico sviluppata da Silvi il quale struttura il sistema di controllo strategico in due componenti: meccanismi organizzativi e supporti informativi²³. Per i primi si intendono l'insieme delle procedure attraverso le quali si svolge il controllo strategico e le attribuzioni di responsabilità organizzative e decisionali²⁴; i supporti

²² BROUTHERS K.D., ROOZEN F.A., *Is it Time to Start Thinking About Strategic Accounting*, in *Long Range Planning*, Vol.32, No.3, Great Britain, 1999, pp. 311-312.

²³ SILVI R., 2007, op. cit.

²⁴ Chi lo svolge, con quali strumenti e con quale cadenza temporale.

informativi sono, invece, misure o indicatori organizzati in cruscotti direzionali o report che consentono di monitorare lo stato di realizzazione della strategia e il contesto di riferimento.

Una volta impostata la struttura di riferimento, Silvi suddivide le finalità del sistema di controllo strategico in due comparti:

- fornire informazioni sulle dinamiche competitive e aziendali, quindi sull'andamento dei fattori ambientali, interni ed esterni, e sulla messa in discussione delle ipotesi assunte durante la formulazione della strategia. Vi sono diversi strumenti che permettono di raggiungere questa finalità che Silvi raggruppa sotto la terminologia di “sistemi di visibilità strategica”²⁵;
- fornire indicazioni sullo stato di attuazione della strategia deliberata. Anche in questo caso, Silvi propone tre strumenti che vanno sotto il nome di “sistemi di misurazione del grado di attuazione della strategia”.

Questi due sistemi di strumenti verranno analizzati più nello specifico di seguito.

1.3.1 I sistemi di visibilità strategica

Come affermato nel precedente paragrafo, i sistemi di visibilità strategica sono quelli che permettono di fornire al management informazioni circa i meccanismi competitivi e aziendali caratterizzanti il contesto in cui l'azienda opera, sia interno

²⁵ SILVI R., 2007, op. cit., p. 438.

che esterno²⁶. Quindi, essi forniscono segnali a proposito di eventuali minacce e opportunità e fattori di crescita interni ed esterni all'impresa.

I sistemi di visibilità strategica si articolano in strumenti per la visibilità strategica esterna e strumenti per la visibilità strategica interna. I primi si concentrano sul monitoraggio delle dinamiche in essere dell'arena competitiva di riferimento attuale o potenziale dell'impresa. Difatti, l'attenzione è posta su clienti, concorrenti, fornitori e filiera produttiva. Per ognuno di essi, il sistema di controllo strategico mette a disposizione una serie di strumenti che consentono di analizzare e controllare il settore e, quindi, l'arena competitiva. Una volta ottenute, le informazioni saranno fondamentali per la formulazione della strategia e per le decisioni aziendali. Tra gli strumenti di visibilità strategica esterna si rintracciano:

- i fattori critici di successo (FCS), la segmentazione del mercato, la S.W.O.T Analysis, per il controllo e l'analisi del settore²⁷;
- l'analisi competitiva classica e l'arena competitiva, per il controllo e l'analisi della concorrenza²⁸;

²⁶ MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit.

²⁷ HOFER C.W., SCHENDEL D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company, St. Paul Mn, 1978; POZZOLI S., *Fattori critici di successo. Un'analisi ai fini di strategia e controllo*, Cedam, Padova, 1996; GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2020; SARSBY A., *SWOT analysis. A guide to SWOT for business studies students*, Leadership Library, 2016.

²⁸ L'analisi competitiva classica e l'arena competitiva saranno oggetto di analisi nel Capitolo 3.

- la *customer profitability analysis* e l'analisi strategica del portafoglio clienti, per il controllo e l'analisi dei clienti²⁹;
- il *Total Cost Ownership (TCO)*, per il controllo e l'analisi dei fornitori³⁰;
- il modello SCOR (*Supply Chain Operations Reference*), la Supply Chain Performance Management e la Value Chain Analysis, per il controllo e l'analisi della filiera produttiva³¹.

Accanto ai sistemi di visibilità strategica esterna, si collocano i sistemi di visibilità strategica interna. Essi si concentrano sul monitoraggio delle dinamiche aziendali, in termini sia di efficienza che di efficacia. Infatti, l'attenzione è posta all'interno dell'impresa al fine di individuare punti di forza e di debolezza per generare e preservare il valore economico, a livello di processi produttivi, prodotti, utilizzo delle risorse e competenze interne, delle risorse umane e dell'innovazione.

La misurazione dei costi che l'azienda deve sostenere per produrre beni e servizi e collocarli sul mercato rappresenta un elemento basilare della gestione aziendale. Da

²⁹ HORNGREN C., DATAR S., FOSTER G., *Cost Accounting: a managerial emphasis*, Prentice Hall, Hoboken, 2003; VALDANI E., *Marketing strategico*, Etas Libri, Milano, 1995; OSTILLIO M.C., *Customer database. Conoscere il cliente per gestire le relazioni*, Egea, Milano, 2002.

³⁰ ELLRAM L.M., *Total cost of ownership: Elements and implementation*, in International Journal of Purchasing and Materials Management, vol. 29, n. 4, Fall 1993; SILVI R., Il controllo strategico della gestione di impresa, in *Economia e Gestione delle imprese*, Lipparini A. (a cura di), Il Mulino, Bologna, 2007.

³¹ LIMA-JUNIOR F.R., RIBEIRO CARPINETTI L.C., *Predicting supply chain performance based on SCOR metrics and multilayer perceptron neural networks*, in International Journal of Production Economics 212, 2019; GUNASEKARANA A., PATEL C., MCGAUGHEY R.E., *A framework for supply chain performance measurement*, in Int. J. Production Economics 87, 2004; KUMAR D., RAJEEV P.V., *Value Chain: a conceptual framework*, in International Journal of Engineering and Management Science, 2016.

un lato, occorre rilevare i costi attraverso la raccolta e l'elaborazione dei dati, dall'altro è necessario gestirli affinché si possano assumere decisioni ed efficientare i processi. È a tal proposito che si parla di *cost management*, cioè un apparato concettuale finalizzato al contenimento o al controllo dei costi³². È un approccio capace di creare valore economico facendo leva sul mercato e orientando il management verso l'individuazione di prodotti e servizi che incontrino il favore del cliente.

All'interno della filosofia del cost management rientrano, tra gli altri, due strumenti di visibilità strategica interna:

- il *Life Cycle Costing (LCC)*, ossia uno strumento di calcolo e gestione del costo di prodotto a preventivo durante il suo intero ciclo di vita. Infatti, nel LCC il costo è calcolato anticipatamente rispetto al suo sostenimento e ciò permette di agire sui costi impegnati³³, per poi gestirli. Tale aspetto distintivo consente di annoverarlo tra gli strumenti di cost management a supporto dei processi decisionali strategici aziendali³⁴;

³² CATTANEO C., Il cost management, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Marasca S. (a cura di), Cattaneo C. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2021, pp. 139-145.

³³ I costi impegnati sono quei costi programmati e modificabili, che non hanno ancora avuto una manifestazione monetaria. GATTI M., ASCANI I., Il Life Cycle Costing, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Marasca S. (a cura di), Cattaneo C. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2021, pp. 163-177.

³⁴ SILVI R., 2007, op. cit.

- il *Target Costing (TC)*, cioè uno strumento che permette la definizione di un costo di prodotto obiettivo partendo da condizioni di prezzo e da caratteristiche del prodotto note, poiché stabilite dal mercato³⁵.

Oltre agli strumenti per il controllo e la gestione dei costi, ci sono strumenti che consentono il controllo delle risorse immateriali dell'azienda.

A partire dagli anni '90, infatti, si diffonde, nell'ambito degli studi di *accounting*, il concetto di "capitale intellettuale" per identificare "il sistema delle risorse immateriali aziendali su cui l'impresa deve far leva per creare valore"³⁶. Conseguentemente, molte imprese iniziano ad avvertire l'esigenza di dotarsi di nuovi modelli capaci sia di misurare, sia di comunicare e rendicontare le risorse immateriali agli *stakeholders*³⁷. Per tale ragione, sono emersi vari strumenti di misurazione e reporting del capitale intellettuale, tra cui il modello Skandia e gli *Intellectual Capital Statements (ICS)*³⁸. Questi modelli, soprattutto quelli riguardanti la valutazione e il controllo del capitale intellettuale, possono essere considerati, secondo Silvi, strumenti di visibilità strategica interna, poiché

³⁵ GATTI M., CICCOLA R., Il target costing, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Marasca S. (a cura di), Cattaneo C. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2021, pp. 179-199.

³⁶ CHIUCCHI M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004.

³⁷ EDVINSSON L., *Developing intellectual capital at Skandia*, in *Long Range Planning*, vol. 30, n. 3, 1997.

³⁸ EDVINSSON L., 1997, op. cit.; CHIUCCHI M.S., 2004, op. cit.

permettono di rappresentare, misurare e gestire il valore del patrimonio intangibile aziendale in ottica strategica.

Nonostante i prossimi capitoli dell'elaborato si concentreranno sul tema della concorrenza e della sua analisi, quindi saranno oggetto di studio anche alcuni degli strumenti di visibilità strategica "esterna", per completezza è opportuno operare delle considerazioni anche sugli strumenti di esplicitazione della strategia aziendale che, secondo Silvi, permettono di raggiungere la seconda finalità del controllo strategico.

1.3.2 I sistemi di misurazione del grado di attuazione della strategia

Questi sistemi rappresentano il secondo macrogruppo di strumenti che un efficace sistema di controllo strategico dovrebbe possedere, secondo Silvi. Essi sono predisposti per fornire al management un feedback informativo circa la realizzazione degli obiettivi e dei piani strategici formulati per la generazione di valore economico.

All'interno dei sistemi di misurazione del grado di attuazione della strategia si rintracciano, per primi, gli strumenti di esplicitazione della strategia aziendale che consentono di rappresentare le modalità specifiche con cui un'impresa intende creare valore economico durevole. Tali strumenti sono:

- i *business models (BM)*, ovvero i modelli di business, per i quali non esiste una definizione universalmente accettata. Più in generale, il BM è una

piattaforma visiva che consente di rappresentare ed eseguire la strategia aziendale³⁹;

- le mappe strategiche (MS), possono essere definite come un insieme di nodi e frecce che consentono di rappresentare ed esplicitare la strategia aziendale al fine di facilitarne l'implementazione⁴⁰. I nodi si chiamano *value drivers* e sono gli elementi da cui dipende la creazione di valore dell'azienda, quindi risorse, attività e obiettivi. Le frecce invece, rappresentano le relazioni tra i *value drivers*.

Oltre agli strumenti di esplicitazione della strategia aziendale, tra i sistemi di misurazione dell'attuazione della strategia, vi sono strumenti di misurazione dei risultati. Questi ultimi consentono di misurare il grado di realizzazione della strategia aziendale tramite indicatori. A tal proposito si ricordano:

- i *Performance Measurement Systems (PMS)*, ovvero sistemi di misurazione basati sull'utilizzo congiunto di misure monetarie, quantitative non monetarie e qualitative. Tra i diversi modelli sviluppati, quelli più conosciuti sono la Piramide della Performance proposta da Lynch e Cross

³⁹ Tra i diversi *framework*, quello che ha ottenuto maggior successo è il *Business Model Canvas (BMC)*, proposto da Osterwalder e Pigneur nel 2010. Il BMC considera l'azienda composta da nove blocchi: *customer segment* (segmenti di clienti), *value proposition* (proposta di valore), *channels* (canali di distribuzione), *customer relationships* (relazioni con i diversi segmenti di clientela), *revenue streams* (flussi di ricavi), *key resources* (risorse chiave), *key activities* (attività chiave), *key partnerships* (rete di fornitori e partners) e *cost structure* (struttura di costi).

⁴⁰ BRUSA L., *Attuare e controllare la strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2007.

nel 1991 e il Prisma della Performance elaborato da Neely e Adams negli anni Duemila⁴¹;

- la *Balanced Scorecard (BSC)*, altro strumento incentrato sulla misurazione dei risultati raggiunti attraverso l'implementazione della strategia aziendale, sviluppata nel 1992 da Kaplan e Norton⁴².

Infine, vi sono strumenti che consentono di misurare il valore economico generato dall'implementazione della strategia. In realtà, tali strumenti possono essere utilizzati sia *ex ante*, per scegliere la strategia da attuare tra quelle alternative, sia *ex post* per verificare il valore prodotto dalla strategia implementata. Per impostare tale analisi, esistono due logiche fondamentali: il modello contabile e il modello di creazione del valore. Il primo si basa su indici di bilancio⁴³, mentre il secondo si ispira alla teoria di creazione del valore, il cui presupposto fondamentale è il concetto di capitale economico⁴⁴; da questo concetto emerge che la strategia genera valore solo se è in grado di aumentare il valore del capitale economico dell'azienda.

⁴¹ LYNCH R.L., CROSS K.F., *Measure Up! Yardsticks for continuous Improvement*, Basil Blackwell Inc., Cambridge, 1991; ADAMS C., NEELY A., *The performance prism to boost M&A success*, in *Measuring Business Excellence*, vol. 4, n. 3, 2000.

⁴² KAPLAN R., NORTON D., *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*, Harvard Business Review, 1992.

⁴³ BRUSA L., 2000, *op. cit.*

⁴⁴ BRUSA L., 2000, *op. cit.*

1.4 La progettazione del sistema di controllo strategico

La progettazione di un sistema di controllo strategico si realizza tramite un procedimento complesso e la sua configurazione finale è condizionata da elementi contestuali e da decisioni prese durante la sua costruzione. Di conseguenza, il sistema di controllo strategico riflette le specificità dell'azienda in cui viene applicato e le scelte effettuate dal management.

Innanzitutto, il sistema di controllo strategico ha come destinatario principale delle informazioni prodotte l'alta direzione o top management, quindi non è uno strumento pensato per raggiungere tutti i livelli decisionali⁴⁵.

Il compito di progettare il sistema di controllo strategico viene affidato al controller che, in alcuni casi, potrebbe richiedere di essere affiancato da una società di consulenza. Essendo il controller il responsabile del progetto, è a lui che spettano una serie di decisioni da prendere. Una prima decisione che il controller è chiamato ad assumere riguarda il “grado di formalismo del sistema di controllo strategico”, cioè quanto renderlo formale piuttosto che informale. In un sistema formale di controllo strategico gli obiettivi sono definiti in forma esplicita, determinando maggiore chiarezza e realismo nella pianificazione⁴⁶. Tali obiettivi vengono verificati regolarmente con cadenze predefinite in modo tale da consentire al vertice aziendale di intervenire attuando eventuali azioni correttive. Questa riflessione

⁴⁵ Diverso dal controllo di gestione in cui i destinatari delle informazioni prodotte sono i manager. MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit.

⁴⁶ MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit.

finale sulla prontezza nell'assumere misure correttive costituisce soltanto in parte un beneficio, poiché la prontezza è limitata dal fatto che la valutazione degli obiettivi avviene a intervalli regolari e rispettati, e ciò non consente di agire in modo completamente tempestivo. In aggiunta, un sistema di controllo formale assicura chiarezza nell'assegnazione di responsabilità e nella pianificazione, poiché nell'ambito dei piani vengono definiti obiettivi, target e responsabilità. Tuttavia, i sistemi di controllo formale sono caratterizzati da tre limiti: rigidità del sistema, minore reattività rispetto alla variabilità ambientale e notevole costo organizzativo. In alternativa ai sistemi di controllo strategico formali, l'azienda può decidere di implementare quelli informali. In questo caso, gli obiettivi e i traguardi non sono verificati regolarmente e formalmente nell'ambito del processo di controllo. Ciò non significa che manchi un processo di individuazione degli obiettivi strategici, quanto piuttosto si privilegia una gestione flessibile della strategia. Proprio per questo, i sistemi di controllo informali sono adatti in contesti dinamici e laddove il numero dei target strategici è più ampio; le riunioni cadenzate non hanno più un ruolo centrale e sono sostituite da riunioni e revisioni informali tra manager di vari livelli; sono richieste le *soft skills* e una forte collaborazione reciproca oltre che una profonda apertura al cambiamento⁴⁷.

⁴⁷ MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit.

Nella fase di progettazione di un sistema di controllo strategico, è essenziale tenere in considerazione alcune circostanze e fattori che possono influenzarne l'efficacia e, allo stesso tempo, determinarne il livello di formalità.

Per quanto riguarda l'efficacia del sistema, secondo Garzoni è necessario tener conto delle seguenti variabili⁴⁸: il grado di turbolenza ambientale, che genera incertezza sulla capacità dell'impresa di definire a priori gli obiettivi strategici, e la capacità di tradurre obiettivi strategici in indicatori e misure di performance da sottoporre a controllo.

In contesti caratterizzati da turbolenza ambientale limitata, in cui la possibilità di tradurre gli obiettivi strategici in misure risulta facile, è possibile costruire un sistema di controllo affidabile e funzionante a cui collegare incentivi al raggiungimento degli obiettivi. Al contrario, seppur in presenza di turbolenza ambientale limitata, se la possibilità di tradurre gli obiettivi strategici in indicatori risulta difficile, il sistema di controllo strategico è utile a monitorare l'avanzamento della strategia ma non è utile per collegare agli indicatori eventuali incentivi manageriali⁴⁹. In contesti caratterizzati da turbolenza ambientale elevata e in cui

⁴⁸ GARZONI A., 2003, op. cit.

⁴⁹ Questo perché, in riferimento alle condizioni di efficacia dei sistemi di controllo formali, il legame tra misure di controllo e sistema degli incentivi deve essere «prudente». Infatti, il sistema degli incentivi è un sistema di premiazione monetaria o non in base al raggiungimento di determinati obiettivi. Esso funziona in modo corretto se collegato alle misure del controllo di gestione, in quanto per lo più economico-finanziarie (misure quantitative). Nel controllo strategico invece, si potrebbero avere obiettivi che non si traducono in misure quantitative ma in misure qualitative ed è per questo che occorre prestare attenzione al legame.

risulta facile tradurre gli obiettivi strategici in misure, è possibile costruire un sistema di controllo affidabile, ma da gestire in modo flessibile, proprio a causa di tale turbolenza. Infine, la costruzione di un sistema di controllo strategico non è di facile attuazione in contesti contraddistinti da turbolenza ambientale elevata e in cui la possibilità di tradurre gli obiettivi in indicatori sia difficile⁵⁰.

Inoltre, sempre secondo Garzoni, durante la fase di progettazione emerge l'importanza di altre due variabili, il cui connubio influisce sul grado di formalismo del sistema di controllo strategico: la natura del portafoglio di business⁵¹ in cui l'azienda opera e il numero e la complessità delle fonti di vantaggio competitivo aziendale⁵². Quando le aziende operano in pochi business interdipendenti e le fonti del vantaggio competitivo sono poche e semplici, quindi facilmente identificabili, sono preferibili sistemi di controllo strategico prevalentemente formali con obiettivi strategici condivisi. Al contrario, si privilegiano sistemi di controllo strategico prevalentemente informali con obiettivi divisi per ASA in presenza di fonti del vantaggio competitivo numerose e complesse e di molti business con scarse interdipendenze. Diversamente, in contesti caratterizzati da poche e semplici fonti del vantaggio competitivo e da molti business con scarse interdipendenze, è possibile optare per un sistema formale con obiettivi strategici divisi tra i business. Infine, laddove le fonti del vantaggio competitivo siano numerose e complesse e vi

⁵⁰ GARZONI A., 2003, op. cit.

⁵¹ O natura del portafoglio delle ASA (Area Strategica d'Affari).

⁵² GARZONI A., 2003, op. cit.

siano pochi business molto interdipendenti, si predilige un sistema di controllo strategico prevalentemente informale con pochi obiettivi condivisi.

Simons ha presentato un'ulteriore prospettiva di analisi dei sistemi di controllo strategico, concentrandosi sull'approccio con cui vengono impiegati dal management. L'autore li suddivide in sistemi diagnostici e sistemi interattivi⁵³.

I sistemi diagnostici sono sistemi prevalentemente formali che i manager impiegano per controllare il lavoro dell'organizzazione e correggere le deviazioni dagli standard prestabiliti; operano prevalentemente ex post e sono focalizzati sul monitoraggio dei risultati. Quindi si distinguono per la capacità di misurare i risultati di un processo, la possibilità di confrontare i risultati definitivi con gli standard prestabiliti e la capacità di correggere le deviazioni dagli standard.

Al contrario, i sistemi interattivi sono sistemi informativi informali che i manager applicano per essere coinvolti personalmente e regolarmente nelle attività decisionali, con particolare riferimento a quelle riguardanti la riformulazione della strategia. Essi stimolano la ricerca e l'apprendimento, consentendo l'emergere di nuove strategie a mano a mano che i membri dell'organizzazione rispondono alle opportunità e minacce percepite. Dunque, si è in presenza di un utilizzo interattivo se:

⁵³ SIMONS R., *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, FrancoAngeli, Milano, 1996.

- il top management e, più in generale, tutta l'organizzazione sono fortemente coinvolti nell'utilizzo del sistema di controllo;
- il sistema di controllo è utilizzato per promuovere e provocare la discussione e l'apprendimento;
- le informazioni sono utilizzate per guidare processi di revisione della strategia, necessari per fronteggiare l'incertezza.

Dalla classificazione del sistema di controllo strategico in formale, informale, diagnostico o interattivo, si evince come sia complessa la sua costruzione. Pertanto, è bene prestare attenzione a questa fase per evitare di incorrere in errori di progettazione. Nello specifico, Garzoni ed altri autori ne individuano alcuni:

- mancanza di un'idea chiara di strategia da parte del top management, perché se questa mancasse ci sarebbe un fallimento;
- mancanza di *commitment* da parte del vertice aziendale, quindi occorre assicurarsi che il vertice aziendale sia convinto del progetto altrimenti nessuno lo attuerebbe;
- coinvolgimento di pochi soggetti nel processo di controllo strategico, infatti è importante la comunicazione affinché tutti sappiano della progettazione;
- concepire il controllo strategico come un'attività sporadica;

- collegare, in ogni caso, gli indicatori di performance agli incentivi manageriali⁵⁴;
- inserire meccanismi di controllo formale in ambiti dove non vi è cultura organizzativa sviluppata in tale direzione, quindi occorre assicurarsi che, laddove vengano inseriti, sia presente una cultura matura tale da poterli accogliere;
- non considerare lo stress a cui l'azienda è sottoposta a livello di produzione, raccolta e comunicazione delle informazioni.

La capacità di svolgere questa ultima attività riguardante la generazione, la raccolta e la divulgazione delle informazioni è resa possibile grazie alla presenza nelle aziende di un'infrastruttura tecnologica e informatica che, nel corso degli anni, ha conosciuto importanti progressi grazie agli sviluppi nel campo dell'*Information and Communications Technology (ICT)*. Quindi, da un punto di vista temporale, si può delineare un percorso evolutivo che parte dagli anni '70 in cui appaiono i primi sistemi informativi computerizzati, per arrivare negli anni '90 in cui si introducono i sistemi *Enterprise Resource Planning (ERP)* e si diffondono quelli di *Business Intelligence (BI)*, sino ai tempi odierni in cui si assiste alla comparsa e allo sviluppo

⁵⁴ Si riprendono le considerazioni fatte in nota 49.

delle tecnologie digitali, come Social Media, Blockchain, Intelligenza Artificiale, Big Data e Business Analytics⁵⁵.

Dan-Richard Knudsen in un articolo *“Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: a systematic review of the literature on digitalization in accounting”* afferma che, con l’introduzione delle tecnologie digitali, si assiste alla “digitalizzazione del sistema di controllo”, dove per “digitalizzazione” non si intende “trasformazione digitale”. Difatti, mentre la trasformazione digitale comporta importanti cambiamenti organizzativi guidati dalle tecnologie digitali e, di conseguenza, profonde alterazioni nella strategia e nella condotta degli affari, la digitalizzazione si riferisce al processo tecnico di codifica delle informazioni analogiche in un formato digitale che rende il contenuto digitalizzato programmabile, indirizzabile, tracciabile e comunicabile⁵⁶.

Le tecnologie digitali, quindi, non mettono in discussione la teoria ma, in particolare i Big Data e i Business Analytics, hanno dato l’opportunità di misurare e monitorare nuove variabili e integrare diverse tipologie di dati, soprattutto quelli esterni che un tempo erano difficili da reperire. Ne consegue che, grazie alla digitalizzazione, molte barriere sono state abbattute.

⁵⁵ LEOTTA A., FERRUZZA C.I., *Il ruolo della digitalizzazione nel controllo strategico di un’impresa di distribuzione*, in *Controllo di Gestione*, 2020, pp. 17-24.

⁵⁶ KNUDSEN D.R., *Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: a systematic review of the literature on digitalization in accounting*, in *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 36, 2020.

Attualmente i Big Data e i Business Analytics rappresentano un fondamentale sostegno informativo per i processi di formulazione, attuazione e monitoraggio della strategia aziendale⁵⁷. Di conseguenza, molte aziende hanno riconosciuto l'importanza di investire nell'ottimizzazione dei dati, nelle tecnologie per la loro raccolta, gestione e analisi, nonché nello sviluppo delle competenze del personale per trasformare i dati in informazioni e, di conseguenza, in conoscenza.

⁵⁷ MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit.

CAPITOLO II

LA CONCORRENZA

2.1 Concorrenza: origini e definizioni

I primi studi di impronta manageriale sul tema della concorrenza si devono a Michael Porter, economista e accademico statunitense, che, nella sua opera *“Competitive strategy: techniques for analyzing Industries and Competitors”* del 1980, sviluppa il concetto di vantaggio competitivo¹. L’Autore definisce la concorrenza come la lotta tra le imprese per ottenere una posizione unica nel mercato, offrendo un valore superiore ai clienti rispetto ai concorrenti².

In effetti, Porter non è lontano dal come la concorrenza viene percepita oggi. Le imprese, infatti, considerando la dinamicità dei mercati odierni, cercano di elaborare una strategia che garantisca loro l’acquisizione di un vantaggio competitivo. Quindi, il loro interesse non è tanto quello di “imitare” i propri *competitors*, bensì di superarli, in modo tale da trasferire un valore maggiore ai

¹ Il concetto di vantaggio competitivo verrà approfondito nel paragrafo successivo.

² PORTER M.E., *Competitive strategy: techniques for analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.

clienti. Difatti, un'impresa ha successo quando il valore che crea è superiore rispetto a quello offerto dal concorrente in un determinato business e tale differenziale viene percepito dal cliente. Si parla di differenziale in quanto la creazione di valore si manifesta nella differenza positiva tra il beneficio netto generato a vantaggio del consumatore e il costo totale sostenuto dall'impresa per la sua produzione. Il beneficio netto per il consumatore è dato dalla differenza tra il beneficio percepito e da ciò che dà come contropartita, ossia il sacrificio³.

Focalizzando l'attenzione sul contesto imprenditoriale, la concorrenza rappresenta la competizione tra un gruppo significativo di aziende che operano in modo indipendente per soddisfare le stesse esigenze della domanda, senza avere un dominio predominante e senza che nessuna di esse possa influenzare il prezzo di mercato. La concorrenza, però, non è unilaterale: competere significa entrare in competizione, il che implica che chi sfida deve aspettarsi una risposta da parte del concorrente, dando così vita a una competizione. Alla fine, il migliore avrà successo.

In sintesi, la concorrenza viene vista come una battaglia per ottenere un vantaggio competitivo, quindi non dovrebbe essere intesa solo come la sconfitta degli altri concorrenti ma anche, e soprattutto, come l'acquisizione di caratteristiche distintive per meglio rispondere alle esigenze del mercato e del pubblico di riferimento.

³ FERRERO G., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino, 2018.

Dato che le imprese, attraverso l'azione "competere", mirano ad ottenere un vantaggio competitivo, quest'ultimo sarà argomento di discussione nel paragrafo che segue.

2.2 Il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato o, più in generale, nel suo ambiente rilevante in cui opera e che si traduce in una redditività stabilmente più elevata di quella media dei concorrenti. Esso si manifesta nella capacità dell'impresa di creare un valore per il mercato superiore, sia a quello sviluppato dai concorrenti del settore, sia al costo sostenuto per crearlo⁴. Va da sé che, una volta raggiunto il vantaggio competitivo, l'azienda deve essere in grado di mantenerlo altrimenti perderebbe la posizione favorevole sul mercato. Per fare un esempio, il vantaggio competitivo può derivare da un fattore endogeno come un'innovazione tecnologica radicale che, applicata al processo produttivo, comporta la riduzione dei costi; al contrario, esso può derivare da un fattore esogeno, come l'insorgere di nuovi bisogni dei consumatori che l'azienda riesce a soddisfare.

In linea generale, un'azienda acquisisce un vantaggio competitivo quando si distingue eccedendo rispetto ai concorrenti nei fattori fondamentali per il successo

⁴ CAROLI M., La gestione strategica, in *Economia e gestione delle imprese*, di Fontana F. e Caroli M., McGraw-Hill Education, Milano, 2017.

nel suo mercato di riferimento⁵. Si parla appunto di “fattori critici di successo”, concetto introdotto da Hofer e Schendel, che li hanno definiti come le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle imprese all’interno di un settore⁶. Quindi, sono variabili che devono impattare sulla strategia e che il management può influenzare, ad esempio il prezzo di un prodotto o servizio. Allo stesso tempo, sono fattori che derivano da caratteristiche economiche e tecnologiche del settore di appartenenza dell’impresa e dagli strumenti competitivi sui quali la stessa ha costruito la propria strategia. Più di recente, una definizione di fattore critico di successo è stata formulata dall’autore italiano Pozzoli che lo intende come quella variabile chiave, di natura interna od esterna all’azienda, su cui il management può almeno parzialmente intervenire per la realizzazione della strategia aziendale e, quindi, per favorire il conseguimento degli obiettivi di profittabilità attesi⁷.

Dalle definizioni se ne ricava che, concretamente, i fattori critici di successo sono variabili strategicamente rilevanti alla base di un vantaggio competitivo o di uno specifico posizionamento all’interno del mercato. Alcuni esempi di fattori critici di successo sono: l’acquisizione di un brevetto, personale dipendente altamente formato, qualità dei processi, ecc. Inoltre, essi possono essere intesi sia dal lato della

⁵ CAROLI M., La gestione strategica, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

⁶ HOFER C.W., SCHENDEL D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company, St. Paul Mn, 1978.

⁷ POZZOLI S., *Fattori critici di successo. Un’analisi ai fini di strategia e controllo*, Cedam, Padova, 1996.

domanda, quindi dal punto di vista del mercato, sia dal lato dell'offerta, ossia dell'impresa. Nella prima visione, i fattori critici di successo rappresentano degli aspetti che la domanda valuta come più importanti per soddisfare i propri bisogni; nella seconda, invece, rappresentano le caratteristiche che distinguono l'impresa dai concorrenti, consentendole di soddisfare in modo migliore le esigenze dei clienti e di conseguire, successivamente, un vantaggio competitivo.

Si è compreso, quindi, come il prevalere di un'azienda rispetto alle altre derivi dalla sua capacità di risultare diversa dagli stessi concorrenti e, a sua volta, questo suo diversificarsi può derivare dall'efficienza operativa e dal posizionamento strategico⁸. Per quanto concerne l'efficienza operativa, essa implica che l'impresa svolga le stesse attività dei concorrenti ma in maniera più efficiente. L'effetto di distinzione che l'impresa può raggiungere su questo piano tende, però, a ridursi nel tempo, verificandosi quindi una certa convergenza, almeno tra i principali operatori, verso la frontiera tecnologica. Tale effetto, in genere, deriva da un crescente scambio di *best practices* tra le imprese, anche grazie alle procedure di *benchmarking*⁹, e da una frequente condivisione degli stessi fornitori.

Ma, oltre all'efficienza operativa, l'impresa può distinguersi dai concorrenti anche identificando un posizionamento originale nel mercato obiettivo. Il concetto di "posizionamento" è emerso inizialmente negli anni '80 come risposta alla crescente

⁸ CAROLI M., La gestione strategica, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

⁹ È uno strumento di analisi della concorrenza che verrà trattato nel Capitolo 3.

presenza dei brand sul mercato, che ha generato la necessità di definire chiaramente la propria identità. In ottica di marketing, il concetto di posizionamento si riferisce alla posizione che il brand occupa nella mente dei consumatori. A tale proposito, Ries e Trout definiscono il posizionamento come ciò che si fa alla mente del potenziale cliente: cioè, si posiziona il prodotto nella sua mente¹⁰. Per questo, secondo gli Autori la vera arena competitiva non è il luogo fisico, bensì la mente dei clienti target. In linea generale, comunque, si definisce posizionamento quell'area di mercato a cui l'impresa rivolge la propria offerta o il modo in cui essa interpreta i bisogni della clientela e sviluppa un'offerta per soddisfarli adeguatamente.

La diversità, che è alla base del vantaggio competitivo, può derivare anche dal modo in cui l'impresa si rapporta col cambiamento¹¹. Essa può avere la capacità di instaurarlo mediante l'innovazione, incorporando elementi di diversificazione che possono riguardare la struttura della sua offerta, il processo di produzione o la modalità di presentazione al mercato, al fine di evidenziare gli aspetti distintivi di valore del prodotto o servizio offerto. L'azienda, però, si trova spesso a dover affrontare anche cambiamenti che non dipendono da essa, indotti da attori esterni nel suo contesto rilevante. La sua abilità nell'affrontarli in anticipo o in modo più efficace rispetto ai concorrenti può rafforzare la validità dei suoi elementi distintivi.

¹⁰ RIES A., TROUT J., *Positioning. The battle for your mind*, McGraw-Hill Education, New York, 2001.

¹¹ CAROLI M., *La gestione strategica*, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

L'evoluzione dell'ambiente esterno offre all'azienda l'opportunità di massimizzare il valore delle sue risorse e competenze uniche, consentendole l'accesso a una posizione competitiva precedentemente fuori portata. Al contrario, tali cambiamenti possono anche rendere obsolete le risorse e le competenze distintive esistenti, obbligando l'azienda a svilupparne di nuove su cui basare il proprio vantaggio competitivo.

Quindi, si intuisce come il cambiamento sia uno degli elementi fondanti la creazione di vantaggio competitivo. In particolare, Lieberman e Montgomery in un articolo parlano dell'effetto del "muovere per primi"¹². Agire per primi significa guidare il cambiamento e ciò permette all'azienda *first mover* di acquisire una posizione di spicco sul mercato. Ci si riferisce, ad esempio, all'introduzione di un nuovo prodotto sul mercato, alla diffusione di una tecnologia alternativa o all'occupazione di una posizione sul mercato non ancora individuata dai concorrenti. Con riferimento a quest'ultimo punto, è importante riflettere sull'importanza di fare leva su strategie di innovazione, orientate a creare nuovi spazi di mercato al riparo dalla concorrenza e in grado di attribuire all'innovatore un significativo e quanto più possibile duraturo vantaggio da *first mover*. Questo vale soprattutto per le imprese che operano in settori maturi e caratterizzati dall'accentuazione del confronto competitivo. Si tratta, quindi, di creare "oceani

¹² LIEBERMAN M. B., MONTGOMERY D. B., *First-mover advantages*, in Strategic Management Journal, 1988.

blu”¹³, metafora utilizzata da Kim e Mauborgne, ossia generare prodotti e servizi in grado di dare vita a nuovi spazi di mercato per una crescita forte e redditizia dell’impresa. La logica degli Autori è quella di “vincere senza competere” e ciò può essere fatto creando *a priori* un settore nuovo in un mercato nuovo dove non ci sono concorrenti.

Dato che è intrinsecamente associata al cambiamento, una posizione di vantaggio competitivo non è statica, ma tende a modificarsi rapidamente¹⁴. Sono due i principali fattori che mutano, o meglio erodono, la posizione di superiorità acquisita da un’impresa: i cambiamenti di mercato che modificano i fattori critici di successo e i concorrenti che se ne appropriano. Per evitare quest’ultima situazione, l’economista indiano-americano Ghemawat presenta quattro fattori tendenzialmente poco imitabili e che rendono la posizione di vantaggio relativamente duratura¹⁵:

- la dimensione che pone l’impresa nella condizione di avvantaggiarsi delle economie di produzione¹⁶, di esercitare un certo grado di controllo sul mercato, di scoraggiare la concorrenza, di influenzare a proprio vantaggio gli stakeholders e, in particolare, il soggetto pubblico;

¹³ KIM W. C., MAUBORGNE R., *Strategia Oceano Blu*, Etas, Milano, 2005.

¹⁴ CAROLI M., La gestione strategica, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

¹⁵ GHEMAWAT P., *Sustainable Advantage*, Harvard Business Review, 1986, pp. 53-58.

¹⁶ Di scala, di esperienza e di estensione.

- il controllo delle risorse fondamentali, tali da permettere all'impresa di operare in un determinato settore;
- l'accesso privilegiato al mercato, dettato dal controllo delle risorse critiche;
- la posizione degli stessi concorrenti che, per varie ragioni, possono trovarsi bloccati su un diverso percorso evolutivo rispetto all'impresa, tale da non permettergli di perseguire la sua stessa strada.

Questi, dunque, possono essere considerati dei fattori che permettono all'azienda di difendere il proprio vantaggio competitivo. Oltre ad essi, esiste una vera e propria strategia di difesa che l'impresa può attuare e che consiste nel cercare di nascondere la maggiore redditività conseguente all'acquisizione del vantaggio competitivo. In sostanza, essa agisce in modo tale che la sua superiorità rimanga nascosta ai concorrenti e, di conseguenza, non sia soggetta ad attacchi, rendendo complicata la valutazione dei benefici che comporta sul risultato economico. In alternativa, una seconda opzione strategica potrebbe consistere nell'attuare comportamenti credibili che scoraggiano i rivali dal tentare di raggiungere la stessa posizione dell'impresa¹⁷. Questi comportamenti possono riguardare azioni aggressive oppure di *moral suasion*, ossia di persuasione morale autorevole al fine di orientare scelte e comportamenti.

¹⁷ CAROLI M., La gestione strategica, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

Tuttavia, la difesa del vantaggio competitivo può essere controproducente. In contesti dinamici, caratterizzati da cambiamenti continui e radicali, le fonti del vantaggio competitivo risultano instabili. Ciò accade spesso in un ambiente dove c'è ipercompetizione¹⁸, ossia dove l'intensità del confronto competitivo tra gli operatori è molto elevata e produce modificazioni repentine degli assetti del mercato e dei relativi fattori critici di successo. Dato che in questa situazione i vantaggi tendono ad essere instabili, l'impresa più che cercare di difendere la propria posizione, deve riuscire a innovare in continuazione le fonti del suo vantaggio competitivo poiché, se non facesse ciò, rischierebbe di rimanere su posizioni obsolete e, inoltre, ridurrebbe la sua capacità di cogliere le nuove opportunità derivanti dal mercato.

In riferimento al tema dell'ipercompetizione, nel prossimo paragrafo si tratterà l'argomento relativo all'ambiente competitivo dell'impresa. In particolare, si analizzeranno i fattori che determinano l'intensità della concorrenza con particolare riferimento al “modello delle cinque forze competitive” di Porter.

2.3 Ambiente competitivo e fattori d'intensità della concorrenza

La creazione di una strategia competitiva mira a stabilire una connessione tra un'impresa e l'ambiente in cui opera. Quest'ultimo può essere molto ampio e può

¹⁸ D'AVENI R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Pr., New York, 1994.

comprendere sia forze economiche che sociali. Tuttavia, il punto critico dell'ambiente specifico dell'impresa è dato dal settore o dai settori industriali nei quali l'impresa stessa opera, proprio perché la struttura industriale ha un'influenza decisiva nella determinazione dei meccanismi concorrenziali e delle alternative strategiche possibili¹⁹.

All'interno del settore, l'impresa spesso non opera da sola ma con altri attori, i suoi concorrenti appunto²⁰. È a tale proposito che si parla di ambiente competitivo, ovvero un ambiente costituito da un insieme di attori con i quali essa stabilisce interazioni, sia attive sia passive²¹. L'attributo "competitivo" non si riferisce esclusivamente all'ambiente in cui l'azienda compete, ma piuttosto all'ambiente in cui operano gli attori e si manifestano le forze che interagiscono in modo più significativo con essa. Infatti, l'impresa interagisce nel contesto in cui svolge la propria attività e tali interazioni possono avere natura molto diversa in base a due variabili essenziali: la ripetitività e il grado di conflittualità. Infatti, con riferimento alla prima, le interazioni possono ripetersi in modo frequente, quindi con cadenza temporale costante o, al contrario, possono essere poco frequenti e casuali. Con riferimento alla seconda variabile invece, quando gli attori coinvolti sono in una

¹⁹ PORTER M.E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna, 1997.

²⁰ È opportuno precisare che l'impresa non occupa sempre un settore in cui sono presenti altri attori in quanto potrebbe crearne uno *ex novo* e, quindi, essere l'unica ad operarvi.

²¹ CAROLI M., Il sistema impresa e l'ambiente competitivo, in *Economia e gestione delle imprese*, di Fontana F. e Caroli M., McGraw-Hill Education, Milano, 2017.

situazione conflittuale le interazioni possono essere competitive oppure, nel caso in cui essi collaborino per raggiungere un obiettivo comune, le interazioni si definiscono cooperative. Pertanto, un contesto competitivo rappresenta un ambiente in cui non sono esclusivamente presenti relazioni di antagonismo, ma dove possono anche emergere relazioni collaborative tra le parti coinvolte. Queste ultime sono fondamentali per l'impresa nel processo di acquisizione di risorse dall'ambiente, offrendo alla stessa la possibilità di rafforzarsi²².

Per comprendere maggiormente le condizioni dell'ambiente competitivo e la dinamica delle interazioni che l'impresa vive al suo interno si può esaminare il "modello delle cinque forze competitive", o analisi della concorrenza allargata, di Porter²³, un noto economista, professore e autore statunitense. L'Autore è principalmente conosciuto per i suoi contributi nel campo della strategia d'impresa e della concorrenza, difatti è considerato uno dei maggiori esponenti della teoria della strategia manageriale.

L'intensità della concorrenza all'interno di un settore, secondo Porter, dipende dalla sua struttura economica di base e va ben oltre il comportamento degli attuali concorrenti. Infatti, secondo l'Autore, l'intensità della concorrenza in un settore dipende da cinque fattori competitivi fondamentali, il cui effetto congiunto determina il livello di profitto del settore.

²² CAROLI M., Il sistema impresa e l'ambiente competitivo, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

²³ PORTER M.E., 1997, op. cit.

Pertanto, il modello delle cinque forze risulta uno strumento essenziale per comprendere la struttura competitiva di un settore. Si tratta di un semplice strumento analitico, efficace per identificare i concorrenti di un'azienda ma anche per capire come questi possano ridurre la sua capacità di generare profitti²⁴.

In uno scenario concorrenziale, quindi, l'obiettivo della strategia competitiva di un'impresa che vi opera è quello di identificare una posizione dove ci si possa difendere meglio contro le iniziative della concorrenza o influenzarle a proprio vantaggio. Per tale ragione, è fondamentale conoscere i fattori di intensità della concorrenza, o forze competitive, in modo tale che l'impresa possa chiarire i suoi punti di forza e di debolezza, nonché identificare eventuali minacce e opportunità derivanti dall'ambiente esterno.

Porter, però, all'interno dell'articolo "*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*", afferma: «*The configuration of the five forces differs by industry*»²⁵; questa affermazione dell'Autore è volta a sottolineare che le cinque forze competitive si configurano in modo diverso in base al tipo di settore di riferimento, quindi la loro struttura non è omogenea.

Nonostante ciò, in linea generale, i cinque fattori concorrenziali identificati da Porter sono: le minacce di entrata, l'intensità della concorrenza nel settore, la

²⁴ MICHAUX S., ROSSI S., *Le cinque forze di Porter: Comprendere le forze competitive e rimanere in testa alla concorrenza*, 50minutes.com, Milano, 2023.

²⁵ PORTER M.E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, 2008, p. 26.

concorrenza dei prodotti sostitutivi, il potere contrattuale degli acquirenti e il potere contrattuale dei fornitori.

Un primo fattore che influenza direttamente le condizioni competitive di un settore è rappresentato dalla pressione esercitata da imprese che non ne fanno parte, ma che dispongono delle condizioni potenziali per entrarvi. L'entrata di un nuovo operatore nel settore può derivare da: l'introduzione di un'innovazione tecnologica, che porta alla modifica del modello di offerta del settore; un cambiamento delle caratteristiche e del modello di comportamento della domanda; il modificarsi del quadro istituzionale e normativo del settore; una particolare evoluzione della condizione economica e strategica di determinati rivali nel settore; il manifestarsi nel settore in questione di condizioni economiche di particolare attrattività. In aggiunta, le imprese entranti apportano anche nuove capacità, il desiderio di acquisire quote di mercato e risorse sostanziali. Inevitabilmente, però, esse esercitano una pressione competitiva notevole che può avere effetti diversi nel tempo. Innanzitutto, le imprese già presenti nel settore, o *incumbents*, modificano le strategie che adotterebbero se non ci fossero rivali²⁶, ad esempio abbassare i prezzi di vendita per rendere meno conveniente l'avviamento di una nuova attività nel settore, quindi scoraggiare i nuovi entranti. La strategia di difesa che gli *incumbents* adottano, però, può avere anche effetto contrario, cioè gli operatori

²⁶ CAROLI M., Il sistema impresa e l'ambiente competitivo, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

potrebbero comunque decidere di entrare nel settore mediante o la creazione di una nuova unità produttiva, o l'acquisizione di un'azienda già operante nel settore, o la collaborazione strategica con un'impresa già operante nel settore.

In linea generale, comunque, la minaccia di entrata in un settore dipende dalle barriere all'entrata, che possono avere diversa natura²⁷, insieme alle reazioni dei concorrenti attuali che i nuovi arrivati devono aspettarsi, cioè le cosiddette barriere strategiche. Queste ultime si distinguono all'interno delle barriere all'entrata, in barriere istituzionali e strutturali. Le barriere istituzionali sono determinate dalla legge e impediscono o vincolano a determinate condizioni e procedure l'entrata di una nuova impresa nel settore; le barriere strutturali, invece, derivano da elementi caratterizzanti il settore e l'equilibrio esistente tra attori che ne fanno parte²⁸; infine, come anticipato, le barriere strategiche sono il risultato dei comportamenti che le imprese nel settore attuano o minacciano di attuare con l'obiettivo di scoraggiare l'entrata dei concorrenti potenziali o, comunque, di renderla particolarmente onerosa. A seguito di questa illustrazione, è opportuno precisare che mentre le barriere istituzionali agiscono, per loro natura, in maniera uniforme e generale, le barriere all'entrata non vanno considerate un ostacolo assoluto, piuttosto

²⁷ FERRUCCI L., *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

²⁸ Nello specifico riguardano: le economie di scala, le economie di esperienza, le economie di estensione, il livello elevato delle risorse finanziarie richieste per gli investimenti, i vantaggi di costo assoluti, le condizioni di accesso ai canali di distribuzione.

costituiscono soltanto un impedimento che può scoraggiare le imprese esterne ad entrare a far parte del settore.

Un secondo fattore che determina l'intensità della concorrenza in un settore è la competizione diretta tra imprese già insediate nel settore. La concorrenza tra le imprese di un settore si può manifestare attraverso alcuni comportamenti competitivi ben noti, come: manovre sui prezzi, battaglie pubblicitarie, lancio di nuovi prodotti, perfezionamento del livello di servizio e delle garanzie ai clienti. Queste strategie sono volte a ottenere o mantenere una posizione di mercato migliore e a proteggerla dagli attacchi dei rivali. In pratica, le azioni intraprese da un'azienda influenzano notevolmente la posizione di mercato dei suoi concorrenti, spingendoli a reagire e a prendere misure per affrontare la sua competizione. Dunque, si può affermare che le imprese sono interconnesse e dipendono l'una dall'altra poiché le loro azioni hanno un impatto reciproco, cioè sono reciprocamente dipendenti²⁹.

Un primo aspetto rilevante che determina l'intensità della competizione diretta tra le imprese è la loro numerosità, ovvero il grado di concentrazione del settore; un secondo aspetto invece, riguarda il rapporto esistente tra la dimensione della domanda e la dimensione dell'offerta, in termini di differenziale. Difatti, nel caso in cui la seconda sia maggiore della prima, ogni impresa cerca di attuare strategie

²⁹ PORTER M.E., 1997, op. cit.

competitive volte a evitare la riduzione del proprio volume di vendita. L'intensità della concorrenza nel settore è correlata anche al grado di differenziazione dei prodotti offerti nel settore, ma in senso inverso. I prodotti concorrenti che sono poco o affatto differenziati, vengono considerati dal mercato come perfetti sostituti e, di conseguenza, scelti solo in funzione del loro prezzo. Al contrario, un prodotto differenziato permette all'impresa di occupare una posizione di dominio nel mercato, proprio perché offre un prodotto con qualità diverse, a tratti uniche, che vengono percepite dai clienti.

Il terzo fattore concorrenziale si riferisce ai produttori dei prodotti o dei servizi sostitutivi. I prodotti o servizi in un certo settore devono sostenere la competizione di quelli sostitutivi, ossia quei prodotti o servizi che, pur avendo caratteristiche merceologicamente diverse, posseggono la stessa funzione d'uso ed è proprio per questo che vengono percepiti dai consumatori come alternativi. I beni sostitutivi hanno un impatto sui potenziali profitti di un settore, poiché tendono a limitare i prezzi che le imprese possono stabilire³⁰. Difatti, i prodotti sostitutivi su cui un'impresa del settore deve focalizzare l'attenzione sono quelli che possono migliorare il rapporto qualità-prezzo nei confronti del prodotto del settore e quelli che provengono da settori che consentono larghi profitti. Inoltre, come per i concorrenti potenziali, anche nei confronti dei produttori di beni sostitutivi le

³⁰ PORTER M.E., 1997, op. cit.

imprese nel settore possono adottare azioni difensive volte a contrastare la pressione competitiva. Si fa riferimento a misure come: il miglioramento del rapporto qualità-prezzo del prodotto o servizio rispetto a quello dei beni sostitutivi; il riposizionamento³¹ del prodotto o servizio; la differenziazione del prodotto o servizio per ridurre l'elasticità incrociata della domanda; il rafforzamento della comunicazione delle qualità del prodotto o servizio offerto rispetto alle alternative; il rafforzamento del sistema distributivo.

Il potere contrattuale degli acquirenti rappresenta un'ulteriore forza competitiva trattata da Porter all'interno del suo modello. Essi appunto, costituiscono una forza concorrenziale poiché esercitano pressioni per ottenere diminuzioni sui prezzi, maggiore qualità del prodotto e miglioramento del servizio, mettendo così in competizione le aziende fornitrici tra di loro. Ciò accade in particolare nei mercati business to business, dove la pressione competitiva esercitata dagli acquirenti è sicuramente più forte dei mercati business to consumer, poiché i clienti sono imprese anziché consumatori³².

Per comprendere meglio il potere negoziale degli acquirenti, si può affermare che tanto più gli acquirenti hanno il controllo della relazione con i fornitori, quanto più tenderanno a imporre condizioni contrattuali a loro favorevoli³³. Lo stesso

³¹ AAKER D.A., *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, UK, 2010.

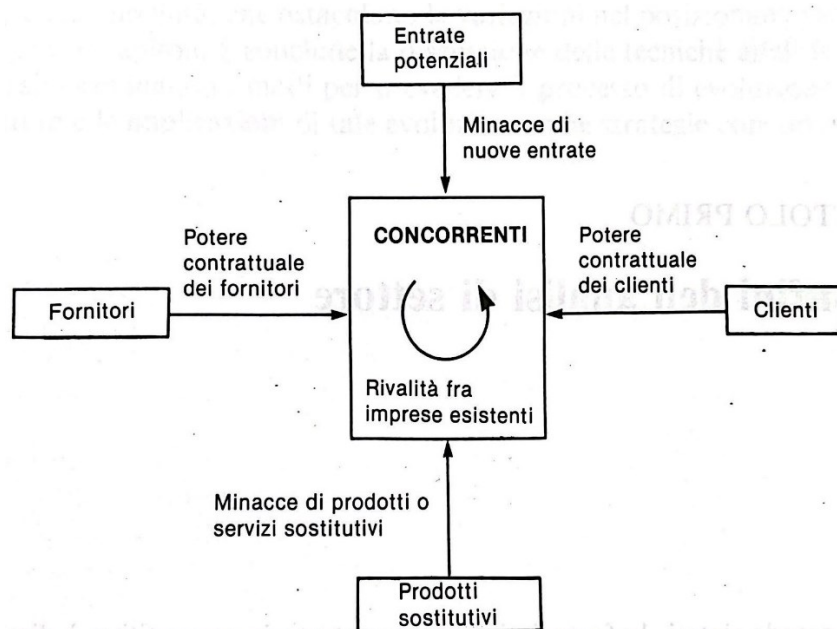
³² TUNISINI A., *Marketing B2B. Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*, Hoepli, Milano, 2020.

³³ CAROLI M., Il sistema impresa e l'ambiente competitivo, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

ragionamento vale per il potere contrattuale dei fornitori, che costituisce la quinta forza competitiva. Analogamente a quanto accade per gli acquirenti quindi, si può dire che quanto maggiore è il controllo dei fornitori sulla relazione con i clienti, tanto più essi saranno propensi a stabilire condizioni contrattuali vantaggiose per loro. Infatti, i fornitori possono utilizzare il loro potere contrattuale sulle imprese clienti di un settore minacciando aumenti di prezzo, riduzioni delle qualità di prodotti o servizi o imponendo loro lotti minimi di ordinazione.

Per comprendere meglio il modello di Porter, in figura 2.1 viene proposta una rappresentazione delle cinque forze competitive.

Figura 2.1 – I fattori fondamentali della concorrenza.



Fonte: PORTER M.E., 1997, op. cit., p. 12.

A seguito della descrizione dei fattori d'intensità della concorrenza, nel prossimo paragrafo si focalizzerà l'attenzione sulle strategie competitive, le quali permettono all'impresa di perseguire il vantaggio competitivo.

2.4 Le strategie competitive

Le strategie competitive mirano a creare una posizione di maggior resistenza all'interno di un determinato settore, affrontando le cinque forze competitive, al fine di ottenere un rendimento economico superiore rispetto alla media dei rivali. D'altronde, il vantaggio competitivo non è altro che la capacità dell'impresa di realizzare un profitto superiore ai concorrenti e può derivare da due condizioni di base: la capacità di realizzare un prodotto o servizio analogo a quello dei concorrenti, ma a costo più basso; la capacità di offrire un prodotto o un servizio con caratteristiche che lo distinguono da quelli dei rivali e a cui il cliente riconosce un valore, in virtù del quale è disposto a pagare un prezzo superiore ai costi sostenuti per la sua produzione³⁴.

La strategia competitiva più appropriata per una singola impresa è, in generale, quella che aderisce meglio alle caratteristiche e alle competenze dell'impresa stessa³⁵.

³⁴ CAROLI M., La gestione strategica, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

³⁵ PORTER MICHAEL E., 1997, op. cit.

Vi sono tre strategie concorrenziali di base che l'impresa può utilizzare, in modo singolo o combinato, per creare una posizione competitiva efficace, sia nel breve che nel lungo periodo, e per realizzare risultati superiori a quelli dei suoi competitors. È con esse che si ricerca, si costruisce e si preserva un vantaggio competitivo sostenibile nei confronti dei propri competitors diretti e degli altri attori che interagiscono nel quadro competitivo complessivo³⁶.

Tuttavia, per acquisire vantaggi concorrenziali rispetto ai competitors nella scelta e selezione delle diverse opzioni strategiche, Ansoff introduce il concetto di sinergia intesa come una misura della capacità dell'impresa a conseguire il successo in un nuovo ingresso sul mercato³⁷.

Qualora le sinergie prodotto-mercato-tecnologia tra più business siano elevate, l'impresa può sviluppare opzioni strategiche di tipo aggressivo, assumendo comportamenti e modelli organizzativi in cui è necessario utilizzare una rilevante competenza interna per effettuare questi nuovi ingressi sul mercato. Tale strategia, definita di tipo *resource-driven*³⁸, si fonda dunque sull'utilizzo di risorse interne, o al limite esterne ma controllabili e compatibili con quelle interne. In altri termini, questo processo di crescita tende ad una *exploitation* delle diverse possibili sinergie

³⁶ FERRUCCI L., *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2013.

³⁷ ANSOFF H.I., *Corporate Strategy*, Pelican Library of Business and Management, Penguin Books, UK, 1968.

³⁸ STEVENSON H.H., A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, in *Entrepreneurship: What It Is and How to Teach It*, Harvard Business Review, Boston, 1985.

tra attività contigue dal punto di vista tecnologico, di mercato o di prodotto, attivando un vantaggio competitivo in buona misura fondato su meccanismi di *learning by doing*³⁹. Al contrario, qualora il livello della sinergia prodotto-mercato-tecnologia sia basso ma l'impresa valuti estremamente vantaggioso l'ingresso su un nuovo business, essa dovrà apprestare un'opzione strategica mirata ad acquisire nuove competenze esterne essenziali per istituire nuove possibili sinergie con quelle interne. Queste strategie, definite di tipo *opportunity-driven*⁴⁰, si basano principalmente sulla ricerca e sull'individuazione di opportunità che generano fabbisogni di risorse esterne non controllate e non facilmente integrabili con quelle interne; in questo caso, si attiveranno schemi di *learning by interacting* con altri attori, possessori di tali skills.

Le tre opzioni strategiche individuate da Porter, che l'impresa adotterà sulla base delle proprie competenze e che consentono di fronteggiare le cinque forze competitive fondamentali all'interno di un settore, sono quindi: la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione.

In figura 2.2 viene illustrato in una matrice come emergono le tre principali strategie competitive attraverso la combinazione di due variabili: vantaggi strategici e obiettivi strategici.

³⁹ Rif. Cap. 1, par. 1.1.

⁴⁰ STEVENSON H.H., 1985, op. cit.

Figura 2.2 – Matrice delle strategie di base.



Fonte: PORTER M.E., 1997, op. cit., p. 45.

2.4.1 Leadership di costo

Partendo dalla prima, la strategia di leadership di costo appunto, essa ha come fine ultimo quello di svolgere l'attività realizzando un livello complessivo di costi più basso rispetto a quello dei concorrenti. Ciò è possibile operando su diverse variabili, come la creazione di condizioni per sfruttare elevate economie di scala, una spinta decisiva alla riduzione dei costi tramite l'esperienza, un controllo meticoloso dei costi, l'eliminazione di clienti meno rilevanti, uno sforzo di compressione dei costi di gestione della ricerca, dell'assistenza, dell'organizzazione di vendita e della pubblicità. Si intuisce, quindi, come il punto cruciale attorno al quale si sviluppa

tale strategia sia il costo, senza ignorare però la qualità del prodotto o il livello di servizio offerto. Affinché sia possibile ciò, è necessario l'intervento dei dirigenti e dei quadri⁴¹.

Anche se in presenza di forti pressioni concorrenziali, un livello di costi comparati più basso rispetto ai concorrenti determina una redditività media superiore, offrendo così delle difese significative. Inoltre, un posizionamento su bassi livelli di costo pone al riparo l'impresa anche da clienti forti che possono tentare di abbassare i prezzi non oltre il livello di costi del concorrente immediatamente meno efficiente. Il costo basso offre una difesa anche contro i fornitori attraverso una maggiore flessibilità agli stimoli incrementali di costo. Infine, esso permette all'impresa di occupare una posizione favorevole rispetto ai nuovi entranti.

La strategia di leadership di costo risulta da un processo che si compone di tre fasi⁴²:

1. il primo passaggio consiste nella scomposizione dei costi operativi e degli investimenti sostenuti dall'azienda per le singole attività svolte;
2. il secondo passaggio consiste nella comparazione dei costi sostenuti dall'impresa per realizzare le varie attività con quelli dei concorrenti. Nell'operatività, quest'analisi è alquanto difficile, perché è arduo disporre di informazioni affidabili e sufficientemente esaustive sulla struttura dei costi dei concorrenti. Tuttavia, la comparazione con i concorrenti rimane a

⁴¹ PORTER MICHAEL E., 1997, op. cit.

⁴² CAROLI M., La gestione strategica, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

prescindere una fase essenziale, perché è fondamentale capire le funzioni di costo dei rivali affinché l'impresa possa comprendere fino a che livello possano spingersi al ribasso del prezzo;

3. nel terzo passaggio vengono studiate le determinanti del livello dei costi delle attività della catena del valore⁴³, in particolare quelle che emergono come piuttosto critiche dal punto di vista dell'andamento complessivo dei costi. Tra le determinanti dei costi si riscontrano: le economie di scala, di estensione, di apprendimento, le tecnologie di processo, la progettazione del prodotto, le modalità di distribuzione, ecc.

Dopo aver descritto i passaggi dai quali si ricava la strategia di leadership di costo, è opportuno delineare anche le strategie che permettono di acquisire il vantaggio di costo. In primo luogo, si può decidere di agire su una delle determinanti di costo più importanti, ovvero il massimo sfruttamento delle economie di produzione (di scala, di estensione e di esperienza). In questo caso, si può optare per un'innovazione di processo o un'innovazione di prodotto oppure per una riorganizzazione delle attività produttive in aree geografiche che offrano migliori condizioni di efficienza e livello di costi più basso. In alternativa, una seconda strategia è rappresentata dalla riconfigurazione della catena del valore; in questo caso, piuttosto che agire sulle determinanti di costo, l'impresa decide di modificare

⁴³ PORTER M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

la propria organizzazione e il modo in cui svolge le sue attività, raggiungendo, così, una differenziazione strutturale rispetto ai costi sostenuti dai concorrenti.

La strategia di leadership di costo consente all'impresa una serie di vantaggi. Innanzitutto, la capacità di un'impresa di operare a un livello di costi unitari inferiore a quello dei rivali consente alla stessa di controllare la leva competitiva del prezzo; ciò significa che essa può abbassare il prezzo di vendita del prodotto o servizio offerto a un livello inferiore rispetto a quello dei competitors, consentendole di incrementare la sua quota di mercato. Si attiva, così, un circuito virtuoso: l'aumento della quota di mercato va a riflettersi nell'espansione del livello di produzione dell'impresa, che, a sua volta, permette un maggiore sfruttamento delle economie di scala. È opportuno chiarire che il prodotto offerto dall'impresa che attua tale strategia sarà per lo più standardizzato, cioè presenta delle caratteristiche che si possono riscontrare anche nel prodotto venduto da un concorrente. Ciò è coerente col fatto che l'impresa sfrutti le economie di scala, ottenibili solo con una produzione standardizzata.

La riduzione del prezzo e le sue conseguenze non rappresentano gli unici vantaggi della strategia di leadership di costo, anzi. È, infatti, evidente che se l'impresa mantiene un livello basso dei costi rispetto ai concorrenti, otterrà come risultato un margine di redditività più alto. Quest'ultimo ha un importante risvolto sulla capacità di investimento dell'impresa proprio perché le fonti finanziarie disponibili aumentano. Ad esempio, l'impresa può decidere di investire in nuovi impianti più

efficienti che le consentono di mantenere la leadership. A dimostrazione dell'importanza di tale posizione come fondamento del successo, si possono menzionare alcune aziende che effettivamente godono di tale vantaggio competitivo, come: Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Pont, Emerson Electric.

2.4.2 Differenziazione

La seconda strategia competitiva che si analizza è la strategia di differenziazione. Essa tende ad attribuire al prodotto o servizio offerto caratteristiche, tangibili e intangibili, che ne aumentano il valore riconosciuto dal mercato rispetto a quello dei prodotti o servizi offerti dai concorrenti. Si tratta, quindi, di creare una precisa immagine dell'offerta, riconosciuta nel settore, attraverso diverse modalità, come: il design o l'immagine di marca, la tecnologia, le caratteristiche funzionali, l'assistenza alla clientela, la rete di intermediari o di punti vendita. Queste sono tutte leve che l'impresa può utilizzare per creare un'offerta che si differenzi nettamente e che abbia un valore qualitativamente superiore rispetto a quelle dei rivali. A differenza della strategia di leadership di costo in cui il primo obiettivo strategico da realizzare è l'efficienza in termini di costi, la strategia di differenziazione è più incentrata sulle caratteristiche dell'offerta che, se percepite adeguatamente dal mercato, conducono l'impresa a una redditività superiore alla media di settore in quanto creano posizioni di difesa appropriate per far fronte alla

concorrenza. Tale strategia offre difese all'impresa proprio in ragione della fedeltà alla marca da parte dei consumatori e la loro ridotta sensibilità al prezzo; ciò significa che essi sono disposti a sopportare un sacrificio elevato, in termini di prezzo, perché in cambio ricevono dei benefici che vanno oltre, ovvero avranno un prodotto o servizio con caratteristiche uniche e differenzianti.

In questa maniera, l'impresa si protegge non solo dai concorrenti diretti, ma anche dalle minacce dei fornitori grazie a margini più ampi. Inoltre, i clienti diventano meno sensibili ai prezzi e l'azienda ha una posizione più vantaggiosa anche nei confronti dei prodotti sostitutivi rispetto ai suoi concorrenti diretti. Infatti, come affermato da Serguei Kaniovski: «*Product differentiation reduces selection pressure emanating from the product market and this increases the chances for the coexistence of heterogeneous firms*»⁴⁴.

Affinché la differenziazione determini una posizione di vantaggio competitivo, sono quattro le condizioni che devono essere soddisfatte⁴⁵:

1. unicità, ovvero il prodotto o servizio offerto deve possedere caratteristiche che la distinguono chiaramente da quella dei concorrenti. Gli elementi di unicità possono riguardare le componenti fisiche del prodotto, ossia

⁴⁴ KANIOVSKI S., *Product differentiation and competitive selection*, in *Journal of Evolutionary Economics*, 2005, p. 568.

⁴⁵ CAROLI M., *La gestione strategica*, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

tangibili⁴⁶, le sue caratteristiche intangibili⁴⁷ o una serie di elementi aggiuntivi⁴⁸ finalizzati a introdurre elementi di diversità dalle offerte alternative;

2. valore dei fattori di unicità, infatti l'unicità è rilevante solo se si basa su dei fattori che creano effettivamente un valore per il cliente target;
3. percezione dell'unicità e dei fattori che la determinano. È necessario, infatti, che il cliente sia consapevole sia degli elementi di unicità sia del valore che da essi può trarre a suo vantaggio. Proprio per questo è importante la comunicazione, affinché il cliente venga informato delle specificità dell'offerta che gli viene proposta;
4. sostenibilità economica. Il fatto che il cliente riconosca un valore maggiore all'offerta, dovuto ai suoi elementi di unicità, si riflette nella sua disponibilità a pagare un prezzo superiore rispetto a quello riconosciuto ai concorrenti. Quindi, la strategia di differenziazione genera un vantaggio competitivo se i costi sostenuti per attuarla sono inferiori al prezzo che il cliente è disposto a riconoscere all'offerta differenziata.

⁴⁶ Contenuto tecnologico, sicurezza, versatilità, affidabilità sul funzionamento, materiali e componenti, integrabilità con altri prodotti, ampiezza della gamma di cui il prodotto è parte, design, grado di innovatività.

⁴⁷ Immagine di prodotto, marca, reputazione, valori ideali che l'impresa intende diffondere.

⁴⁸ Facilità di acquisto del prodotto, ambiente in cui il cliente incontra il fornitore e il prodotto, condizioni che facilitano l'utilizzazione del prodotto.

Come per la leadership di costo, anche per la differenziazione è possibile individuare una serie di vantaggi. Innanzitutto, essa incrementa la propensione del cliente a pagare di più, consentendo all'azienda di stabilire un prezzo per il suo prodotto che supera quello degli altri attori nella stessa area di business, senza che ciò comporti una diminuzione nella domanda. Se il prezzo fissato è superiore al costo unitario sostenuto per la differenziazione, l'impresa realizza un margine economico superiore a quello degli avversari disponendo, quindi, di una maggiore capacità di accumulazione di ricchezza da poter, eventualmente, reinvestire.

Inoltre, analogamente alla strategia di leadership di costo, l'impresa non necessariamente traduce il vantaggio derivante dalla differenziazione in una variazione del prezzo di prodotto. Se l'incremento del prezzo è modesto e notevolmente inferiore all'aumento del valore derivante dalla differenziazione, il prodotto migliora la sua relazione tra valore e prezzo rispetto a quello dei concorrenti e, in circostanze simili, attrae un nuovo interesse da parte dei consumatori, cioè nuova domanda. Di conseguenza, la differenziazione agevola l'aumento della quota di mercato dell'impresa e il suo potere di mercato. Questo consente all'impresa anche di sfruttare le maggiormente le economie di produzione, quindi di ridurre poi i costi. Va da sé che il miglioramento del rapporto valore/prezzo genera un maggior grado di soddisfazione nel cliente, che si traduce nell'accrescimento del suo grado di fidelizzazione.

In alcuni casi, l'adozione di una strategia di differenziazione può limitare la possibilità di acquisire una quota di mercato significativa, poiché può richiedere restrizioni incompatibili con l'obiettivo di ottenere una vasta parte del mercato. In generale, questa strategia spesso genera problemi di costi, poiché gli investimenti in ricerca, progettazione del prodotto, materiali di alta qualità e assistenza ai clienti possono essere elevati. Di conseguenza, la superiorità ottenuta potrebbe non essere completamente sfruttabile sul mercato nel suo complesso, poiché i consumatori potrebbero non accettare o essere in grado di sostenere un prezzo elevato.

2.4.3 Focalizzazione

La terza strategia competitiva è la focalizzazione, anche detta segmentazione. A differenza delle due strategie appena descritte, la strategia di focalizzazione è centrata su un gruppo specifico di clienti, su un gruppo ristretto di prodotti e su un'area geografica limitata. Mentre le altre strategie hanno obiettivi e confini ampi, la focalizzazione si concentra su un obiettivo limitato. Si parla, infatti, di "nicchia" di mercato, ossia un gruppo di clienti definiti in modo ancora più ristretto, in funzione di bisogni specifici⁴⁹.

La strategia di focalizzazione si basa sulla convinzione che l'impresa sia in grado di realizzare il proprio obiettivo strategico con maggiore efficacia ed efficienza

⁴⁹ KOTLER P., KELLER K.L., *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson, Londra, 2010.

rispetto a concorrenti che operano in diverse aree di attività⁵⁰. Quindi, l'impresa, servendo uno specifico segmento di mercato, o si differenzia o abbassa i propri costi oppure le attua contemporaneamente. In sintesi, la strategia di focalizzazione può concretizzarsi nella realizzazione o di entrambe le strategie competitive, cioè leadership di costo e differenziazione, o di una delle due in una nicchia di mercato. Per sua natura, la strategia di focalizzazione è maggiormente soggetta all'adozione da parte di imprese di piccole o medie dimensioni che hanno maggiore convenienza e maggiore necessità di operare in uno specifico segmento di mercato⁵¹. A supporto di tale affermazione, è possibile enunciare una serie di vantaggi che confermano come la strategia di focalizzazione sia adatta a imprese di dimensioni minori. Innanzitutto, la focalizzazione consente all'impresa di indirizzare tutti i propri sforzi economici e strategici in un contesto circoscritto e, quindi, di beneficiare, a parità di altre condizioni, di una maggiore forza competitiva per un dato livello di risorse disponibili. Inoltre, essa promuove la specializzazione delle risorse e delle competenze, aumentando così la possibilità di ottenere una posizione competitiva superiore nel proprio settore di attività. In ultimo, riduce la pressione competitiva proveniente dalle imprese di grandi dimensioni, le quali focalizzano poca attenzione verso le aree di business di piccola dimensione.

⁵⁰ PORTER MICHAEL E., 1997, op. cit.

⁵¹ CAROLI M., *La gestione strategica*, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

Nonostante ciò, la strategia di focalizzazione comporta alcuni limiti che, in parte, sono speculari ai vantaggi precedentemente descritti. In primo luogo, la mancanza di diversificazione intrinseca lega le vicende dell'azienda al suo segmento di mercato; difatti, almeno nella teoria, il ciclo di vita dell'azienda⁵² segue quello del segmento in cui opera. Quando il segmento si avvicina alla fase di maturità o declino, l'azienda perde le opportunità di crescita, subisce una riduzione dei margini economici tipica di queste fasi e si trova praticamente impotente nel contrastare la contrazione delle attività. L'azienda può evitare la crisi solo se possiede una struttura dei costi sufficientemente flessibile e una solida situazione finanziaria, oppure se riesce a identificare nuovi segmenti di mercato con prospettive di crescita più promettenti su cui concentrare la sua offerta⁵³. È importante considerare il rischio dell'area di mercato su cui l'azienda si concentra, il quale potrebbe non essere economicamente sostenibile, sia perché è troppo piccola in termini di valore potenziale, sia a causa di una concorrenza intensa, attuale e potenziale. Spesso, le aziende scelgono di focalizzarsi su un'area di mercato basandosi sulle risorse disponibili o sulle opportunità che si presentano, senza valutare attentamente il vero potenziale economico di quel mercato. Questo può portare l'azienda a indirizzare i suoi sforzi in una direzione che potrebbe non essere redditizia nel medio termine. Inoltre, poiché le nicchie di mercato sono spesso competitive e favorevoli alle

⁵² QUINN J.B., *Strategic change: "Logical Incrementalism"*, in Sloan Management Review, Cambridge, 1978.

⁵³ CAROLI M., *La gestione strategica*, in *Economia e gestione delle imprese*, 2017, op. cit.

aziende di piccole dimensioni, molte aziende più piccole possono competere aggressivamente, abbassando i prezzi per guadagnare una fetta di mercato. Infine, è importante considerare che anche se una nicchia di mercato può sembrare poco rilevante dal punto di vista economico, potrebbe comunque attirare l'attenzione di grandi aziende. Questo può accadere quando la domanda nei segmenti più rilevanti del mercato è in calo e le grandi aziende iniziano a esplorare settori di domanda precedentemente considerati meno rilevanti ed economicamente marginali. Inoltre, se la strategia di focalizzazione ottiene risultati eccezionali, l'alta redditività che ne deriva può attirare ulteriori concorrenti.

2.4.4 I rischi delle strategie competitive

Dopo aver illustrato le tre strategie competitive di base, evidenziandone i relativi vantaggi e limiti, è opportuno, per completezza, concentrare l'attenzione sui rischi che da esse possono derivare. Tali rischi, descritti da Porter⁵⁴, in linea generale sono due: non realizzare o non riuscire a sostenere la strategia prescelta e non mantenere il vantaggio competitivo acquisito. Per ciascuna delle tre strategie, tali rischi si differenziano, pertanto è opportuno renderli espliciti.

Per quanto riguarda la prima strategia menzionata, ovvero la leadership di costo, la ricerca delle economie di scala impone specifici vincoli all'azienda. Questi includono l'obbligo di reinvestire in nuove strutture, eliminare attività obsolete,

⁵⁴ PORTER MICHAEL E., 1997, op. cit.

evitare la proliferazione di prodotti e monitorare attentamente i progressi tecnologici. La riduzione dei costi all'aumentare dei volumi, però, non avviene automaticamente, ma richiede interventi complessi. Ed ecco come i principali rischi associati a questa strategia sono legati alle economie di scala e di esperienza, ovvero: mutamenti di tecnologia che annullano vantaggi precedenti, bassi costi di apprendimento per le imprese esterne al settore capaci di imitare o di sfruttare conoscenze, incapacità di innovazioni di prodotto o di marketing determinate dall'enfasi sui costi e aumento dei costi che restringe la capacità di mantenere un differenziale di prezzo rispetto alle marche concorrenti.

Anche dalla strategia di differenziazione possono scaturire dei rischi, quando:

- il differenziale di prezzo fra concorrenti che seguono strategie di basso costo e l'impresa che punta sulla differenziazione è troppo alto. In questo caso, i compratori preferiscono beneficiare del basso prezzo a scapito della componente servizio o delle caratteristiche differenziali;
- il fattore differenziazione non influenza le scelte del consumatore e ciò può avvenire quando lo stesso diventa più professionale;
- l'imitazione restringe la potenzialità della differenziazione, specie in settori maturi.

Quanto alla strategia di focalizzazione, invece, i rischi sono:

- la divergenza di costo troppo ampia fra le imprese che operano sull'intero mercato e quelle che segmentano;
- la limitata differenza in prodotti e servizi richiesti fra settore e sub-settori;
- i concorrenti che segmentano all'interno del segmento dell'impresa.

Nel terzo capitolo si studieranno alcuni strumenti che consentono all'impresa di analizzare la concorrenza all'interno di un settore al fine di comprendere chi sono i suoi rivali e, sulla base di ciò, impostare un'adeguata strategia.

CAPITOLO III

GLI STRUMENTI DI ANALISI DELLA CONCORRENZA

3.1 Aspetti introduttivi

La strategia aziendale mira a porre l'azienda in una posizione di vantaggio competitivo, sfruttando appieno le capacità che le permettono di differenziarsi dai rivali¹. Nell'elaborazione della strategia, quindi, l'analisi dei concorrenti rappresenta un passaggio cruciale. L'obiettivo dell'analisi consiste nel delineare un quadro dei potenziali cambiamenti strategici che ciascun concorrente potrebbe intraprendere, delle probabili contromosse e delle azioni esterne possibili, nonché delle reazioni previste di ogni concorrente di fronte a modifiche significative nell'ambiente del settore in cui opera². Perciò, è necessaria un'analisi rigorosa della concorrenza per comprendere con chi l'impresa deve scontrarsi nel suo settore e con quali conseguenze, il significato strategico della manovra di un certo

¹ PORTER M.E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna, 1997.

² PORTER M.E., 1997, op. cit.

concorrente e quali mosse evitare per non innescare risposte estreme o pericolose. Nonostante l'importanza di quanto detto, spesso le analisi sono svolte in maniera approssimativa; frequentemente le imprese pensano di sapere tutto sui concorrenti o che i loro comportamenti non possono essere analizzati sistematicamente ma tutto ciò non è corretto. Per svolgere un'analisi precisa e approfondita sono necessari molti dati e tempi di elaborazione delle informazioni rilevanti. Molte imprese, invece, non raccolgono le informazioni meticolosamente ma operano sulla base di congetture e impressioni contingenti tratte dall'attività svolta.

Affinché l'impresa ottenga informazioni puntuali sui suoi rivali, sono quattro gli elementi fondamentali da registrare in un'analisi della concorrenza: obiettivi futuri, strategia attuale, valutazioni e ipotesi guida, competenze³. Senza la conoscenza di questi elementi, l'analisi della concorrenza risulterebbe poco sofisticata, poiché l'esame puntuale di essi consente all'impresa di definire un profilo del comportamento dei singoli concorrenti. In questo modo, almeno intuitivamente, la maggior parte delle imprese conosce le strategie dei concorrenti e ha percezione dei loro punti di forza e di debolezza. Minore attenzione è posta, invece, sulle variabili di fondo che orientano il comportamento dei concorrenti, cioè gli obiettivi futuri e le valutazioni sul settore e sulle singole situazioni competitive. Queste variabili

³ PORTER M.E., 1997, op.cit.

sono più difficili da reperire rispetto al comportamento strategico attuale ma sono quelle che determinano la futura missione dei concorrenti.

Prima di esaminare gli strumenti di analisi concorrenziale, è necessario stabilire quali concorrenti studiare. Vanno analizzati tutti i concorrenti attuali e significativi ma, in certi casi, può essere importante includere anche i concorrenti potenziali che possono apparire sul mercato⁴. Questi ultimi si possono identificare in imprese al di fuori del settore ma in grado di superare facilmente le barriere all'entrata, imprese a cui l'entrata offre sinergie potenziali, imprese che trovano nel settore un naturale sviluppo della strategia, fornitori o clienti che ricercano integrazioni a monte o a valle.

Un primo elemento dell'analisi della concorrenza è rappresentato dagli obiettivi futuri e farne un'attenta diagnosi è importante per molte ragioni. In primo luogo, conoscere gli obiettivi futuri permette di valutare se ogni concorrente è soddisfatto o meno della sua posizione e dei risultati finanziari. Ad esempio, un'impresa che ha come obiettivo principale una redditività costante reagisce in modo diverso ad una diminuzione della domanda o alla crescita dei concorrenti rispetto ad un'impresa che mira a sviluppare le vendite. In secondo luogo, la conoscenza degli obiettivi della concorrenza aiuta a capire le reazioni ai mutamenti strategici, tenendo conto che i mutamenti di fondo non influenzano in egual modo i

⁴ PORTER M.E., 1997, op.cit.

concorrenti, dato che essi hanno obiettivi diversi. Infine, la diagnosi aiuta a valutare la serietà delle iniziative intraprese per raggiungere gli obiettivi.

Un'altra componente nell'analisi dei vari concorrenti fa riferimento alle valutazioni e ipotesi-guida. Esse si concentrano sull'autovalutazione del concorrente e sulla valutazione del settore e delle varie imprese da parte del concorrente. Ogni azienda opera, infatti, prendendo in considerazione una serie di valutazioni sulla propria posizione e il proprio ruolo all'interno del mercato. Ad esempio, se si ritiene di essere i leader del settore, producendo a costi più bassi o disponendo di una rete vendita più efficace, queste situazioni guidano inevitabilmente i comportamenti e determinano potenziali reazioni. Infatti, se l'impresa ritiene di essere leader dei costi reagirà probabilmente a qualsiasi riduzione di prezzo dei concorrenti, riducendo di conseguenza i prezzi.

La terza componente dell'analisi competitiva riguarda la strategia attualmente adottata da ciascun concorrente. Questo concetto si riferisce al complesso delle politiche perseguite in varie aree operative come produzione, mercato, vendite, e così via, e a come queste politiche sono integrate tra loro per formare un quadro compatto e coerente. La strategia può essere dichiarata apertamente o essere implicita, ma è sempre e comunque presente in una di queste due forme.

L'ultimo elemento di questa analisi è rappresentato dalla valutazione delle capacità di ogni concorrente. In questo caso, si considerano i punti di forza e i punti di debolezza dei concorrenti che sono determinati esaminando la posizione degli stessi

rispetto alle cinque forze competitive di Porter. Inoltre, essi hanno un impatto sulla capacità delle imprese di intraprendere nuove iniziative strategiche o di reagire a mosse altrui, oltre che di affrontare le variazioni dell'ambiente economico in cui si opera.

Per concludere, quindi, analizzare la concorrenza rappresenta un processo strategico che le imprese adottano per ottenere una migliore comprensione dell'ambiente competitivo in cui operano. Questa analisi implica la raccolta, l'organizzazione e l'interpretazione di informazioni riguardanti le aziende rivali che insistono nello stesso settore o mercato di riferimento. L'obiettivo primario dell'analisi della concorrenza è ottenere una visione dettagliata delle attività, delle strategie e delle performance dei concorrenti, al fine di prendere decisioni ben ponderate e sviluppare strategie di business più efficaci. Per comprendere come si possa condurre questa analisi, nei prossimi paragrafi verranno descritti ed esaminati alcuni strumenti di analisi della concorrenza che l'impresa può utilizzare e che rappresentano un valido supporto ai processi di *decision making*.

3.2 Il *benchmarking*

In italiano, il termine inglese *benchmarking* non ha una traduzione diretta, mentre il sostantivo "*benchmark*" è traducibile letteralmente con "parametro di riferimento". Esso è un termine comunemente utilizzato in vari contesti con accezioni differenti, ma con riferimento al contesto economico-aziendale, per

benchmarking si intende una tecnica innovativa di management di supporto alla formulazione delle strategie aziendali, al controllo dei processi ed alla qualità⁵.

È una tecnica che consente di misurare come, ed in quale misura, le aziende migliori raggiungano i livelli di prestazione eccellenti nelle loro attività, utilizzando poi tali informazioni per determinare i propri obiettivi e le proprie strategie, nonché le modalità per la crescita competitiva⁶.

Camp è considerato il padre del benchmarking e lo definisce come un'attività di ricerca delle migliori prassi aziendali che portano ad una prestazione superiore⁷. Per l'Autore questa tecnica è un vero e proprio orientamento filosofico in base al quale orientare l'impresa che ha le sue radici storico-culturali in due antichi postulati del mondo orientale. Il primo è un proverbio cinese risalente a circa 2500 anni fa, attribuito al generale cinese Sun Tzu: «se conosci il tuo nemico e conosci te stesso, non dovrai temere il risultato di cento battaglie»⁸. Queste parole possono essere applicate nella realtà imprenditoriale poiché, per rimanere competitive sul mercato, le aziende devono affrontare sfide gestionali. Pertanto, è di estrema importanza acquisire una comprensione dettagliata dei propri processi operativi e di quelli dei concorrenti. Il secondo postulato, invece, si fonda su un termine giapponese di

⁵ STELLI G., *Il benchmarking*, Armando Editore, Roma, 2006.

⁶ BOCCHINO U., *Manuale di benchmarking. Come innovare per competere: aspetti operativi, casi pratici e problemi*, Giuffrè Editore, Milano, 1995.

⁷ CAMP R.C., *Benchmarking: la ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore*, Editoriale Itaca, Milano, 1991.

⁸ SUN T., *L'arte della guerra*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

origine sconosciuta, ovvero “*dantotsu*”, che significa “sforzarsi per essere il meglio del meglio”; in sostanza, si tratta della “prestazione superiore” a cui fa riferimento Camp ed è proprio in questo concetto che si racchiude l’anima del benchmarking. Per comprenderne il significato contemporaneo, bisogna considerare il periodo successivo alla Seconda Guerra Mondiale. In questo periodo, le imprese hanno iniziato a condividere informazioni in modo sempre più frequente per valutare aspetti come la sicurezza, il carico di lavoro e così via. Alcuni Autori attribuiscono l’evoluzione del benchmarking moderno ai dirigenti delle aziende giapponesi che, nel secondo dopoguerra, visitavano spesso l’Occidente, specie gli Stati Uniti, per studiare ed osservare i processi manifatturieri e le metodologie operative in uso nelle aziende occidentali. In seguito alle visite, ci furono accordi contrattuali per importare diverse tecnologie all’avanguardia e le migliori pratiche aziendali. Questi elementi sono diventati soggetti a un costante processo di adozione e adattamento. I giapponesi hanno sapientemente implementato queste trasformazioni nelle loro organizzazioni fino alla fine degli anni ‘60, raggiungendo così i livelli delle imprese occidentali. Questa strategia ha effettivamente permesso alle imprese nipponiche di acquisire una posizione di notevole competitività nel mercato globale. Un risultato che sarebbe stato altrimenti complesso da raggiungere, soprattutto considerando la situazione in cui il Giappone si trovava al termine della Seconda Guerra Mondiale. Quanto detto non deve far pensare che i giapponesi siano stati solamente degli

“imitatori” poiché, a partire dalle realtà analizzate, il loro intento era quello di adattarle alle proprie imprese e di fare meglio⁹.

La prima azienda ad introdurre nel mondo occidentale questo approccio rivoluzionario fu la Xerox Corporation nel 1979, su iniziativa di Robert Camp, direttore della logistica, al quale, come è già stato precedentemente affermato, viene attribuita la paternità del benchmarking. La Xerox, azienda leader nella produzione di macchine fotocopiatrici e di prodotti e servizi complementari, introdusse questa tecnica a seguito dell'accentuarsi della concorrenza e della competitività nel suo settore di riferimento.

La Xerox cominciò, quindi, ad esaminare i propri costi di produzione facendo un confronto con i prodotti della concorrenza e lo fece smontando ed analizzando le diverse fotocopiatrici. Il risultato fu clamoroso, in quanto comprovò il grande divario tra le proprie prestazioni e quelle dei concorrenti giapponesi: i costi di produzione della Xerox erano pari ai prezzi di vendita di questi ultimi.

Ciò spinse l'azienda a stabilire dei punti di riferimento esterni, detti *benchmarks*, come obiettivi dei propri programmi commerciali. L'esito di questa prima fase fu talmente favorevole che indusse i vertici ad introdurre il benchmarking nei centri di

⁹ Il fatto che i giapponesi volessero non solo imitare le imprese occidentali ma fare di meglio, rimanda a concetti espressi nel Capitolo 1. Infatti, si è detto che tra gli anni '80 e '90 si supera il concetto della parità competitiva e si introduce quello del vantaggio competitivo; focalizzando l'attenzione sul periodo storico in cui le imprese nipponiche iniziano a guardare con interesse quelle occidentali, ovvero il secondo dopoguerra, si potrebbe congetturare che i giapponesi abbiano in qualche modo anticipato tale cambiamento nel mondo orientale.

costo di tutte le aree aziendali. Difatti, nel 1981 il suo utilizzo era oramai diffuso in tutta l'organizzazione.

Un notevole avanzamento si verificò quando si decise di estendere l'uso di questa tecnica anche ai servizi post-vendita, come la manutenzione, la distribuzione e la fatturazione. In questi casi, il benchmarking richiedeva un approccio diverso rispetto a quello utilizzato per la produzione, poiché l'oggetto del confronto era immateriale. Pertanto, l'attenzione si spostò sui processi che generavano questi servizi. Così, i processi dei concorrenti furono scomposti ed analizzati al fine di identificare indicatori specifici che misurassero l'efficienza. Ma limitarsi ad osservare la concorrenza permetteva esclusivamente di raggiungere una situazione di parità: per cui, in un momento successivo, si sentì l'esigenza di una nuova tipologia di benchmarking che considerasse le soluzioni di aziende non concorrenti. Alla fine, grazie al benchmarking appunto, la Xerox è riuscita a riconquistare una posizione di leadership nel suo settore, specializzandosi, in particolare, nella gestione dei processi.

Nonostante le definizioni attribuite a questo termine siano diverse, più in generale si può dire che il benchmarking è una tecnica di ricerca verso le migliori prassi aziendali che possono garantire all'impresa una prestazione superiore rispetto ai competitors¹⁰. Essa può offrire nuove prospettive e idee per creare nuove

¹⁰ GREGORI G.L., PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.

combinazioni con le attuali risorse dell'impresa. L'aggettivo "competitivo" delinea come il benchmarking si configuri all'interno degli strumenti di analisi della concorrenza. Infatti, il benchmarking competitivo è l'attività che ha lo scopo di individuare e analizzare che cosa fanno gli altri meglio dell'impresa oggetto di analisi e, di conseguenza, studiare, migliorare e comprendere come le tecniche applicate dai competitors possono essere tradotte nell'organizzazione. Più approfonditamente, questa metodologia implica il confronto dei prodotti, dei servizi e dei processi operativi della propria impresa con quelli delle aziende direttamente concorrenti e la valutazione del grado di scostamento positivo o negativo e le conseguenti azioni operative per colmare l'eventuale gap con i competitors¹¹.

Il benchmarking competitivo è, quindi, una forma di benchmarking esterno e il suo punto di forza principale, laddove possibile, è la possibilità di accedere ad informazioni delle aziende concorrenti non solo su aspetti quantitativi ma anche sulle strategie da queste perseguite¹². Tuttavia, il confronto che sottende a questa tipologia di benchmarking trova, spesso, non poche difficoltà di implementazione, in quanto le aziende non hanno solitamente interesse a far conoscere ai loro concorrenti quali siano le proprie strategie in essere¹³. Ciò nonostante, non si può

¹¹ GREGORI G., PERNA A., 2019, op. cit.

¹² PORAZZI E., SEBASTIANO A., BONFANTI M., Benchmarking e misurazione delle performance economiche. Un quadro concettuale di riferimento, in *Benchmarking e activity based costing in ambito socio-sanitario. Evidenze empiriche dal mondo delle RSA*, Porazzi E. (a cura di), Sebastiano A. (a cura di), Maggioli Editore, 2010.

¹³ LUCIANELLI G., TANESE A., *Il benchmarking nelle aziende e nelle amministrazioni pubbliche. Logiche ed esperienze a confronto*, Giappichelli, Torino, 2002.

negare il fatto che questa variante sia utile per collocarsi in una posizione di vantaggio rispetto a quella dei propri concorrenti e questo risultato risponde inevitabilmente a una delle principali necessità di tutte le organizzazioni orientate a incrementare ed ottimizzare la propria efficienza, nonché a scoprire e comprendere i propri punti di forza per migliorarli ulteriormente¹⁴.

In altri termini, il benchmarking competitivo aiuta a identificare ciò che bisogna necessariamente fare e gli aspetti che sarebbe opportuno migliorare per scoprire ed esplorare nuovi orizzonti e raggiungere la cima più alta¹⁵.

Diversi sono gli approcci che possono essere utilizzati con la tecnica di benchmarking, proprio per questo esso si delinea come uno strumento flessibile, che presenta il vantaggio di poter essere avviato in qualsiasi momento ed in qualsiasi situazione. Generalmente, comunque, l'esigenza scaturisce dall'applicazione di altri progetti, durante i quali si sente la necessità di ottenere determinate informazioni. A tal proposito si possono riportare degli esempi. Una circostanza del genere è rappresentata dai programmi di implementazione della qualità, dove il ruolo del benchmarking è determinante in quanto consente di individuare le aree e le funzioni che devono essere ottimizzate¹⁶; la sua importanza

¹⁴ SHARMAN D.J., STARK H.L., KELLY D.W., *Benchmarking of a destructive technique to determine residual stresses in thick-walled axisymmetric components*, in *The Journal of Strain Analysis for Engineering Design*, vol. 32, 1997.

¹⁵ MARCHITTO F., *Benchmarking nella pubblica amministrazione. Una metodologia per il miglioramento continuo*, Franco Angeli, Milano, 2001.

¹⁶ SENESE M.S., *Qualità e benchmarking nel settore culturale*, in *Economia della Cultura*, Il Mulino, Bologna, 2003.

si manifesta anche durante la gestione dei costi poiché, nel momento in cui si creano i budget, concentrarsi sulle soluzioni più efficaci consente di progredire ulteriormente verso una maggiore competitività¹⁷. Inoltre, c'è la necessità di considerare l'uso del benchmarking anche quando si tratta di migliorare i processi aziendali. Con il suo utilizzo, infatti, si mette l'accento sui processi interni e sulla loro ottimizzazione, poiché è solo attraverso la concentrazione sul miglioramento dei processi operativi che può aumentare l'efficienza complessiva del sistema aziendale. Il benchmarking è appropriato anche perché può dare le informazioni giuste al momento giusto, cioè aiuta l'azienda a non prendere decisioni sbagliate in sede di formulazione dei piani strategici.

L'aspetto più rilevante del benchmarking, però, che fa comprendere la sua essenza, è proprio l'idoneità a supportare l'implementazione di azioni finalizzate al miglioramento, ed ad offrire l'opportunità di accelerare questo processo perché l'ottica è rivolta oltre i confini dell'azienda, portando così ad individuare soluzioni realmente creative ed innovative¹⁸.

Affinché la tecnica in questione venga applicata in azienda e ottenga dei risultati positivi, è importante:

- il *commitment* del top management, che deve partecipare attivamente sia durante la fase di pianificazione che di revisione;

¹⁷ BUBBIO A., *L'Activity Based Costing per la Gestione dei Costi di Struttura e delle Spese Generali*, Liuc Papers, 1993, pp. 11-12.

¹⁸ STELLI G., 2006, op. cit.

- la presidenza dei manager di alto livello alla supervisione dei programmi di benchmarking; inoltre, è necessario che ricompensino l'impegno del team con adeguati incentivi e garantiscano il flusso delle informazioni e delle risorse necessarie per l'esecuzione del programma;
- la comunicazione, in modo tale che tutta l'organizzazione sia aggiornata sui risultati gradualmente raggiunti;
- l'inserimento di politiche di *process management* guidato dalla creazione di nuove figure organizzative, ossia i responsabili di processo, per facilitare la misura e il controllo dei processi;
- dare importanza anche al cliente interno¹⁹, quindi non solo al cliente finale;
- orientare il personale al *problem solving*, perché nel benchmarking non bisogna limitarsi all'individuazione dei problemi, ma occorre anche mettere in atto le appropriate azioni per il raggiungimento degli standard individuati;
- sviluppare una cultura aziendale, quindi la predisposizione verso la condivisione delle informazioni interne.

I vantaggi che possono derivare dall'applicazione di questa tecnica toccano vari aspetti aziendali. Innanzitutto, attraverso l'uso del benchmarking, è possibile migliorare di gran lunga la soddisfazione dei clienti, poiché l'analisi delle pratiche di successo permette di identificare ciò che meglio risponde alle esigenze di

¹⁹ Utenti delle attività interne.

mercato. Questo avviene quando si mette in atto una pratica vincente che corrisponde alle preferenze dei clienti. Mediante lo studio delle *best practices*, quindi, è possibile definire gli standard di prestazione qualitativa.

In secondo luogo, è uno strumento che consente di accrescere la competitività. Il benchmarking, infatti, secondo Camp, è la strada da percorrere per ottenere vantaggi competitivi²⁰, reso possibile proprio dalla continua attenzione sull'ambiente esterno.

Si ottengono, oltretutto, benefici anche sul piano comportamentale, perché tutte le energie si focalizzano sul raggiungimento di un determinato obiettivo e, quindi, questo processo agevola il lavoro di team e l'integrazione, rivolti costantemente al perseguimento dell'eccellenza.

Un altro vantaggio è che, confrontando le procedure interne con quelle di successo, è possibile aumentare la produttività. Infatti, ogni livello dell'organizzazione affronta attivamente i problemi aziendali, il che porta a una comprensione dettagliata del loro prodotto e di come soddisfa il cliente. Infatti, sempre secondo Camp, il benchmarking genera nei membri dell'organizzazione consapevolezza.

Si ottengono, poi, vantaggi in termini di costi. Difatti, con l'utilizzo di questa metodologia l'impresa sostiene meno costi, in quanto mette in atto pratiche già

²⁰ CAMP R.C., 1991, op. cit.

sperimentate ed appurate da altri, dunque si ottimizzano i costi di Ricerca & Sviluppo e si riduce l'incertezza delle procedure.

Ultimo vantaggio molto importante riguarda la previsione dell'insuccesso. Questa tecnica dà infatti preavviso sui gap e sui problemi relativi alla strategia, inviando segnali di allarme nelle ipotesi in cui si cominci a rimanere indietro rispetto ai concorrenti riguardo alle metodologie gestionali, le tecniche produttive utilizzate, i costi e il grado di soddisfazione dei clienti.

Nonostante i vantaggi, molte iniziative di benchmarking spesso falliscono e avere una chiara conoscenza delle problematiche più frequenti è sicuramente vantaggioso. La prima difficoltà deriva dal fatto che spesso tra i manager è diffusa la convinzione di non avere nulla da imparare dalle altre aziende, in particolare da quelle meno conosciute. Altra difficoltà è legata all'incapacità di comprendere le analogie con i processi di altre organizzazioni, da cui segue il convincimento che le differenze tra le proprie aziende rendano impossibile l'apprendimento²¹.

Un errore da evitare è quello di adottare il benchmarking senza considerare le esigenze della clientela. Al contrario, considerare costantemente le necessità dei clienti nelle varie iniziative di miglioramento è essenziale per ottenere risultati positivi. Ulteriori problemi si verificano poi nell'ambito della preparazione del progetto, quali la pianificazione indeterminata, o addirittura assente, la costituzione

²¹ STELLI G., 2006, op. cit.

di team troppo numerosi o non adeguatamente istruiti e formati, la mancata individuazione di un preciso responsabile dell'operazione, la fissazione di obiettivi eccessivamente vasti e dispersivi oppure non rilevanti dal punto di vista strategico. E, ancora, nel momento in cui mancano partecipazione ed entusiasmo verso l'applicazione della tecnica, si fa difficoltà ad ottenere risultati di successo e ciò va a consolidare in azienda la resistenza al cambiamento. Infine, un'ulteriore barriera è data dalla contraddizione fra scopi perseguiti con l'iniziativa del benchmarking ed obiettivi di fondo dell'azienda; l'incompatibilità determinerebbe un contrasto continuo nonché inutilmente dispendioso in termini di risorse e di impegno²².

In sostanza, la gran parte degli ostacoli originano da quello che è il problema principale, ovvero la mancanza di una cultura aperta orientata verso l'apprendimento esterno e predisposta al cambiamento. Solo superando questa barriera è possibile attuare iniziative efficaci²³.

La tecnica di benchmarking è una pratica comune nell'ambito dell'analisi competitiva classica. Quest'ultima rappresenta uno strumento di analisi della concorrenza, appartenente ai sistemi di visibilità strategica esterna del controllo strategico, che verrà esaminata nel paragrafo seguente.

²² STELLI G., 2006, op. cit.

²³ STELLI G., 2006, op. cit.

3.3 L'analisi competitiva classica

Ai fini del controllo strategico, le informazioni sui concorrenti possono essere ottenute attraverso vari strumenti. Seguendo una logica temporale, uno strumento tradizionale di analisi della concorrenza è l'analisi competitiva classica²⁴.

L'analisi competitiva classica è basata normalmente su tre approcci dai quali scaturisce un quadro di sintesi sulle attività della concorrenza²⁵. Questi tre approcci consentono di ottenere delle informazioni sulla concorrenza più approfondite rispetto ad un'analisi che si limita alla valutazione dei fattori critici di successo. A proposito, quindi, si parla di: analisi retrospettiva del processo di produzione, analisi economico finanziaria della concorrenza e analisi informativa sul campo realizzata con fornitori, clienti e distributori vicini alla concorrenza.

L'obiettivo della prima metodologia, ossia l'analisi retrospettiva del processo di produzione, è quello di reperire informazioni e qualche aspetto non noto sul processo di produzione portato avanti dai concorrenti dell'impresa. Questo implica riconoscere le soluzioni di eccellenza adottate da alcuni concorrenti che potrebbero non essere state implementate dall'azienda, oppure sì ma sostenendo costi superiori; grazie a queste informazioni si possono stimare costi di produzione, tempi di ciclo, livelli qualitativi e prestazionali dei prodotti offerti dai competitors. Tuttavia, vi è un problema legato alla raccolta delle informazioni, in quanto non è oggettivamente

²⁴ MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

²⁵ BOCCHINO U., 1995, op. cit.

possibile recarsi presso i reparti produttivi delle aziende concorrenti. Quindi, per ovviare a tale limite, l'azienda può ricorrere a due tecniche alternative che, pur trattandosi di forme indirette, consentono comunque di captare aspetti relativi al processo di produzione dei concorrenti.

Dato che il prodotto del concorrente viene venduto sul mercato, una prima tecnica si concretizza proprio nell'acquisto di quel prodotto da parte di un cliente misterioso o *mystery shopper*²⁶, incaricato dall'azienda che intende effettuare l'analisi. Una volta acquistato, il prodotto viene portato in azienda, dove viene analizzato nel dettaglio per identificare le caratteristiche che dimostrano in modo più convincente i vantaggi del prodotto concorrente rispetto a quello dell'impresa. In genere, lo studio del prodotto avviene da parte di un team inter-funzionale dell'azienda, composto da progettisti, *buyer*, tecnici di produzione, addetti al controllo qualità, ecc. Quindi, si tratta di un approccio efficace ma, poiché è accessibile a tutte le imprese, fornisce a tutti le medesime informazioni.

Una tecnica alternativa è costituita dalla creazione, su base volontaria, di "circoli della qualità o del benchmarking"²⁷ a cui partecipano un certo numero di aziende concorrenti e un soggetto terzo, garante dell'anonimato nell'acquisizione e nel

²⁶ Il cliente misterioso rientra nella metodologia dell'osservazione, cioè una metodologia di ricerca di marketing qualitativa; colui che ha questo incarico, si reca presso i punti vendita dei concorrenti per valutare il livello di *customer service*, i prezzi dei prodotti in vendita, acquistare i prodotti e analizzare le reazioni degli acquirenti all'interno del punto vendita (FERRERO G., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli Editore, Torino, 2018).

²⁷ MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit.

trattamento dei dati. Gli addetti al “circolo” conferiscono i propri standard produttivi, in forma anonimizzata, in un database gestito dal garante terzo. Questi procede alle elaborazioni più interessanti per i committenti e restituisce loro i dati in forma comparativa, opportunamente elaborati. Ognuno dei partecipanti conosce esclusivamente il proprio dato standard ma ha modo di verificare il gap (positivo o negativo) nei confronti di tutti gli altri aderenti. Questo metodo permette agli imprenditori o ai manager di capire come si posiziona l’azienda rispetto ai concorrenti del comparto/settore, senza rivelare agli altri, in modo esplicito, dati sensibili.

La seconda metodologia dell’analisi competitiva classica riguarda l’analisi economico finanziaria della concorrenza²⁸. Quest’ultima consiste nell’analizzare i bilanci degli anni più recenti dei concorrenti, disponibili dietro pagamento di una piccola quota presso la Camera di Commercio, per comprendere ed estrapolare da essi le strategie realizzate. Tale tecnica non restituisce informazioni sul processo di produzione o sui prodotti ma, a differenza della prima, dà informazioni di carattere gestionale. Si tratta di un’analisi che rende esplicite le performance dei concorrenti, quindi la marginalità, l’incidenza dei costi della materia prima o della forza lavoro, il modello organizzativo, le varie misure economiche-finanziarie e così via. In questo modo, l’impresa viene a conoscenza delle performance finanziarie dei suoi

²⁸ MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit.

concorrenti, in termini di strategie attuate dagli stessi. Nonostante si tratti di una valida metodologia, essa si configura come un'analisi di feedback che non fornisce particolari informazioni sugli orientamenti strategici futuri e che non può cogliere eventuali programmi di cambiamento strategico: questo perché i valori che si estrapolano sono certi ma tardivi, cioè sono dati che si riferiscono all'anno precedente e non in corso²⁹. Dunque, per tali ragioni, quest'analisi può essere utile ma solo in via complementare ad altre fonti informative.

L'analisi informativa sul campo realizzata con fornitori, clienti e distributori vicini alla concorrenza rappresenta l'ultima metodologia su cui si basa l'analisi competitiva classica. Questo approccio, a differenza degli altri due, è più informale³⁰, poiché l'idea base è quella di cogliere informazioni da persone che si rapportano con la concorrenza, cioè fornitori, clienti, distributori, agenti e altre figure che possono disporre di particolari notizie su di essa. Si tratta di una tecnica consolidata ed efficiente ma piuttosto complessa da formalizzare. Inoltre, le informazioni non devono intendersi assolutamente come veritiere perché possono presentare una componente soggettiva e personale che scaturisce dal rapporto tra la fonte informativa e le imprese in esame.

E' opportuno evidenziare come, seppur si tratti di un metodo di analisi efficace, esso si limiti ad un'analisi della concorrenza piuttosto distaccata, con ottica

²⁹ Tutte le misure osservabili dai bilanci sono a consuntivo, quindi si riferiscono a tempi passati e alle strategie deliberate degli anni precedenti.

³⁰ MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit.

prevalentemente esterna e non attraverso le lenti dell'organizzazione, dell'operatività aziendale e dei processi; inoltre, i concorrenti si osservano per comprenderne le azioni e le possibili reazioni a sollecitazioni nuove, piuttosto che per coglierne i punti di forza e cercare di imitarli, o meglio superarli da un punto di vista del vantaggio competitivo; infine, in azienda si diffonde la filosofia della parità competitiva, piuttosto che del miglioramento competitivo.

3.4 L'arena competitiva

L'analisi competitiva classica mantiene la sua utilità ma diviene il punto di partenza per l'adozione di approcci più attivi all'analisi competitiva e per stimolare la discussione critica in merito al ruolo che l'impresa ricopre sul mercato. L'arena competitiva è un metodo che consente un'integrazione dell'analisi competitiva classica, permettendo di approfondire il profilo qualitativo³¹; infatti, l'arena competitiva si configura come un'analisi più articolata e sofisticata rispetto all'analisi competitiva classica.

Ci sono sei passaggi nell'analisi dell'arena competitiva e ognuno di essi sarà esaminato singolarmente nel corso del paragrafo: definire l'arena competitiva, definire la tipologia di informazioni necessarie sui concorrenti, effettuare un check up del sistema informativo aziendale per verificare quali informazioni siano già

³¹ MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit.

note e individuare le fonti per reperire quelle mancanti, raccogliere le informazioni, confrontare l'azienda con i concorrenti sulla base delle variabili critiche e, infine, monitorare continuamente i clienti attuali e potenziali.

Definire l'arena competitiva significa delineare il perimetro della stessa, ovvero andare a determinare quanti e quali sono i concorrenti dell'azienda sul mercato in cui essa svolge la propria attività. Per definirla, quindi, si possono impiegare due metodologie: la *supply side perspective* e la *customer value perspective*³². Nella prima, si definiscono “concorrenti” coloro che adottano strategie simili all'impresa, operano nel suo stesso settore e hanno risorse e competenze simili; proprio per queste similitudini, il conflitto è ordinario. Dunque, il *focus* è sui concorrenti e clienti attuali. Nella seconda invece, i concorrenti sono quelli percepiti come tali dai clienti dell'impresa e non è detto che coincidano. La focalizzazione non riguarda esclusivamente i clienti attuali, ma anche quelli potenziali e, a differenza del primo caso, il numero dei concorrenti è più elevato.

I confini dell'arena competitiva, però, non dipendono solo dalla scelta di una delle due modalità appena descritte, bensì da molti altri fattori, quali: l'ampiezza della gamma di prodotti, i segmenti presidiati dai clienti, l'orizzonte geografico, il numero di attività che i concorrenti gestiscono lungo la catena del valore e la sostituibilità sia dal lato della domanda sia dal lato dell'offerta.

³² MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit., p. 74.

Ma, a prescindere da come l'azienda intende definire la sua arena competitiva, è importante comprendere con chi essa si trova a competere; infatti, il secondo step è incentrato sull'individuazione delle informazioni necessarie sui concorrenti. Queste ultime, ai fini dell'analisi concorrenziale, vanno definite a seconda delle finalità e dei costi dell'analisi e, inoltre, occorre selezionare le informazioni necessarie in base al grado di difficoltà nel reperirle³³, al costo e alla loro utilità, che è considerato il parametro di selezione per eccellenza. In linea di massima, si propone un elenco delle informazioni necessarie:

- informazioni di background: nome, ubicazione, eventi chiave, struttura proprietaria (a conduzione familiare o non), ecc.;
- prodotti e servizi: numero dei prodotti e servizi, quote di mercato per prodotto o per Area Strategica d'Affari (ASA), ampiezza delle linee di prodotto, qualità dei prodotti, nuovi prodotti in lancio, ecc.;
- marketing: strategie per segmento, branding e immagine, clienti più importanti, campagne promozionali adottate, capacità nelle ricerche di mercato, ecc.;
- risorse umane: qualità e competenze, tasso di *turnover*, costo del lavoro, formazione, flessibilità, relazioni con i sindacati, ecc.;

³³ In realtà, oggi questo parametro di selezione delle informazioni è stato in parte superato perché si hanno a disposizione più fonti rispetto al passato (ad esempio, i social media).

- *operations*: capacità produttiva, *cycle time*, costi generali, utilizzo di strategie di *lean production*³⁴, implementazione di sistemi di TQM³⁵;
- profilo del management: successi e fallimenti del passato, motivazioni, profili, background, ecc.;
- informazioni sociopolitiche: reputazione presso gli stakeholders, esperienza negli affari pubblici, connessioni tra i membri del board, ecc.;
- tecnologia: investimenti in R&D, brevetti posseduti, alleanze tecnologiche, processi tecnologici, struttura informativa, licenze, alleanze strategiche, ecc.;
- struttura organizzativa: organigramma, *team work*, allineamento culturale, ecc.;
- strategia: posizionamento, piani futuri, *mission* e *vision*, obiettivi, sinergie, competenze distintive, risorse immateriali, ecc.;
- analisi *customer value*: qualità dei prodotti, numero e tipologia dei clienti, fidelizzazione, ecc.;
- performance: redditività, stabilità finanziaria, liquidità generata, incidenza di determinate categorie di costi, tasso di crescita, ecc.

³⁴ WARNECKE H.J., HÜSER M., *Lean production*, in International Journal of Production Economics, Vol. 41, No. 1-3, Germania, 1995.

³⁵ AHIRE S.L., LANDEROS R., GOLHAR D.Y., *Total quality management: a literature review and an agenda for future research*, in Production and Operations Management, Vol 4, No. 3, USA, 1995.

Una volta terminata l'individuazione delle informazioni necessarie, si passa alla terza fase in cui si effettua un check up del sistema informativo aziendale al fine di verificare quali informazioni siano già presenti e quali, pur non essendo presenti, potrebbero essere reperite sostenendo costi ammissibili. Oltre a ciò, in questa fase, si esaminano le fonti dalle quali ottenere le informazioni che non possono essere prodotte dal sistema informativo aziendale. Esse possono riguardare, ad esempio; forza vendita, area marketing, clienti, fornitori, materiale promozionale, giornali nazionali, discorsi pubblici dei manager, Camera di Commercio, banche dati, Internet, social media e così via.

Verificate le fonti, si passa alla fase successiva, ossia la raccolta delle informazioni. Essa è finalizzata, oltre ad avere una banca dati aggiornata sui concorrenti, a determinare per ognuno di loro: l'orientamento strategico nel medio periodo, quindi gli obiettivi futuri; le strategie attuali e se queste sono in linea con gli obiettivi di medio-lungo termine; le competenze, perciò tramite un'analisi SWOT si vanno ad individuare i loro punti di forza e di debolezza; infine, gli assunti. Quest'ultimo punto è oggetto di approfondimento, poiché per assunti si intendono le ipotesi di fondo che ispirano i competitors dell'azienda per le strategie future o che hanno ispirato la strategia deliberata. In questo caso, è difficile ottenere delle informazioni precise, ma è ancora più importante avere informazioni tempestive e imprecise piuttosto che non averne.

La quinta e penultima fase, ossia il confronto tra l'azienda e i suoi competitors sulla base delle variabili critiche, è molto importante perché, proprio in questo punto, si riesce a capire su quali leve le imprese coinvolte nell'analisi puntano per avere successo³⁶: è questo il tratto evolutivo più significativo rispetto all'analisi competitiva classica. Durante questa fase, si riescono a identificare i punti di forza e debolezza, nonché gli elementi sui quali la strategia aziendale si focalizza in confronto a quella dei concorrenti. È possibile utilizzare vari schemi di valutazione, come la scala numerica o la scala di colori, al fine di comparare la posizione delle aziende in relazione agli specifici FCS. Per illustrare questo concetto in modo più chiaro si considera, ad esempio, l'utilizzo di una scala di colori: la forza o la debolezza del brand viene rappresentata rispettivamente da un colore più intenso o più fiavole. In alternativa, considerando l'approccio basato su una scala numerica, il marchio viene valutato in termini di forza o debolezza rispetto a un FCS assegnando un punteggio da 1 a 5. Questo processo, così come è stato esemplificato, permette di creare un "profilo strategico"³⁷ dell'azienda in questione e dei suoi principali concorrenti, delineando possibili percorsi futuri e possibili dinamiche competitive future.

Nonostante la fase appena descritta sia molto rilevante, in realtà è l'ultima fase che caratterizza di più questa metodologia di analisi. Difatti, se l'analisi competitiva

³⁶ Per leve si intendono i Fattori Critici di Successo (FCS).

³⁷ MARASCA S., CATTANEO C., 2021, op. cit., pp. 76-77.

classica viene svolta sporadicamente, l'analisi dell'arena competitiva presuppone che i concorrenti attuali e potenziali vengano monitorati costantemente. La ragione è insita nell'estrema dinamicità dei mercati che conduce a verificare continuamente se nuovi concorrenti stanno per fare ingresso nel mercato e se le variabili rilevanti da monitorare per i concorrenti esistenti subiscono modifiche nel tempo. Infatti, se si verificano questi due casi, il monitoraggio continuo dei concorrenti pone l'impresa nella condizione di dover rivedere la strategia deliberata.

3.5 Competitive-Based-Pricing: il monitoraggio dei prezzi della concorrenza

La gestione del prezzo, o *price management*³⁸, riveste un ruolo cruciale nel campo del marketing e della strategia competitiva dell'impresa e rappresenta un fattore determinante della performance. Infatti, il prezzo è la misura impiegata dai clienti per giudicare il valore di un'offerta e, proprio per questo, esso esercita un forte impatto sui processi di scelta tra offerte alternative³⁹. Il pricing è, dunque, indispensabile per attrarre e catturare la domanda ed è fondamentale per ottimizzare il valore del prodotto sul mercato⁴⁰.

³⁸ SIMON H., FASSNACHT M., *Price Management. Strategy, Analysis, Decision, Implementation*, Springer, Switzerland, 2019.

³⁹ SGIPLEY D., JOBBER D., *Integrative pricing via the pricing wheel*, in *Industrial Marketing Management*, 30(3), New York, 2001, pp. 301-314.

⁴⁰ YEOMAN I., McMAHON-BEATTIE U., *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*, Thompson Learning, London, 2004.

Il prezzo è una delle componenti più significative del *marketing mix*, poiché dal suo livello dipende quello del fatturato, della redditività, della domanda e, più in generale, la competitività che l'impresa è in grado di raggiungere.

Tra il 2008 e il 2013 si è verificata una crisi economica globale che ha indotto molte imprese a porre particolare attenzione alla variabile prezzo, al fine di preservare i livelli di fatturato e le quote di mercato in un contesto di contrazione dei volumi di acquisto dei clienti e di riduzione dei prezzi da parte dei competitors⁴¹. Ma, questo fenomeno non è stato l'unico ad enfatizzare la rilevanza strategica delle decisioni di pricing. Infatti, è con la diffusione di Internet che la visione strategica del pricing si rafforza maggiormente.

Il pricing è tra le aree del marketing in cui Internet ha impattato maggiormente, influenzando le strategie delle imprese in diversi modi; oltre alla maggiore disponibilità di informazioni per i consumatori, si evidenziano l'incremento del numero di concorrenti, l'intensificarsi della competizione e la possibilità per le imprese di testare il prezzo in tempo reale⁴².

Generalmente, la determinazione del prezzo si basa sulla ricerca di due tipi di coerenza: una coerenza interna, che implica la necessità di stabilire il prezzo del prodotto in linea con i costi e i profitti dell'azienda, e una coerenza esterna, che

⁴¹ PIERCY N.F., CRAVENS D.W., LANE N., *Thinking strategically about pricing decisions*, in *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 5, UK, 2010, pp. 38-48.

⁴² YANNOPOULOS P., *Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation*, in *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, USA, 2011, pp. 1-7.

tiene conto della capacità di acquisto del mercato e dei prezzi praticati dalle imprese concorrenti al fine di non trascurarli⁴³. Inoltre, le decisioni di pricing presentano diverse implicazioni di natura economico-organizzativa, competitiva e di mercato, sia nei mercati B2C che nei mercati B2B. Difatti, per determinare correttamente il prezzo di un prodotto o servizio, occorre considerare tre fattori che influenzano la formulazione del prezzo: i costi, la domanda e la concorrenza⁴⁴. I costi determinano il livello minimo del prezzo, la domanda quello massimo e la concorrenza il prezzo praticabile. Dato che l'attenzione è posta sul tema della concorrenza, si considereranno per lo più le politiche di prezzo basate sulla concorrenza e, a tale proposito, si parla di *Competitive-Based-Pricing*, un termine molto diffuso in letteratura.

La concorrenza è un fattore esterno all'impresa che condiziona inevitabilmente le scelte di pricing. È chiaro che il prezzo può assumere un ruolo più o meno rilevante in relazione alla tipologia di competizione presente nel settore e tale elemento ha tanta più importanza quanto più gli operatori presenti sul mercato si condizionano reciprocamente. In particolare, quando viene preso in considerazione il processo concorrenziale, l'impresa fissa il prezzo al di sopra, al di sotto o allo stesso livello di quello praticato da un concorrente o di quello mediamente offerto dalle imprese

⁴³ LAMBIN J.J., *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2016.

⁴⁴ CARDINALI S., TRIO O., *Fondamenti del pricing*, in *La guida del Sole 24 ore al marketing: ambiente, competizione, processi di marketing, metriche e strumenti di gestione*, Cristini G. (a cura di), Gruppo 24 Ore, Milano, 2009.

a cui essa si riferisce, per definire la propria posizione competitiva⁴⁵. Affinché, però, l'impresa possa definire il prezzo sulla base delle imprese concorrenti, essa deve ricercare delle precise informazioni, quali: individuazione dei competitors e della loro rilevanza⁴⁶ e conoscenza del livello di prezzi applicati, delle funzioni di costo e delle scelte relative alle strategie di pricing.

Per quanto concerne l'individuazione dei concorrenti, risulta opportuno analizzare non solo i concorrenti diretti, ma anche le imprese che offrono prodotti sostitutivi, le quali possono rivelarsi per l'impresa una minaccia rilevante. Per quanto riguarda la seconda questione, invece, la raccolta di informazioni sui prezzi dei concorrenti può risultare difficoltosa, specialmente in contesti *business-to-business*, dove spesso non esiste un elenco ufficiale dei prezzi. Questa situazione può essere complicata ulteriormente dal fatto che, in alcuni casi, il prodotto è creato in collaborazione tra *buyer* e *seller*, non seguendo, quindi, una negoziazione tradizionale.

Le informazioni sul livello dei prezzi dei concorrenti, però, devono necessariamente essere accompagnate dalle informazioni riguardanti la loro funzione di costo⁴⁷.

Infatti, è rilevante conoscere l'entità dei costi variabili per unità di prodotto che, in

⁴⁵ BUSACCA B., COSTABILE M., ANCARANI F., *Prezzo e valore per il cliente. Tecniche di misurazione e applicazioni manageriali*, Etas, Milano, 2004.

⁴⁶ In termini di quota di mercato, o *market share*, ad esempio.

⁴⁷ GREGORI G.L., CARDINALI S., PERNA A., TEMPERINI V., *La progettazione del valore e le politiche di prezzo*, in *Marketing e creazione del valore*, Ferrero G. (a cura di), Giappichelli Editore, Torino, 2018.

diversi casi, costituisce il prezzo base, ossia minimo, di vendita. Conoscere questo parametro, in una situazione di *price competition*⁴⁸, consente all'impresa che svolge l'analisi di comprendere fino a che punto il concorrente possa "spingersi al ribasso" e praticare un prezzo che consenta, quindi, di mantenere una marginalità positiva. Tuttavia, avere informazioni su questo parametro si rivela tutt'altro che semplice rispetto, invece, alla conoscenza dei prezzi praticati dai rivali.

Oggi, l'impresa ha molta più facilità nel risalire a quest'ultimo tipo di informazione, considerando che ha come fonte di supporto la tecnologia. Difatti, esistono numerosi software che consentono all'impresa di monitorare i concorrenti ed estrapolare i prezzi della loro offerta. Ad esempio, nell'ambito della Grande Distribuzione Organizzata, in particolare nel comparto alimentare, le aziende di *food retailing* possono rinvenire ai prezzi praticati dai competitors mediante i loro volantini pubblicitari; grazie a dei software di business intelligence e analytics si riescono ad estrapolare i prezzi dei prodotti concorrenti al fine di realizzare un'analisi comparata dei prezzi. Questa, se condotta correttamente, si rivela efficace e di supporto ai processi decisionali di pricing, indirizzando l'azienda verso scelte che comportano un aumento o diminuzione di prezzo che le consentono, infine, di essere più competitiva sul mercato⁴⁹.

⁴⁸ Tipologia di competizione in cui il prezzo rappresenta la principale variabile competitiva. GREGORI G.L., CARDINALI S., PERNA A., TEMPERINI V., 2018, op. cit.

⁴⁹ Nel Capitolo 4 si approfondirà questo esempio attraverso il caso pratico dell'azienda Conad Adriatico.

3.6 Sistema di monitoraggio della competitività del prodotto: il modello SiMCoP

Nei precedenti paragrafi sono stati descritti alcuni strumenti che consentono all'impresa di svolgere un'analisi concorrenziale, sia in generale che su alcuni aspetti specifici.

Seppur non si classifichi a tutti gli effetti come uno strumento di analisi della concorrenza, il modello che verrà presentato è utile per permettere all'impresa di comprendere il grado di competitività del suo prodotto rispetto ai prodotti concorrenti presenti nella sua arena competitiva.

L'approccio in questione è basato sulla strategia competitiva della differenziazione⁵⁰ che rappresenta una modalità di competizione che mette in secondo piano il prezzo concentrandosi, invece, in misura maggiore sull'innovazione rispetto ai concorrenti e sulla distinzione del prodotto, sia attraverso la creazione di differenze tangibili che attraverso un posizionamento di alta qualità.

La misura di un eventuale vantaggio competitivo di natura qualitativa, quindi, può avvenire attraverso un modello di analisi denominato "sistema di monitoraggio della competitività del prodotto": il modello SiMCoP appunto⁵¹.

⁵⁰ Rif. Cap. 2, par. 2.4.2.

⁵¹ VOLPATO G., *Concorrenza, impresa, strategie. Metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie*, Il Mulino, Bologna, 2008.

È importante sottolineare che quando si discute circa la competitività di un prodotto, è possibile fare riferimento a una prospettiva interna, come la sua capacità di generare profitti, o a una prospettiva esterna, come l'accoglienza da parte dei consumatori, oppure a entrambe contemporaneamente. Nel primo caso, un prodotto è più competitivo di un altro se produce una più alta redditività a parità di investimento; nel secondo caso, invece, un prodotto si considera più competitivo di un altro se, a parità di prezzo, è in grado di catturare una maggiore quota di mercato⁵².

Tuttavia, la dimensione interna non è esplorabile se non dalla stessa impresa che realizza il prodotto e resta, quindi, inaccessibile da parte dell'analista esterno. Quanto alla dimensione esterna, invece, lo studio della competitività dei prodotti presenta dei problemi di ordine metodologico riconducibili alla natura multi-dimensionale delle determinanti della competitività, quindi prezzo e caratteristiche, e alla differenziazione. Per ovviare a tali problematiche, una soluzione sarebbe quella di misurare l'elasticità incrociata (E_i)⁵³ di ogni prodotto nei confronti di tutti

⁵² Da un punto di vista quantitativo, la quota di mercato rappresenta il rapporto in percentuale tra il volume totale in quantità dei prodotti venduti dall'impresa ed il volume in totale della quantità dei prodotti venduti da tutte le imprese nell'area di business in un determinato tempo in un determinato ambito geografico (FERRERO G., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli Editore, Torino, 2018). La quota di mercato è frequentemente impiegata come strumento di analisi della concorrenza poiché offre un indicatore della posizione di un'azienda rispetto all'intero mercato in cui essa opera. In questo *framework*, la quota di mercato fa riferimento al prodotto e viene impiegata, insieme al prezzo, come indicatore della sua competitività.

⁵³ MARSHALL A., *Principi di economia*, Campolongo A. (a cura di), UTET, Milano, 2013.

i concorrenti. Tuttavia, tale misura presenta delle difficoltà nell'essere misurata, non costituendo quindi una soluzione praticabile.

Pertanto, un'alternativa alla quale l'impresa può ricorrere è rappresentata dal modello SiMCoP⁵⁴. Esso definisce la competitività in termini di quota di mercato e prezzo relativo e si basa sul seguente principio: un prodotto che abbia una quota di mercato superiore a quella dei concorrenti pur essendo venduto a un prezzo superiore è più competitivo⁵⁵. In sostanza, ci si basa sul presupposto che in un mercato differenziato la quota di domanda di un prodotto è determinata dal rapporto qualità/prezzo e che al crescere del prezzo la domanda richiede un maggior livello di quantità⁵⁶. Sulla base di questi presupposti, l'idea generale è che un prodotto che abbia quote alte e prezzo alto è più competitivo di un prodotto che ha quote basse e prezzo basso.

Generalmente, il modello SiMCoP si basa sulla seguente impostazione:

1. costruzione di una “mappa competitiva”⁵⁷; si tratta di un diagramma che fornisce una valutazione a vista della posizione competitiva dei prodotti dell'arena, con determinate proprietà;

⁵⁴ STOCCHETTI A., *Analisi della competitività del prodotto. Problemi e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

⁵⁵ STOCCHETTI A, VOLPATO G., *Analisi della competitività del prodotto. Problemi e strumenti*, Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”, Parigi, 25-26 gennaio 2002.

⁵⁶ VOLPATO G., 2008, op. cit.

⁵⁷ STOCCHETTI A., VOLPATO G., 2002, op. cit., p. 9.

2. calcolo degli indicatori di competitività che misurano su scala quantitativa il grado di competitività di ciascun prodotto dell'arena;
3. individuazione di correlazioni significative tra caratteristiche e grado di competitività.

Innanzitutto, prima di intraprendere questi tre step, si vanno a delineare i confini dell'arena competitiva, costituita da quei prodotti che il consumatore confronta all'atto di effettuare un acquisto finalizzato ad un dato bisogno. L'individuazione dell'arena competitiva è determinante ai fini della validità delle misurazioni successive e, in questa circostanza, i dati necessari sono tre: i volumi di vendita per ciascun prodotto riferiti ad un preciso arco temporale, i prezzi di vendita di ciascun prodotto e le caratteristiche o attributi rilevanti di ciascun prodotto.

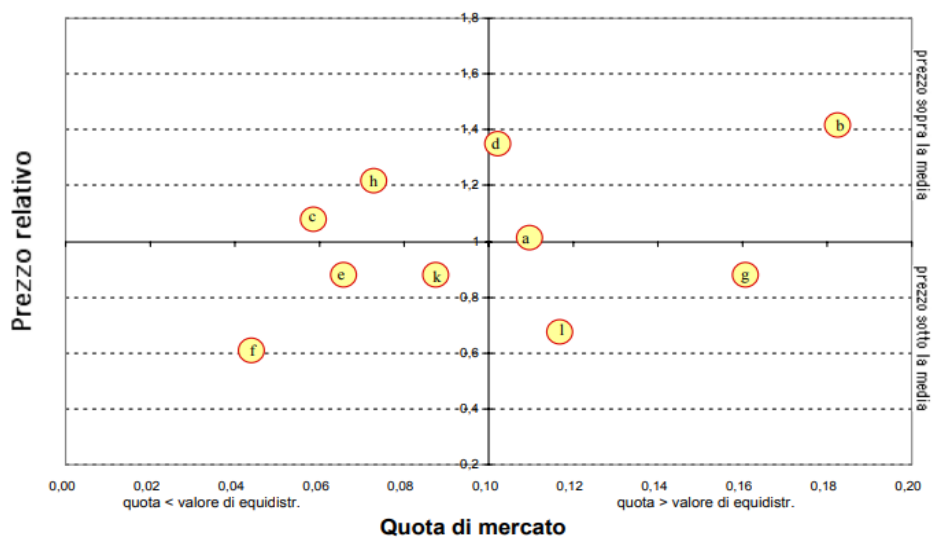
Fig. 3.1 – I dati necessari per l'analisi.

Caratteristiche	PRODOTTI						
	a	b	...	j	...	n	
1	$C_{(1,a)}$	$C_{(1,b)}$...	$C_{(1,i)}$...	$C_{(1,n)}$	
2	$C_{(2,a)}$	
...	
i	$C_{(i,a)}$	$C_{(i,j)}$	{Ci}
...	
m	$C_{(m,a)}$	
P = prezzo	p_a	p_b	...	p_j	...	p_n	
V = Vendite	V_a	V_b	...	V_j	...	V_n	ΣV_j

Fonte: STOCCHETTI A., VOLPATO G., 2002, op. cit., p. 9.

Dopodiché, la prima elaborazione, quindi il primo step, consiste nella costruzione della mappa competitiva, tramite la quale si può ricavare una prima valutazione “a vista” del grado di competitività di un prodotto. Essa si costruisce disponendo i prodotti su un diagramma, dove in ascissa è riportata la quota riferita all’arena, mentre in ordinata è riportato il prezzo relativo. La Figura 3.2 mostra un esempio con dati fittizi; in questo caso, quindi, considerando ad esempio il prodotto “a”, tutti i prodotti che si trovano a Nord-Est di “a” nella mappa sono più competitivi di “a”, mentre tutti quelli a Sud-Ovest sono meno competitivi di “a”.

Fig. 3.2 – Esempio di mappa competitiva con dati simulati.



Fonte: STOCCHETTI A., VOLPATO G., 2002, op. cit., p. 10.

Successivamente, si calcola l'indice di competitività per ciascun prodotto. È bene precisare che questo step è correlato al precedente in quanto, in base al valore che assume l'indice di competitività per ciascun prodotto, ognuno di essi si collocherà in una precisa posizione all'interno della mappa (Fig. 3.2). Dunque, il prodotto con l'indice di competitività più elevato occuperà la posizione più in alto a destra nella mappa.

La competitività di un prodotto può essere misurata dal seguente indicatore di competitività⁵⁸:

$$Ci = Qi \frac{Pi}{(P1 + P2 + \dots + Pn) / n}$$

Esplicitando la formula, significa che la competitività del prodotto *i*-esimo in un'arena costituita da *n* prodotti è uguale alla sua quota di mercato moltiplicata per il rapporto tra il suo prezzo e la media aritmetica dei prezzi dei prodotti dell'arena⁵⁹. Infine, il terzo step è teso ad individuare relazioni significative tra determinate caratteristiche e il valore della competitività, al fine di comprendere quali sono gli attributi che effettivamente impattano sulla competitività dei prodotti. Per capire questo occorre quindi: ordinare i prodotti per competitività sulla base dell'indice di competitività, individuare una serie di caratteristiche e misurare il livello

⁵⁸ VOLPATO G., 2008, op. cit.

⁵⁹ Tale rapporto si definisce "prezzo relativo".

dell'attributo nel prodotto, eliminare poi gli attributi presenti in egual misura in tutti i prodotti e, in ultimo, valutare per ciascun attributo (o per gruppi di attributi) l'esistenza di una relazione o meno tra il grado di competitività e la presenza di quello specifico attributo.

È imprescindibile che, una volta sviluppata tale analisi, è importante monitorare eventuali variazioni o trend per capire se e come i prodotti variano il loro grado di competitività.

In sintesi, il modello proposto si distingue per l'attenzione non solo alla quota di mercato, ma anche al prodotto tra questa e il prezzo relativo, tenendo conto così degli impatti delle strategie di prezzo sulla prestazione misurata. Inoltre, un altro punto focale dell'analisi riguarda il ruolo della differenziazione, in particolare delle caratteristiche distintive del prodotto.

Proprio per il suo approccio analitico, è possibile definirlo come un modello esplorativo, in quanto si concentra sulla formulazione di ipotesi riguardo alla relazione tra le caratteristiche del prodotto e la competitività. Un aspetto positivo di questo approccio è che, quando si riscontrano forti correlazioni, le ipotesi proposte supererebbero già un prerequisito, evitando così la necessità di effettuare indagini complesse, costose e spesso incerte tra i consumatori.

3.7 Un approccio innovativo: il geomarketing

Il geomarketing si inserisce come un nuovo approccio basato sull'acquisizione, l'elaborazione e l'impiego di dati georeferenziati (rappresentati su mappe) e riconducibili ad ambiti territoriali circoscritti ed identificabili⁶⁰. La novità risiede non tanto nell'approfondire la dimensione spaziale come un elemento aggiuntivo per comprendere il modello competitivo, ma piuttosto nell'impiego di nuovi strumenti che consentono l'analisi di dati preesistenti mediante approcci di indagine diversi.

In pratica, fare geomarketing significa⁶¹:

- rappresentare i dati aziendali interni, relativi all'impresa e ai clienti sopra delle mappe geografiche suddivise in determinate unità territoriali;
- confrontare ed integrare i dati aziendali con i dati di fonte esterna inerenti la concorrenza e con gli indicatori socioeconomici associati alle varie entità territoriali;
- aggiornare i criteri di valutazione e decisione, introducendo concetti prettamente geografici come la distanza, il bacino di utenza e l'area di gravitazione, ed integrare tali analisi geografiche con analisi socio-economiche.

⁶⁰ CARDINALI S., *Geomarketing e nuove metriche per un differente approccio alla competizione*, Esculapio, Bologna, 2010.

⁶¹ PREDA M., GALANTE J., *Introduzione al GeoMarketing*, EDUCatt, Milano, 2014.

Inoltre, è importante sottolineare che una delle funzioni del geomarketing consiste nell'analizzare la relazione tra l'offerta di un'azienda e la domanda di mercato, permettendo di adattare l'offerta in base alle variazioni della domanda. Infatti, l'integrazione di dati geografici, socio-economici e aziendali fornisce la possibilità di comprendere in modo immediato ed efficace la situazione di un determinato territorio e le sue potenzialità di risposta a una specifica offerta.

Secondo Cliquet, le principali implementazioni del geomarketing possono trovare riscontro in differenti aree concettuali: analisi del comportamento di acquisto del consumatore, applicazioni di marketing management, supporto decisionale per le scelte localizzative⁶².

Per quanto riguarda lo studio del modo in cui i consumatori effettuano acquisti, è possibile esaminare gli impatti della variabile di localizzazione nelle diverse situazioni di acquisto, creando una suddivisione basata su caratteristiche geografiche e demografiche nei vari micro-mercati. Quanto alle applicazioni di geomarketing management, invece, queste possono essere differenti e variegate. Ad esempio, il ricorso al geomarketing risulta utile per le imprese industriali che gestiscono reti di vendita; infatti, queste applicazioni permettono di verificare rapidamente ed in modo aggiornato l'acquisizione degli ordini ed il percorso

⁶² CLIQUET G., *Geomarketing: Methods And Strategies in Spatial Marketing*, Iste, UK, 2006.

realizzato dai propri agenti. Ne risulta come informazione, quindi, il livello di copertura della zona, anche rispetto ai competitors e alla domanda potenziale.

Oltre ai tre settori di utilizzo del geomarketing delineati da Cliquet, un aspetto cruciale della sua applicazione riguarda l'analisi della concorrenza. Infatti, questo strumento rappresenta un approccio strategico che utilizza dati geografici per interpretare il contesto spaziale in cui le aziende rivali svolgono le proprie attività. Come accade per i consumatori, con il geomarketing si ha la capacità di tracciare la collocazione fisica dei concorrenti ed esaminare il modo in cui ciò incide sulla distribuzione della clientela. Questo processo può facilitare l'azienda nell'individuazione di zone di sovrapposizione o di vuoti di mercato. In aggiunta, mediante l'analisi dei dati demografici e geografici, è possibile ottenere una comprensione più approfondita dell'identità dei clienti nelle varie regioni e del modo in cui prediligono interagire con i prodotti o servizi proposti dai concorrenti. L'impiego del geomarketing consente, inoltre, di valutare il volume di traffico in specifiche aree e l'accessibilità ai punti vendita dei concorrenti. Tale valutazione può influenzare non solo le strategie di marketing e posizionamento, ma anche adattare le strategie di pricing e promozione in base alle caratteristiche specifiche di determinate regioni, tenendo conto della presenza della concorrenza locale.

Utilizzare le mappe geografiche può semplificare la chiara e immediata comprensione delle prestazioni dei concorrenti, agevolando una valutazione visiva delle dinamiche di mercato. Mediante l'analisi dei dati geografici, è inoltre possibile

identificare regioni con una presenza concorrenziale limitata o individuare potenziali nuove opportunità di mercato. Allo stesso tempo, è possibile rilevare le minacce derivanti da un eccesso di concorrenza in specifiche aree.

Dunque, in questo contesto, il geomarketing fornisce un sostegno fondamentale all'azienda. Ciò avviene permettendo all'impresa di esaminare le aree di mercato in cui operano i concorrenti, mettendo in luce eventuali vuoti d'offerta che possono rappresentare un vantaggio per l'azienda qualora riesca a colmarli.

CAPITOLO IV

IL CASO CONAD ADRIATICO

4.1 Alle origini di Conad Adriatico

CONAD è l'acronimo di Consorzio Nazionale Dettaglianti ed è una cooperativa a responsabilità limitata, fondata il 13 maggio 1962 a Bologna. Conad nasce dalla volontà di circa 420 dettaglianti dell'Italia Settentrionale, riuniti in 14 gruppi d'acquisto, che desideravano liberarsi dal potere dei grossisti e delle aziende produttrici, sotto un'unica denominazione. Infatti, la sua origine era motivata dalla necessità degli stessi di instaurare un sistema di vendita al dettaglio su vasta scala che potesse competere sia con le grandi catene di distribuzione, ottenendo così una diminuzione dei costi, e sia attraverso la condivisione di un marchio, di una strategia e di un modello di distribuzione¹.

Nel 1964, viene adottato il marchio Conad di colore blu, che sarà successivamente cambiato con il marchio attuale nel 1971, caratterizzato dai colori rosso e giallo e accompagnato da una margherita. La Margherita è l'emblema di Conad, un simbolo

¹ <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

che è riconosciuto da tutte le famiglie italiane che scelgono di fare la spesa nei supermercati di questa catena. Anche se i vari punti vendita, tra cui i *concept store* e le aree di somministrazione, possono avere caratteristiche diverse, la Margherita è l'elemento che li unisce e che mette Conad in connessione con le comunità in cui opera quotidianamente².

Negli anni '70 a Bologna, più precisamente nel quartiere Fossolo, aprì il primo supermercato Conad di 400 mq che rappresentava, in quel periodo, l'unico esempio di centro di vicinato in Italia³. Un anno dopo, nel 1972, Conad ha una presenza diffusa in tutte le regioni d'Italia e, nello stesso periodo, sono stati introdotti i primi prodotti a marchio: Dorita, Sabrina, Dana, Union e Marinel.

Gli anni '70 rappresentano un periodo fondamentale per Conad poiché, grazie a un intenso sforzo di promozione dell'associazionismo, si registra un aumento significativo del numero di cooperative e di soci. Difatti, verso la fine di questa decade, si intensifica il processo di fusione tra le cooperative, con l'obiettivo di creare un sistema più efficiente e razionale. Inoltre, nel 1978, la Marca del Distributore Conad (d'ora in poi MDD) smette di utilizzare quei nomi di fantasia e inizia a includere il nome del marchio anche sulle etichette dei prodotti, i quali vengono organizzati in categorie⁴.

² <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

³ <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

⁴ <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

Nel 1980 arriva il primo regolamento per l'utilizzo del marchio Conad, affinché possa rappresentare il giusto rapporto qualità-prezzo per i consumatori, considerato parte essenziale dell'approccio Conad che mira a mantenere la fedeltà dei clienti.

Tra il 1980 e il 1990 vengono effettuati notevoli investimenti nell'intero sistema per promuovere lo sviluppo tecnologico, l'innovazione e il controllo, al fine di modernizzare la rete di vendita in risposta alle evoluzioni del mercato. Inoltre, durante questo periodo, più precisamente nel 1989, si effettua una riorganizzazione della rete di vendita attraverso tre tipologie di format commerciale: i negozi Margherita, i supermercati Conad e gli ipermercati Pianeta⁵. Inoltre, sempre nello stesso anno, viene introdotta la Conad Card, ossia una *loyalty card*, di cui il cliente può beneficiare.

Negli anni '90, il settore della distribuzione in Italia pone una crescente enfasi sull'importanza dei marchi, e Conad, che aveva già introdotto le prime *private label*, crea un marchio unificato per rinnovare la sua gamma di prodotti in vendita. Nel 1996, viene introdotto il marchio "Percorso Qualità Conad" per i prodotti ortofrutticoli e della carne. Questo marchio è utilizzato per assicurare ai clienti un controllo completo delle diverse fasi della filiera, seguendo linee guida adeguate. Ciò ha l'obiettivo di migliorare la sicurezza e la fedeltà dei consumatori, garantendo loro la qualità dei prodotti.

⁵ <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

Nel 2001, viene lanciato il marchio “Sapori & Dintorni”, che identifica prodotti tipici regionali provenienti da produttori di alta qualità e con una lunga tradizione, nonché da fornitori locali⁶.

Questi due appena enunciati non sono gli unici marchi che Conad vanta all’interno del suo assortimento. Vi sono, infatti, altre linee Conad nate negli anni che delineano diverse categorie di prodotti, come⁷:

- “Sapori & Idee”, introdotta nel 2020. È una gamma di prodotti che unisce materie prime di eccellente qualità a ingredienti gourmet, includendo anche proposte creative e combinazioni inedite;
- “Verso Natura”, introdotta nel 2016 e pensata per i clienti più sensibili alle tematiche della sostenibilità. Questa linea offre prodotti che sono rispettosi dell’ambiente e delle sue risorse;
- “Alimentum”, è il marchio destinato a coloro che presentano particolari esigenze alimentari, come l’intolleranza al lattosio o al glutine;
- “PiacerSi”, comprende una gamma di prodotti che include opzioni leggere, pratiche e naturalmente salutari, progettate per una dieta sana, diversificata ed equilibrata;
- “Baby”, include una gamma completa di prodotti progettati per la cura e l’alimentazione dei bambini sin dai primi giorni di vita;

⁶ <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/negozi-e-prodotti>

⁷ <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/negozi-e-prodotti>

- “Essentiae”, riferito a una serie di prodotti creata per coloro che vogliono avere cura di sé stessi e del proprio corpo in modo naturale, sfruttando gli ingredienti essenziali derivati dalla natura;
- “Parafarmacia”, cioè un’ampia selezione di prodotti parafarmaceutici, disponibili a prezzi accessibili, progettati per preservare la salute e promuovere il benessere fisico e mentale delle persone;
- “Petfriends”, che ingloba prodotti completi e bilanciati adatti alla salute e alle esigenze di cani e gatti.

Nella storia di Conad sono emerse anche politiche di collaborazione tra i distributori. Tra le più importanti, in ordine cronologico, si ricordano: Sicon, con Sigma e Conitcoop; Italia Distribuzione, con Coop; una joint venture con la catena francese E. Leclerc per lo sviluppo e la gestione dei supermercati di tipo ipermercato; Core, che opera in 18 paesi europei e comprende Colruyt (Belgio), Conad (Italia), Coop Suisse (Svizzera) e Rewe Group (Germania).

Nel corso degli anni, Conad ha continuato a crescere anche grazie ad importanti acquisizioni, tra cui quella di 43 punti vendita Billa dal gruppo Rewe (Germania) nel dicembre 2011. Ma è nel maggio 2019, con l’acquisizione della rete Auchan, che Conad ha conquistato la leadership di mercato. Conad ha, infatti, acquisito quasi la totalità delle attività Auchan sul territorio italiano: 46 ipermercati ad insegna

Auchan e circa 230 supermercati ad insegna Simply⁸. Questa posizione è stata ulteriormente rafforzata nel 2020 con l'integrazione completa dei nuovi punti vendita.

In questi anni, Conad ha ottenuto significativi traguardi in termini di riconoscimento e visibilità. Nel 2020, è diventata il marchio di Grande Distribuzione più riconosciuto in Italia, ed è stata classificata al nono posto nella classifica Brand Finance Global 500, posizionandosi al primo posto nella categoria del retail. Inoltre, nel medesimo anno, è stata collocata al settantesimo posto a livello mondiale nella classifica Global Powers Retailing di Deloitte.

A maggio del 2022, Conad ha festeggiato il suo sessantesimo anniversario. Nel corso degli anni, l'entità Conad è cresciuta fino a diventare la leader nel settore della Grande Distribuzione Organizzata in Italia. Tuttavia, il concetto fondamentale del sistema Conad non ha subito modifiche: l'idea centrale rimane la cooperazione per migliorare e crescere insieme. Se, nel 1962, i membri delle cooperative si unirono per consolidare la loro posizione contro i grossisti e l'industria di marca, attualmente l'obiettivo è influenzare i processi che si verificano nel proprio territorio, radicandosi ulteriormente nella comunità in cui opera.

⁸ F. Q., *Conad compra i supermercati Auchan e Simply. 'Operazione da 1 miliardo di euro'*, in *Economia&Lobby, Il Fatto Quotidiano*, 14 maggio 2019. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/05/14/conad-compra-i-supermercati-auchan-e-simply-operazione-da-1-miliardo-di-euro/5177520/>

Ad oggi, grazie al processo di fusione proseguito nel corso degli anni, la struttura di Conad Nazionale conta cinque cooperative: Conad Nord Ovest, Conad Centro Nord, CIA (Commercianti Indipendenti Associati), PAC2000A e Conad Adriatico. Queste associano 2.176 dettaglianti dando vita a un modello distributivo che non trova eguali nel panorama della Grande Distribuzione italiana: un sistema costruito sulla figura del commerciante-cooperatore, cioè un imprenditore del commercio associato in cooperativa⁹.

D'ora in avanti si focalizzerà l'attenzione sull'ultima cooperativa menzionata: Conad Adriatico appunto. Conad Adriatico è un'impresa di imprenditori dettaglianti indipendenti associati in cooperativa, protagonista della distribuzione al dettaglio di prodotti di largo consumo nelle regioni del medio e basso Adriatico, oltre che nei mercati balcanici.

La Cooperativa Conad Adriatico nasce dal lungimirante impegno di 22 commercianti che, nel 1972, unirono le proprie risorse, ispirati da principi che perdurano invariati fino ai giorni nostri: cooperazione, spirito di squadra, attenzione alla persona e soddisfazione del cliente¹⁰.

Nel 1978 avvenne la fusione di tre diverse realtà, ovvero Ariete di Porto S. Giorgio (fondata nel 1972), Gasb - Gruppo alimentaristi sanbenedettese di S. Benedetto del Tronto (fondata nel 1972) e Grap - Gruppo alimentaristi piceni di Ascoli Piceno

⁹ <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo>

¹⁰ <https://chisiamo.conad.it/cooperative/conad-adriatico/la-nostra-storia>

(fondata nel 1973). Il loro connubio ha dato vita a Conad Piceno, con sede inizialmente a Moresco, successivamente trasferita a Monsampolo del Tronto, nella provincia di Ascoli Piceno, nel 1984.

Gli anni '90 sono di cambiamento per Conad Piceno. Infatti, nel 1995, lo sviluppo e l'entrata in nuovi territori, portano Conad Piceno a trasformarsi in Conad Adriatico¹¹. Nel 2000, Conad Adriatico ottiene il controllo del gruppo Despar e della Coop Abruzzo, rappresentando così l'ingresso della Cooperativa nella regione abruzzese. Da lì, Conad Adriatico prosegue la sua espansione anche in Molise e in Puglia.

Nel 2006, la Cooperativa si espande a livello internazionale attraverso l'inaugurazione di attività e punti vendita in Albania e Kosovo.

Nel 2011, grazie all'acquisizione dei negozi Billa, Conad Adriatico ha registrato una crescita significativa che ha richiesto una revisione dell'organizzazione logistica. Di conseguenza, nel 2012, a San Salvo, in provincia di Chieti, è stata inaugurata una struttura chiamata Polo del Freddo, destinata a conservare i prodotti refrigerati.

Nel 2017 Conad Adriatico estende la sua presenza anche nella regione Basilicata attraverso l'acquisizione di Sisa Centro Nord e l'assunzione della gestione commerciale di quattro ipermercati Finiper, in seguito a un accordo tra le due catene

¹¹ “Adriatico” è da riferirsi al fatto che i territori su cui la Cooperativa ha iniziato ad operare, si trovano tutti sul versante bagnato dal Mar Adriatico.

avvenuto nel 2019. Sempre nello stesso anno, a seguito dell'acquisizione dei punti vendita Auchan, avvengono i primi cambi d'insegna.

Nel 2020, la Cooperativa Conad Adriatico ha introdotto una nuova insegna denominata Spazio Conad per rinnovare il segmento delle grandi superfici di vendita. Nello stesso anno, il processo di acquisizione è proseguito con successo, includendo l'acquisto di punti di vendita precedentemente affiliati a Dico, in Puglia. Il 17 marzo del 2022, Conad Adriatico ha compiuto i suoi primi 50 anni di attività. Oggi è un'azienda presente nelle Marche, ma anche in Abruzzo, Molise, Puglia e Basilicata oltre che in Albania e nel Kosovo, con 453 punti di vendita sul territorio e con un fatturato, del 2022, di oltre 2.001 milioni di euro¹².

Ad oggi, la *mission* di Conad Adriatico è quella di impegnarsi a creare un futuro migliore per le generazioni future e ad essere un esempio di business responsabile, impegnandosi in tutti gli aspetti del proprio operato, dalla gestione delle risorse al rispetto dell'ambiente, dall'etica aziendale alle relazioni con collaboratori, soci e *stakeholders*¹³.

¹² Annual Report Conad Adriatico 2022, p. 9.

¹³ Annual Report Conad Adriatico 2022, p. 11.

Figura 4.1 – Sede di Conad Adriatico a Monsampolo del Tronto (AP).



Fonte: Annual Report Conad Adriatico 2022, p. 16.

4.2 La strategia competitiva

Conad è la più ampia organizzazione di imprenditori indipendenti del commercio al dettaglio presente in Italia, grazie a un modello originale d'impresa e di fare la spesa che pone al centro le persone: i soci, i clienti, la comunità.

Alle fondamenta della strategia competitiva di Conad, quindi anche di Conad Adriatico e delle altre quattro Cooperative che fanno parte del Consorzio, vi sono due elementi strategici: il modello organizzativo e la Piramide Strategica. Questi contribuiscono a rendere Conad leader nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, pertanto meritano un adeguato approfondimento.

4.2.1 Il modello organizzativo

Il modello organizzativo rappresenta una delle caratteristiche più importanti di Conad, poiché contribuisce a renderla una realtà imprenditoriale atipica e del tutto originale. Infatti, il suo modello imprenditoriale è contraddistinto dalla simultanea presenza di tre attori, ciascuno interconnessi tra loro e cuore dell'attività economica di Conad: il Socio, le Cooperative e il Consorzio¹⁴.

- **Il Socio.** Il Socio è un imprenditore nel senso più ampio del concetto, derivante dalla parola latina *prahendere* che significa letteralmente “assumersi responsabilità” o “prendersi carico”. Il Socio imprenditore gioca un ruolo cruciale e, attraverso le sue iniziative e idee, contribuisce in modo significativo alla crescita di Conad Adriatico. La sua funzione è versatile, poiché, al momento dell'adesione, abbraccia contemporaneamente il ruolo del commerciante, dell'imprenditore e del cooperatore¹⁵. È un imprenditore operante nel settore commerciale, responsabile della gestione di un'azienda e, di conseguenza, di un punto di vendita che può possedere direttamente o gestire tramite un contratto di affitto d'azienda.

Inoltre, il Socio è sia un utente che un “co-proprietario” della Cooperativa alla quale è affiliato: in quanto utente, trae vantaggio dalla tecnologia e dai

¹⁴ D'ora in avanti si menzionerà Conad Adriatico, anche se il modello organizzativo e la Piramide Strategica valgono per tutto il sistema Conad.

¹⁵ Annual Report Conad Adriatico 2022, p. 19.

servizi forniti dalla struttura. La sua “proprietà”, invece, è intesa in senso ampio poiché le Cooperative, in realtà, non sono di proprietà di nessuno, ma in esse si sviluppano meccanismi di partecipazione tra gli associati, come le commissioni, attraverso le quali i soci possono collaborare per definire strategie condivise o risolvere questioni operative relative ai punti vendita. Oltre alla definizione tecnica, il Socio è innanzitutto un imprenditore radicato nel territorio in cui opera. Si occupa della gestione dei punti vendita e stabilisce rapporti con la clientela e la comunità locale. Questo contatto diretto con le persone si traduce in un legame solidaristico con il territorio e le realtà sociali che lo compongono. Questa peculiarità comporta che nella Cooperativa ci siano numerose iniziative promosse autonomamente dagli stessi Soci, talvolta diffuse e frammentate, ma in grado di adattarsi meglio alle specifiche esigenze del territorio circostante.

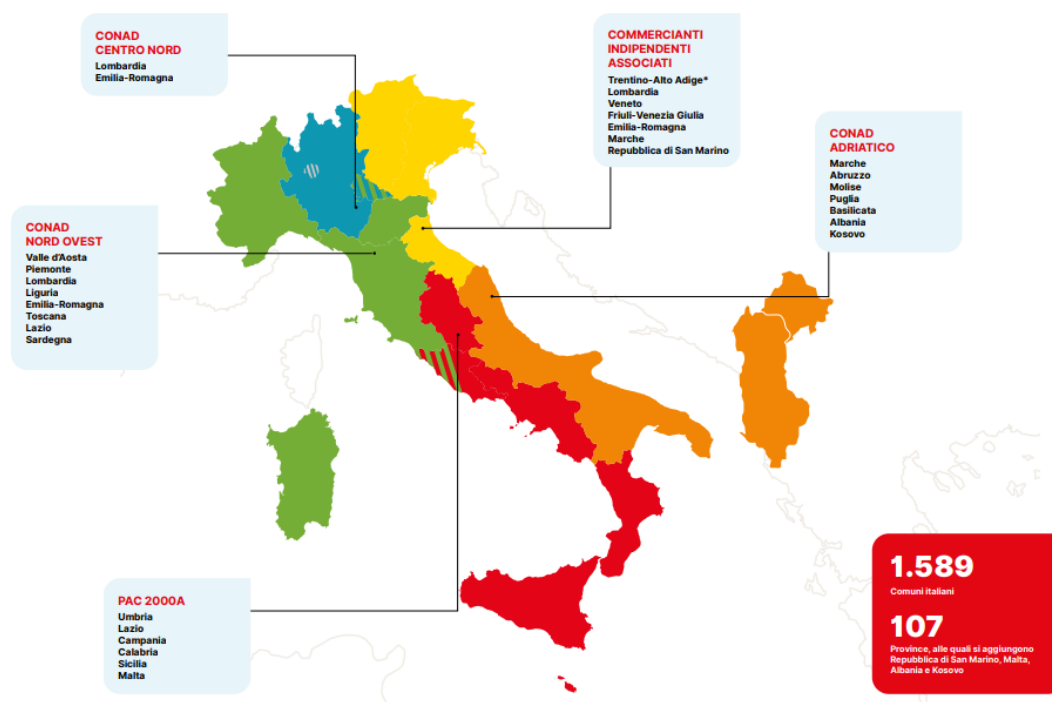
- **Le Cooperative.** I Soci hanno fondato le Cooperative che operano come centri di supporto per i negozi affiliati. Esse si dividono il territorio nazionale e non, coordinando varie operazioni di carattere commerciale e amministrativo.

Come precedentemente detto, le Cooperative del Consorzio Conad sono cinque. Oltre a Conad Adriatico ne fanno parte: Conad Nord Ovest, con punti vendita in Valle d’Aosta, Piemonte, parte della Lombardia, Liguria,

Toscana, Lazio e Sardegna; Conad Centro Nord, che con i suoi punti vendita copre la Lombardia e l'Emilia Romagna; CIA, che gestisce la regione nord-orientale spostandosi attraverso Lombardia, Veneto, Friuli, Emilia Romagna, alcune zone delle Marche e la Repubblica di San Marino; PAC2000A, che si trova nelle regioni dell'Umbria, del Lazio, della Campania, della Calabria e della Sicilia.

Il lavoro delle Cooperative è incentrato sulla fornitura di servizi commerciali, amministrativi, finanziari e logistici. Esse si interfacciano sia con i Soci che con il Consorzio, operando da intermediarie tra i due. Inoltre, partecipano attivamente insieme ai Soci alla crescita della rete di vendita, contribuendo alla formulazione delle strategie a livello nazionale e attuando un piano di espansione territoriale.

Figura 4.2 – Mappa delle cinque Cooperative del sistema Conad.



Fonte: Annual Report Conad 2022, pp. 12-13.

- **Il Consorzio.** Il Consorzio nazionale di Cooperative, con sede centrale a Bologna, funge da centrale di acquisto e servizi ed è responsabile della pianificazione strategica, dell'implementazione di strategie di marketing e comunicazione per l'intero sistema, occupandosi anche della creazione, promozione e crescita della MDD.

Dunque, il modello organizzativo di Conad si articola su tre livelli. L'organo vitale del modello è, però, rappresentato dal Socio. Senza quest'ultimo, non esisterebbe la Cooperativa e, di conseguenza, il Consorzio. Questo perché il Socio è colui che

muove tutto il sistema Conad, in quanto crea relazione¹⁶; infatti, il suo è un ruolo sociale, dato che si dedica ogni giorno a servire la comunità in cui opera e a contribuire alla sua crescita attraverso il proprio punto vendita, diventando un riferimento costante per i cittadini, il quartiere, il paese.

4.2.2 La Piramide Strategica

La Piramide Strategica rappresenta graficamente le risorse che costituiscono i pilastri fondamentali del Sistema Conad, sia nel presente che nel futuro. Questo strumento serve come guida costante, ricordando quotidianamente agli operatori aziendali gli elementi essenziali della loro strategia e guidando tutte le decisioni verso una coerenza e una strategia condivisa.

La Piramide si divide in tre parti: al vertice “essere famoso”, al centro “essere ricordato” e alla base “essere considerato”. Ogni livello è supportato da risorse specifiche progettate per aiutare l’azienda a conseguire i tre obiettivi prefissati, supportandola a distinguersi nel mercato in cui opera (Figura 4.3).

¹⁶ Annual Report Conad Adriatico 2022, p. 20.

Figura 4.3 – La Piramide Strategica di Conad.



Fonte: <https://ancedconad.it/chi-siamo/carta-anced-conad/piramide-strategica/>

L'apice della Piramide è formata da tre *assets* chiave che conferiscono un vantaggio competitivo: il Socio imprenditore, i Prodotti a marchio proprio e la Sostenibilità. Questi sono gli aspetti su cui Conad concentra i suoi sforzi per essere riconosciuto come il leader del mercato. Per ottenere notorietà, è necessario che il consumatore associ alla figura del Socio imprenditore competenza e attenzione nei confronti delle sue necessità. Ciò implica l'introduzione, nell'assortimento del punto vendita, di prodotti in grado di soddisfare le sue esigenze e che siano, inoltre, sostenibili da un punto di vista ambientale, sociale ed economico.

- **Socio imprenditore.** Come emerso nel paragrafo precedente, il Socio imprenditore rappresenta il cardine dell'intero sistema Conad. Il Socio riveste un ruolo centrale nei diversi livelli organizzativi, assumendosi il rischio d'impresa e partecipando attivamente alla gestione della cooperativa e all'interazione con la comunità locale. La peculiarità di Conad risiede nell'accentuata responsabilità sociale d'impresa, coniugando strategie aziendali con un attento ascolto del cliente e delle esigenze della società. La cooperativa si impegna a sostenere le persone e la comunità attraverso iniziative finalizzate a generare valore aggiunto sul territorio. Infatti, in Conad, chi vende e chi compra sono due persone che seppur ricoprono ruoli differenti, camminano fianco a fianco. Infatti, lo slogan "Persone oltre le cose" riflette il cuore dell'approccio della catena: i clienti non ottengono valore solo attraverso i prodotti che comprano e che rispondono alle loro esigenze, ma soprattutto dalle persone di Conad con cui interagiscono e instaurano un dialogo.
- **Prodotti a marchio proprio.** Oltre al Socio imprenditore, un altro asset fondamentale di Conad, che la rende leader sul mercato, è rappresentato dai prodotti a marchio proprio: la MDD appunto. La marca del distributore rappresenta un elemento distintivo che differenzia Conad dai concorrenti, assicurando unicità e fedeltà della clientela. La marca Conad rappresenta un elemento essenziale per la strategia dell'insegna, contribuendo in modo

significativo non solo a distinguerla, ma anche alla crescita e alla redditività complessiva dell'azienda. Il suo successo deriva dall'incessante impegno nel comprendere le necessità del cliente e nell'offrire una gamma diversificata in grado di soddisfare le richieste dei consumatori. Nel 2022, i prodotti MDD hanno registrato un fatturato di 5,4 miliardi di euro, in crescita a valore del 12,6% rispetto a quello registrato nel 2021¹⁷.

Oltre alla conosciuta marca *mainstream* Conad, il marchio è caratterizzato da diversi sotto-brand, i quali delineano i vari segmenti di necessità. Essi sono: Conad, Sapori & Dintorni, Sapori & Idee, Verso Natura, Conad Essentiae, Conad Baby, Conad PiacerSi, Conad Alimentum, Parafarmacia Conad, PetFriends Conad¹⁸.

- **Sostenibilità ambientale, sociale, economica.** Con la pandemia ancora in corso, l'intero sistema Conad decise di mettere in cima alla Piramide Strategica la sostenibilità. Essa, per Conad, riveste un ruolo in primo piano ed è per questo che è collocata nella parte apicale, in quanto ritenuto asset strategico fondamentale¹⁹. La strategia di sostenibilità di Conad mira a ottimizzare i vantaggi per la comunità attraverso il proprio approccio aziendale e le numerose iniziative diffuse di sostenibilità ambientale, sociale

¹⁷ Bilancio di Sostenibilità Conad 2022.

¹⁸ Rif. Par. 4.1.

¹⁹ Bilancio di Sostenibilità Conad 2022.

ed economica, centrate sulla creazione di benessere e una particolare cura per le persone, i territori e le comunità in cui opera.

Le azioni sostenibili si manifestano principalmente attraverso miglioramenti nei materiali di confezionamento prediligendo la carta, la scelta oculata dei fornitori, la creazione di prodotti provenienti da filiere in linea con gli standard di sostenibilità, la diminuzione degli sprechi alimentari e un utilizzo efficiente delle risorse.

“Sosteniamo il futuro” è il grande progetto di sostenibilità ambientale, sociale ed economica di Conad, espressione di un impegno concreto che caratterizza l’insegna da tempo.

La parte centrale è il cuore della Piramide Strategica. Questo perché, si compone di elementi strategici che aiutano Conad a essere ricordato dai clienti, cioè: i Freschissimi, il Prezzo e la Multicanalità/Omnicanalità.

- **Freschissimi.** I prodotti freschi e freschissimi, come latte, latticini, carne, pesce, pane fresco, frutta e verdura, sono parti fondamentali dell’assortimento di prodotti della catena, in quanto ricoprono un ruolo cruciale nell’arena competitiva per offrire il miglior rapporto qualità-prezzo. In questo asset strategico, è possibile menzionare la linea di prodotti Conad “Percorso Qualità”, un marchio che contraddistingue i prodotti freschi provenienti da filiere produttive altamente controllate. Inoltre, anche la linea

“Sapori & Dintorni Conad” offre una selezione di prodotti freschi che rappresentano la tipicità delle regioni locali e offrono sapori moderni e contemporanei.

- **Prezzo.** Il prezzo è uno degli elementi competitivi più importanti per tutto l'intero sistema Conad. Rappresenta uno dei principali asset attraverso il quale la catena si differenzia. Il fatto che i prodotti vengano venduti a prezzi competitivi non delinea una mancanza di qualità degli stessi, anzi.

In linea con la strategia di Conad, che mira a offrire prodotti di alta qualità a prezzi convenienti, vi sono due tipologie di prodotti. Innanzitutto, i prodotti “Bassi e Fissi”, che costituiscono una selezione di beni comunemente acquistati, offerti a prezzi costanti per assicurare al cliente un'esperienza di spesa conveniente. In aggiunta, i prodotti a marchio Conad, i quali svolgono un ruolo essenziale nel preservare il potere d'acquisto dei consumatori.

Infatti, Conad si differenzia proprio per il miglior rapporto qualità-prezzo offerto al cliente, anche in casi di inflazione: «In un contesto di agguerrita concorrenza e di eterogeneità della propria clientela, in termini di motivazioni di acquisto, Conad ha mantenuto un difficile equilibrio tra la necessaria risposta all'inflazione a due cifre dei prodotti *grocery* e la

richiesta crescente di specializzazione della sua clientela»²⁰. È per questo che nel mese di aprile 2023, a Conad Adriatico, oltre che a CIA Conad, è stato assegnato il premio “Cx Store Award” nella categoria “Primi per qualità prezzo Medio Adriatico”, mantenendo il primato per le famiglie residenti in Abruzzo, Marche e Molise.

- **Multicanalità/Omnicanalità.** La multicanalità permette a Conad Adriatico, e alle altre cooperative, di stabilire una presenza diffusa sul territorio in cui operano. Il loro sistema distributivo si distingue per la presenza di due format, ovvero l’attrazione e la prossimità. Il primo si trova più all’interno di grandi città, mentre il secondo in quelle più piccole. La presenza di queste due tipologie di distribuzione permette alla catena di rispondere ad esigenze diverse, grazie anche ai diversi format di vendita: Spazio Conad, Conad Superstore, Conad, Conad City, Margherita e Todis. Tuttavia, grazie all’e-commerce, la catena si sta spingendo sempre più verso una logica omnicanale, migliorando l’esperienza d’acquisto del consumatore finale. Ciò permette a Conad di incrementare la fedeltà dei clienti e consolidare la posizione del brand sul mercato.

La base della Piramide comprende l’Assortimento dei marchi nazionali e l’Innovazione, entrambi essenziali ma non capaci, da soli, di fare la differenza o di

²⁰ *CX Store Award 2023/24 a Conad Adriatico*, Promotion Magazine, 19 aprile 2023. <https://www.promotionmagazine.it/2023/04/19/assegnati-i-cx-store-award-2023-24-2/>

distinguere Conad dai concorrenti presenti sul mercato. Sono elementi che consentono solamente di essere alla loro altezza, quindi non permettono all'azienda di acquisire un vantaggio competitivo. Pertanto, per perseguire tale obiettivo, è necessario integrarli agli assets strategici descritti precedentemente:

- **Assortimento dei marchi nazionali.** All'interno dei punti vendita, oltre ai prodotti a marchio, vi è un vasto assortimento di prodotti nazionali.

Il Consorzio gestisce l'ampia gamma di prodotti dei punti vendita a livello generale, svolgendo il ruolo di centrale d'acquisto. D'altra parte, le singole Cooperative gestiscono autonomamente le relazioni con i fornitori locali di generi alimentari. I Soci invece, scelgono l'assortimento dei punti vendita sulla base delle necessità riscontrate della propria clientela, delle dimensioni del locale, del territorio e dei fornitori locali.

- **Innovazione.** Il fatto che l'innovazione si trovi alla base della Piramide non è casuale, poiché essa permea e attraversa tutti gli altri elementi: è il fondamento su cui si sviluppano i diversi livelli della struttura. Infatti, per essere famosi, ricordati e considerati e avere un impatto significativo rispetto ai concorrenti nel settore della distribuzione, è di vitale importanza monitorare attentamente i segnali di cambiamento e anticipare le trasformazioni, sviluppando nuovi approcci per attrarre i consumatori nel processo di acquisto.

Nei paragrafi che seguono viene riportata la ricerca svolta all'interno di Conad Adriatico, a testimonianza di come l'azienda ponga una particolare attenzione sulla concorrenza e il proprio ambiente competitivo.

4.3 La metodologia di ricerca adottata

La ricerca svolta in questo elaborato propone uno studio di caso che permette di delineare il modo in cui un'organizzazione interagisce con il suo contesto competitivo. Infatti, l'obiettivo è quello di analizzare come l'azienda Conad Adriatico affronti l'analisi della concorrenza nella sua arena competitiva, illustrando i suoi principali concorrenti e gli strumenti impiegati per condurre l'analisi. Ciò allo scopo di condurre un'analisi empirica critica alla luce delle evidenze teoriche già discusse nei capitoli precedenti.

Per la raccolta dei dati, sono state avanzate delle interviste al Responsabile Marketing, alla CRM e Marketing Specialist e alla CRM e Market Analyst di Conad Adriatico, i quali si trovano a condurre le attività principali relative all'analisi della concorrenza. Sono state poste diverse domande, alle quali i partecipanti hanno risposto, fornendo così una comprensione pratica ed esaustiva dell'argomento.

Le interviste condotte sono state registrate, previa autorizzazione, e questo ha permesso di includere nel documento descrizioni approfondite e dettagliate circa il tema. La ricerca empirica è stata articolata in diversi momenti. I primi due sono

stati dedicati alla pianificazione delle interviste e alla definizione del relativo canovaccio (Allegato 1), mentre l'ultimo è stato dedicato all'effettiva realizzazione delle interviste. Inoltre, l'azienda ha fornito del materiale aggiuntivo (dati provenienti da report e documentazione aziendale) per favorire una comprensione più approfondita degli argomenti trattati.

Le interviste sono state articolate per classi di domande. La prima si focalizza sull'analisi dei concorrenti di Conad Adriatico. In questa fase, l'obiettivo non è stato solamente quello di compilare un elenco di imprese concorrenti, bensì di comprendere le ragioni che spingono Conad Adriatico a considerarle come tali. Si è tenuto conto delle varie aree in cui l'azienda opera, esaminando le differenze tra questi concorrenti in tali aree. Inoltre, è stata prestata particolare attenzione agli attori entrati di recente nell'arena competitiva di Conad Adriatico, specialmente il discount Eurospin. È evidente che, dato il contesto competitivo, l'azienda deve naturalmente adottare una strategia di difesa. Pertanto, la ricerca ha cercato di favorire la comprensione della strategia adottata dall'azienda in questione e degli elementi strategici su cui si concentra per superare i propri concorrenti. Nella fase conclusiva della prima serie di domande, è stato indagato l'utilizzo della tecnica del *benchmarking*.

La seconda parte, invece, concentra maggiormente l'attenzione sul modo in cui l'azienda effettua l'analisi della concorrenza, offrendo una visione empirica del tema oggetto della ricerca. Dunque, è stato esaminato il *framework* operativo

adottato dall'azienda per l'analisi della concorrenza. In questa fase, le domande sono state progettate per mettere in luce gli strumenti utilizzati dall'azienda e, implicitamente, le tipologie di informazioni che vengono raccolte e considerate nel processo di analisi. Inoltre, ai partecipanti è stato chiesto quali fossero le aree coinvolte in tale processo, con un particolare focus sull'area del Controllo di Gestione.

Nella parte finale dell'intervista, i partecipanti sono stati invitati ad esprimere le loro considerazioni conclusive sull'argomento, in particolare rispondendo a domande riguardanti le previsioni future sul processo di controllo della concorrenza condotto dall'azienda Conad Adriatico.

4.4 L'individuazione dei principali concorrenti e le strategie di difesa in Conad

Le informazioni provenienti dalle Banche Dati sulla Distribuzione Moderna indicano che il territorio di Conad Adriatico presenta una notevole eterogeneità. Dall'area settentrionale delle Marche fino alle regioni della Puglia e della Basilicata, emerge quanto questo territorio sia variegato sotto diversi aspetti, quali la composizione demografica, la condizione sociale, la distribuzione del reddito e le abitudini di consumo. In aggiunta, le Banche Dati sulla Distribuzione Moderna forniscono informazioni dettagliate sulle strutture commerciali presenti sul territorio, classificandole in base alla loro dimensione. Le categorie includono ipermercati, supermercati, libero servizio e discount. Nello specifico, quelle con

una superficie fino a 400 metri quadrati rientrano nella categoria di libero servizio, mentre i supermercati vanno dai 400 ai 2.500 metri quadrati, e le strutture con dimensioni superiori a 2.500 metri quadrati sono classificate come ipermercati.

Conad Adriatico fa ampio uso della Banca Dati “Guida Nielsen a Largo Consumo” o GNLC, fornita da Nielsen appunto, un prezioso documento che raccoglie informazioni da diverse fonti, compreso Conad Adriatico e altre imprese clienti. Questo database rappresenta un quadro dettagliato del panorama competitivo, fornendo all’azienda dati cruciali per comprendere i competitors diretti. La Banca Dati viene aggiornata semestralmente da Nielsen.

All’interno di questa fonte informativa, è possibile trovare una sorta di profilo anagrafico dei concorrenti, che include i dettagli relativi a tutti i punti vendita nel territorio di competenza. Questi dettagli comprendono: la ragione sociale, l’affiliazione a gruppi e insegne specifici, la superficie in metri quadrati, la tipologia di punto vendita, il numero di casse, indicatori sulla presenza dei vari reparti, la disponibilità di parcheggio e, in particolare, un indicatore chiamato “P. Totale Negozio”. Quest’ultimo fornisce una stima del fatturato del punto vendita, offrendo un indice di valutazione della sua performance economica. In sintesi, questa banca dati costituisce uno strumento essenziale per valutare la forza economica di un punto vendita e comprendere il suo rendimento nel mercato.

In base al territorio di riferimento di Conad Adriatico, la Cooperativa suddivide la sua analisi dei concorrenti in due aree geografiche distintive: una zona Nord e una

Sud. L'area settentrionale include le regioni Marche, Abruzzo e Molise, mentre l'area meridionale comprende la Puglia e la Basilicata. Il Responsabile Marketing di Conad Adriatico ha spiegato la ragione di questa suddivisione dicendo:

«La Distribuzione Moderna Italiana è caratterizzata da poche catene di distribuzione nazionali di rilievo e numerose catene regionali. Ad esempio, in Sicilia ci sono insegne che non si riscontrano altrove ma che hanno una presenza significativa nel territorio. Nel territorio di Conad Adriatico, abbiamo realtà come il Sì con te, esclusivamente presente nelle Marche e in Abruzzo, o le tre insegne Gabrielli che operano nel centro Italia»²¹.

Di conseguenza, dalla sua dichiarazione emerge chiaramente che Conad Adriatico non affronta gli stessi concorrenti in tutte le regioni in cui opera, spiegando così la necessità di una distinzione per aree. E aggiunge:

«L'attività si concentra su due segmenti di mercato: supermercati e ipermercati. Nel corso del tempo, si è verificato un cambiamento nella composizione dei concorrenti in questi due comparti. Inizialmente, i concorrenti erano rappresentati da tutti gli operatori attivi nel campo dei supermercati e degli ipermercati. Successivamente, nei primi quindici anni del nuovo millennio, hanno acquisito rilevanza significativa i cosiddetti "category killer", che si sono distinti per primi nel settore dei prodotti per la cura della casa e della persona. Un altro concorrente che ha

²¹ Intervista a Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing di Conad Adriatico.

guadagnato importanza nell'ultimo decennio, soprattutto in un contesto di inflazione, è il discount»²².

In base alla suddivisione per area e segmento, Conad Adriatico individua i suoi concorrenti diretti considerando la quota di mercato. Nel settore dei supermercati situati nella regione settentrionale dell'azienda, il Gruppo Gabrielli, identificabile tramite le insegne Tigre e Tigre Amico, e successivamente il Gruppo CE.DI. Marche, con l'insegna Sì con Te, rappresentano i principali concorrenti dell'azienda. Questi due gruppi, rispetto agli altri, detengono la quota di mercato principale. Al contrario, nella zona meridionale, emergono come concorrenti principali il Gruppo Megamark, con le insegne Dok Supermercati e Famila Superstore. Per quanto riguarda gli ipermercati nell'area settentrionale invece, si segnalano Oasi, un'altra insegna del Gruppo Gabrielli, e IperCoop appartenente a Coop Italia; mentre nel sud, emergono IperFamila, del Gruppo Megamark, e IperCoop.

Nel corso del tempo, si è verificato un aumento della concorrenza che non riguarda soltanto la competizione diretta, ma si estende anche a settori collegati. Si fa riferimento, in particolare, a imprese che si occupano della cura della casa e della persona, come Acqua&Sapone, e ai discount, come Eurospin e Lidl. Nel caso di questi ultimi, oggi i consumatori li considerano come supermercati a tutti gli effetti,

²² Intervista a Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing di Conad Adriatico.

poiché nel corso del tempo hanno subito molteplici trasformazioni, registrando una crescita significativa in termini di varietà di prodotti e offerte.

Facendo un focus su Eurospin, la CRM e Marketing Specialist di Conad Adriatico spiega le ragioni che hanno favorito la sua avanzata sul mercato:

«A causa dell'acceso aumento dell'inflazione che si è verificato nell'arco di un anno e mezzo, e considerando che il potere di acquisto dei consumatori si è indebolito, i discount hanno ripreso a guadagnare terreno. Ciò è attribuibile a un mutamento nelle condizioni macroeconomiche»²³.

Inoltre, la CRM e Market Analyst dell'azienda aggiunge:

«Eurospin ha attuato un riposizionamento strategico, utilizzando a tal fine campagne di comunicazione e politiche commerciali, che hanno avvicinato questa insegna a quelle del canale Supermercati, erodendo a quest'ultime quote di mercato»²⁴.

Da queste dichiarazioni, è chiaro come Eurospin abbia attuato una strategia competitiva molto aggressiva, che ha permesso all'azienda di guadagnare una buona porzione di mercato. L'aumento della quota di mercato del canale discount è attribuibile al fatto che sta efficacemente rispondendo alle esigenze dei clienti, i

²³ Intervista a Francesca Savini, CRM e Marketing Specialist di Conad Adriatico.

²⁴ Intervista a Bianca Grossi, CRM e Market Analyst di Conad Adriatico.

quali attualmente cercano soprattutto convenienza, senza necessariamente richiedere elevati standard di qualità.

In questo contesto, è opportuno analizzare come Conad Adriatico stia rispondendo all'espansione di questo discount:

«Miriamo a contrastare Eurospin focalizzandoci principalmente sul nostro prodotto a marchio, offrendo un competitivo rapporto qualità/prezzo. Ci stiamo, inoltre, concentrando sui prodotti freschi, cercando di superare Eurospin che, nonostante sia un discount, ha un'offerta di alta qualità nella sezione ortofrutta»²⁵.

In aggiunta, Conad Adriatico sta espandendo ulteriormente l'assortimento del pacchetto "Bassi e Fissi"²⁶, proponendo prezzi sempre più competitivi per assicurare ai clienti una spesa completa, conveniente e di alta qualità, giorno dopo giorno.

Chiaramente, quando un'azienda percepisce una minaccia nel suo settore di mercato, adotta una strategia di difesa. Tuttavia, è importante notare che, oltre a una risposta pianificata, l'azienda può fare affidamento sui suoi elementi distintivi, che la rendono unica rispetto alla concorrenza. Conad Adriatico, insieme all'intero sistema Conad, dispone di un ampio ventaglio di vantaggi che la consolidano come

²⁵ Intervista a Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing di Conad Adriatico.

²⁶ Il pacchetto "Bassi e Fissi" è un paniere di prodotti MDD (Marca Del Distributore) di prima necessità, che vengono tenuti a dei prezzi fissi per periodi tri-quadrimestrali.

leader quotidiano nel territorio di competenza. Il primo fra tutti, come afferma il Responsabile Marketing, è la multicanalità:

«La multicanalità costituisce un elemento di rilievo, poiché è stata valutata in varie modalità e risulta essere un punto di forza evidente in tutte le ricerche di mercato condotte»²⁷.

In Conad, per multicanalità si intende la divisione tra un canale “attrazione” e un canale “prossimità”. Il primo canale si riferisce principalmente agli ipermercati che rispondono alle necessità di spesa settimanale del cliente e offrono categorie di prodotti più specifiche, come ad esempio l’extralimentare. Il secondo canale, invece, si occupa delle esigenze quotidiane del cliente, presentando un assortimento meno profondo rispetto all’ipermercato, ma sufficiente per una spesa giornaliera.

Il secondo punto di forza riguarda la struttura organizzativa, in quanto Conad Adriatico rappresenta una delle cinque cooperative del sistema Conad ed è composta da dettaglianti. Questo modello organizzativo è unico nel contesto italiano e ha dimostrato di fare la differenza nel corso degli anni. La presenza di una tecnostuttura centrale, ma con la gestione autonoma dell’impresa a livello di punto vendita, contribuisce a questa distinzione:

²⁷ Intervista a Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing di Conad Adriatico.

«Non gestiamo punti vendita diretti il cui direttore è un dipendente di Conad Adriatico. A capo del punto vendita c'è il Socio imprenditore: lui, più di tutti, riesce a cogliere le opportunità sul singolo territorio»²⁸.

Il terzo fattore distintivo è il prodotto di qualità. Nel tempo, Conad si è posizionata come un'insegna che offre prodotti di qualità medio-alta, infatti il Responsabile Marketing di Conad Adriatico afferma:

«Abbiamo scelto di non offrire prodotti di primo prezzo, e il nostro marchio segue la stessa filosofia, proponendo prodotti mainstream, quindi alla stessa qualità del marchio leader»²⁹.

In aggiunta a ciò, Conad ha ampliato le varietà di prodotti con linee premium, come “Sapori & Dintorni”, e specialistiche, come “Verso Natura”.

Un elemento finale su cui Conad ha concentrato i propri sforzi è il livello di servizio fornito al cliente. Essi mirano a garantire un'esperienza piacevole all'interno del punto vendita, implementando banchi serviti per i prodotti freschi, creando allestimenti accattivanti, fornendo una formazione adeguata al personale che è a diretto contatto con la clientela e così via.

²⁸ Intervista a Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing di Conad Adriatico.

²⁹ Intervista a Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing di Conad Adriatico.

In conclusione, il Responsabile Marketing di Conad Adriatico è stato intervistato sulla presenza di *best practices* da emulare tra i concorrenti, utilizzando la tecnica del *benchmarking*³⁰. In risposta, ha dichiarato:

*«È difficile dirlo. Ogni settore, ogni reparto, trae ispirazione da qualcosa osservato nella concorrenza, che potrebbe diventare un modello da seguire. Esistono best practices, ma non ne esiste una specifica. Il nostro mercato è così aperto che un'innovazione dura solo trenta secondi, perché gli altri la osservano e la imitano»*³¹.

Pertanto, dalle affermazioni fatte emerge la sfida di distinguersi all'interno della Grande Distribuzione Organizzata, specificatamente nel settore della distribuzione alimentare al dettaglio. Tuttavia, secondo le informazioni emerse dalla ricerca su Conad Adriatico, la Cooperativa sta affrontando con successo la concorrenza, come evidenziano i dati sulla quota di mercato.

Il successivo paragrafo fornisce una dettagliata visione di come Conad Adriatico gestisce l'analisi della concorrenza nella sua operatività. Saranno analizzati gli strumenti impiegati per condurre tale controllo, nonché le informazioni prodotte e le aree aziendali coinvolte in questo processo.

³⁰ Rif. Cap. 3, par. 3.2.

³¹ Intervista a Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing di Conad Adriatico.

4.5 L'analisi della concorrenza: il *framework* operativo di Conad Adriatico

L'analisi della concorrenza rappresenta un processo importante al fine di definire la strategia competitiva della propria azienda. Tuttavia, non tutte le organizzazioni la eseguono in modo specifico o la ritengono importante. Nel caso dell'azienda Conad Adriatico, questa si rivela molto importante e a confermarlo è la CRM e Marketing Specialist dell'azienda:

«L'analisi della concorrenza riveste un ruolo importante per Conad Adriatico. La nostra intera organizzazione è orientata verso questo processo, poiché, ad esempio, il calcolo delle quote di mercato coinvolge tutte le sfere operative dell'azienda»³².

L'azienda Conad Adriatico svolge l'analisi della concorrenza mediamente ogni tre settimane. In aggiunta, l'azienda acquisisce ricerche di mercato esterne che vengono condotte settimanalmente per quanto riguarda i ricavi e semestralmente per quanto riguarda la quota di mercato.

Nel paragrafo precedente, sono state fornite informazioni sull'identificazione, da parte dell'azienda, dei principali concorrenti, suddivisi per area e segmento. Tuttavia, per una definizione accurata della concorrenza e per condurre un'analisi efficace, l'azienda si serve degli strumenti che saranno oggetto di analisi di seguito.

³² Intervista a Francesca Savini, CRM e Marketing Specialist di Conad Adriatico.

4.5.1 Gli strumenti di analisi della concorrenza

Conad Adriatico fa affidamento principalmente su alcuni strumenti, ciascuno dei quali fornisce informazioni specifiche sui concorrenti. Va sottolineato che, nel corso del tempo, gli strumenti si sono sviluppati, anche tenendo conto dell'avanzamento tecnologico, favorendo così un aumento del controllo sulla concorrenza.

Gli strumenti maggiormente utilizzati dall'azienda sono: la quota di mercato, il geomarketing, la rilevazione dei prezzi della concorrenza, le banche dati e i report prodotti dalle agenzie che osservano il settore.

La quota di mercato

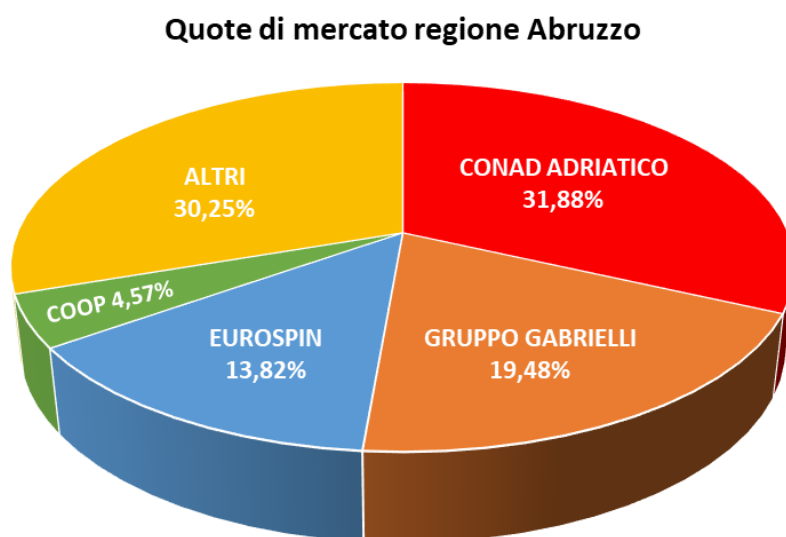
Al fine di analizzare la concorrenza Conad Adriatico opera diverse elaborazioni, ma la principale è quella relativa alle quote di mercato. Utilizzando i dati provenienti dalla Banca Dati "Guida Nielsen a largo consumo", menzionata precedentemente, l'azienda valuta la propria quota di mercato nei territori di competenza e della concorrenza. Tali quote, inoltre, vengono monitorate rispetto al semestre precedente.

Analizzare la quota di mercato riveste un ruolo cruciale, in quanto costituisce il primo segno della competitività aziendale. Pertanto, può essere considerato come un indicatore sintetico che riflette la posizione dell'azienda rispetto ai suoi principali concorrenti.

Il 2022 è stato un anno importante per Conad Adriatico che ha raggiunto un fatturato di 2.001 milioni di euro con un incremento del 8,19% rispetto al 2021, e una quota di mercato del 18,13% nel territorio di competenza: Marche, Abruzzo, Molise, Puglia e Basilicata³³.

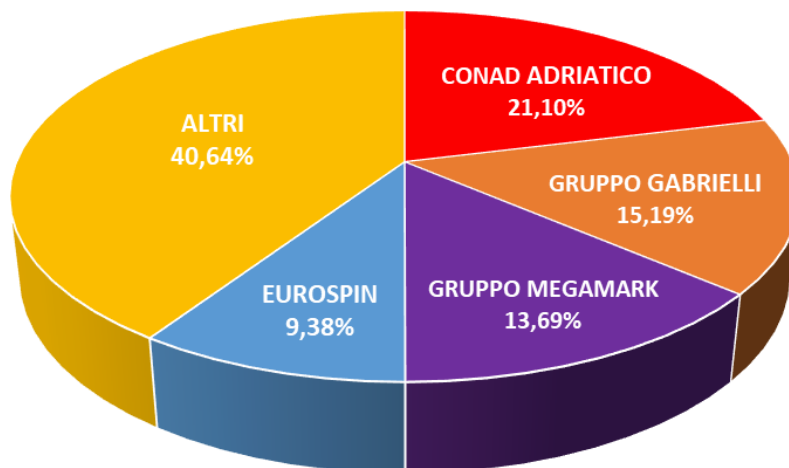
Di seguito, si riportano le quote di mercato calcolate sulla base dei dati GNLC Nielsen relative al primo semestre del 2023 nelle regioni Abruzzo, Molise e Puglia (Fig. 4.4). Si tralasciano le Marche, dove la presenza di Conad è caratterizzata dalla suddivisione del territorio in due Cooperative del Consorzio (CIA e CAD), mentre in Basilicata la presenza è residuale.

Fig. 4.4 – Quote di mercato regioni Abruzzo, Molise e Puglia.

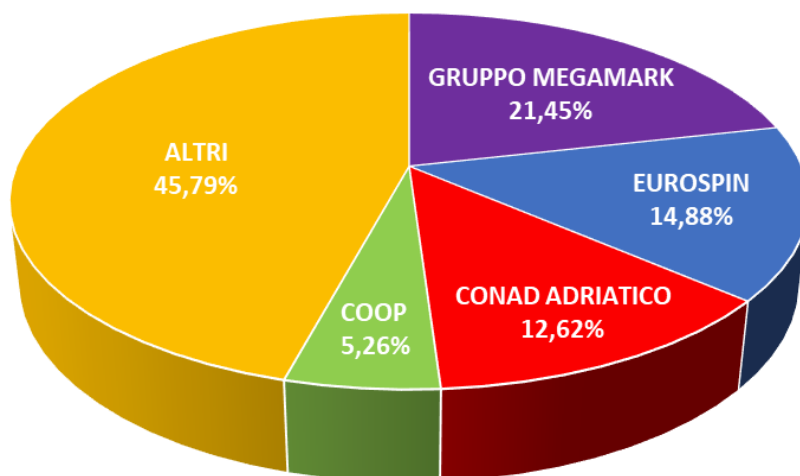


³³ Annual Report Conad Adriatico 2022, p. 9.

Quote di mercato regione Molise



Quote di mercato regione Puglia



Fonte: elaborazione personale da dati GNLC Nielsen forniti da Conad Adriatico.

Dai grafici emerge che Conad Adriatico è in prima posizione per quota di mercato nelle regioni Abruzzo e Molise. Tuttavia, in Puglia, si posiziona al terzo posto con una quota di mercato del 12,62%, perdendo così la posizione di primo piano che è invece occupata dal Gruppo Megamark, il quale si conferma come leader in Puglia.

Il geomarketing

Un secondo metodo impiegato da Conad Adriatico per esaminare la concorrenza è il geomarketing. Come precedentemente illustrato, questo strumento si dimostra efficace nel tracciare i concorrenti su mappe, fornendo dati georeferenziati che consentono di identificare potenziali opportunità derivanti da lacune nell'offerta in specifiche aree territoriali. Grazie alla piattaforma di geomarketing, l'azienda acquisisce una visione completa dei propri punti vendita e di quelli dei concorrenti sul territorio in questione.

Conad Adriatico intraprende questo processo di analisi per diverse ragioni:

- per stimare il potenziale commerciale per una possibile apertura di un nuovo punto vendita, quindi per valutare se la posizione proposta è idonea. In questa analisi, si tiene conto del potenziale di mercato, che include la popolazione residente e coloro che frequentano l'area per motivi di studio o lavoro, insieme alla presenza dei concorrenti in termini di tipologia di punto vendita;

- per valutare le prestazioni di un punto vendita, ossia se le attuali performance sono ottimali o se esiste margine per aumentare il volume d'affari;
- per esaminare l'area di influenza dei punti vendita in base all'origine dei clienti, i quali sono geo-codificati attraverso gli indirizzi forniti al momento dell'adesione al programma fedeltà Conad.

Attraverso l'analisi dei dati provenienti dalle Banche Dati territoriali del programma di geomarketing e dalle informazioni sulla concorrenza ottenute dalla GNLC, Conad Adriatico esamina la dimensione della popolazione, i consumi pro capite nel settore grocery, il consumo complessivo nel settore grocery e la presenza della Distribuzione Moderna nel territorio. Questa valutazione si attua mediante il calcolo di indici specifici per ciascun comune della zona di competenza. Utilizzando la GNLC, vengono elaborati i metri quadri totali per ogni comune e categoria, ad esempio, per il comune di Ancona si considerano i metri quadri di discount, ipermercati, libero servizio e supermercati. La somma totale dei metri quadri viene poi confrontata con la popolazione per determinare se è sufficiente o meno, esprimendo l'indice come "metri quadri di Distribuzione Moderna per mille abitanti". Questo calcolo viene effettuato a livello comunale e successivamente aggregato a livello di provincia, regione e, infine, per l'intero territorio di Conad Adriatico.

Rilevazione dei prezzi della concorrenza

Nel processo di analisi dei concorrenti adottato da Conad Adriatico, si inserisce un ulteriore strumento denominato “RIL.CON.”. Questo strumento consente all’azienda di monitorare l’evoluzione dei prezzi dei diversi concorrenti e di elaborare internamente alla stessa le strategie di prezzo. Attraverso lo strumento della RIL.CON., la Rete Vendita, insieme alla direzione Commerciale e Marketing, definisce le regole di rilevazione. Una volta estratti ed opportunamente elaborati, i dati costituiscono la base delle strategie di pricing nei diversi territori e segmenti.

La RIL.CON viene eseguita per analizzare i prezzi standard o continuativi, i prezzi promozionali, e una nuova osservazione riguarda il concorrente Eurospin.

La RIL.CON Prezzi Standard è una rilevazione periodica dei concorrenti determinati sulle varie piazze e per i vari segmenti. Ai fini dell’analisi, ci sono tre tipologie di rilevazione dei prezzi, che riguardano tre tipologie di paniere che l’azienda Conad Adriatico vuole osservare. Ogni paniere è costituito da una serie di prodotti che vengono scelti internamente all’azienda, Questi panieri sono tre:

- “paniere standard” o “paniere 20-80”, cioè si riferisce a un insieme di prodotti in cui il 20% di essi contribuisce all’80% del fatturato complessivo. Questo paniere comprende un numero significativo di articoli, permettendo all’azienda di identificare quelli di maggiore importanza e che generano la maggior parte del fatturato;

- “paniere ristretto”, si riferisce a un insieme più limitato di articoli focalizzato sulle marche leader, ovvero sui prodotti principali che attraggono particolare attenzione in quanto più acquistati e di maggiore rilevanza;
- “paniere total store”, si riferisce all’insieme completo di prodotti disponibili in uno store, comprendendo l’intero assortimento presente.

Passando alla seconda tipologia di impianto, ossia la RIL.CON Prezzi Promozionali, essa è incentrata sull’analisi dei prezzi promozionali dei prodotti della concorrenza. L’analisi promozionale viene prevalentemente utilizzata da varie aree aziendali, ma principalmente da quelle di Marketing e Commerciale.

Di base, quindi, viene utilizzata durante l’anno per confrontare la competitività di tutte le promozioni dei principali competitors con quelle dell’azienda e dei singoli articoli. L’attenzione alle rilevazioni dei prezzi promozionali è maggiore durante le ricorrenze festive.

Infine, in tempi più recenti, Conad Adriatico ha inserito un ulteriore impianto di rilevazione prezzi dedicato ai discount, in particolare a Eurospin:

«Da circa un anno, abbiamo istituito un sistema dedicato per monitorare la concorrenza nei discount, focalizzandoci principalmente su Eurospin al momento. La particolarità di tale rilevazione è la comparazione dell’assortimento, che viene effettuata in maniera quantitativa sugli articoli

presenti. Da allora, con l'assistenza del Commerciale, abbiamo cercato un approccio per confrontare non solo il nome dei prodotti, ma anche la qualità, il contenuto degli ingredienti, e così via. Più genericamente si valuta anche una corrispondenza tra i prodotti MDD, sia di Conad che del discount, per valutare e mettere a confronto il rapporto qualità/prezzo adottato dalle diverse insegne. L'obiettivo è stato individuare punti di comparazione e comprendere le ragioni di eventuali differenze di prezzo, specialmente in caso di prezzi più elevati»³⁴.

Per la rilevazione quindi, l'azienda ha creato un paniere di prodotti. Tuttavia, non è possibile renderla identica a quella dei concorrenti che non rientrano nella categoria discount. Infatti, nel caso di Eurospin, è stato necessario effettuare il confronto con la marca del distributore (riconoscibile dal logo rosso), la quale rappresenta il prodotto MDD. I *category manager* effettuano una valutazione qualitativa, esaminando anche le ricette e gli ingredienti, poiché limitarsi a confrontare solo i prezzi potrebbe non fornire una visione completa. Inizialmente, il confronto con il discount era sporadico ma, nel tempo, si è progressivamente intensificato. Attualmente, Conad Adriatico segue una pianificazione indicativamente mensile, ma è previsto che tale frequenza possa aumentare e che possano essere inclusi ulteriori discount concorrenti.

³⁴ Intervista a Bianca Grossi, CRM e Market Analyst di Conad Adriatico.

Banche dati e report esterni

Le Banche Dati esterne, gestite da importanti società di rilevazione come Nielsen, come già accennato, permettono un'analisi dettagliata del comportamento della concorrenza a livello nazionale nonché a livello del territorio di riferimento di Conad Adriatico. Ad esempio, nel valutare le vendite di uno specifico settore di mercato, i dati forniscono la possibilità di esaminare le performance aziendali in confronto a quelle del mercato. L'obiettivo è di analizzare le tendenze dei mercati e delle quote dei prodotti MDD tra i vari concorrenti. In sostanza, questi dati vengono utilizzati per valutare le prestazioni aziendali rispetto alla concorrenza e determinare se sono in linea, superiori o inferiori rispetto al resto del mercato.

L'azienda fa anche uso di diversi report, tra cui "Like4Like" fornito da Nielsen. Si tratta di un rapporto pubblicato settimanalmente, costituito da una dashboard già preimpostata per monitorare i dati, che consente di esaminare il trend della Distribuzione Moderna a livello nazionale, di Conad nazionale e di Conad Adriatico. Il focus del rapporto è sulla comparazione delle entrate, ossia sull'andamento finanziario sia nel contesto Conad che nel resto del mercato. Questa analisi è suddivisa per tipologia di punto vendita (ipermercati, supermercati e ipermercati insieme a supermercati) nelle aree Nielsen³⁵, di cui quelle pertinenti per Conad Adriatico sono principalmente la 3 e in parte la 4.

³⁵ L'Italia viene divisa in quattro aree Nielsen: Area 1: Piemonte, Val d'Aosta, Liguria, Lombardia; Area 2: Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna; Area 3: Toscana,

4.5.2 Le aree aziendali coinvolte nell'analisi della concorrenza: il ruolo dell'area controlling

L'analisi della concorrenza assume un ruolo cruciale nel determinare la posizione di un'azienda nel contesto commerciale e nell'indirizzare la formulazione di strategie atte a raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo. Tuttavia, non tutte le imprese attribuiscono un'importanza paritaria a questo processo. Alcune lo conducono sporadicamente o in modo superficiale, mentre altre limitano l'analisi a specifiche aree. Al contrario, vi sono aziende profondamente coinvolte in questa pratica, ritenendola così essenziale da coinvolgere ampiamente l'intera struttura aziendale. Quest'ultimo è il caso di Conad Adriatico.

Nel contesto aziendale di Conad Adriatico, l'area di competenza principale per l'analisi della concorrenza è il reparto Marketing che funge da responsabile delle informazioni prodotte attraverso questo processo. Successivamente, tali informazioni vengono condivise con le divisioni operative dell'azienda, ovvero il reparto Commerciale e la Rete Vendita. Nonostante queste tre aree siano centrali, è importante notare che Conad Adriatico adotta un approccio integrato al controllo della concorrenza. Questo significa che tale processo di controllo coinvolge in vari modi tutte le diverse aree, poiché sono state sviluppate risorse e strumenti specifici per soddisfare le esigenze di ciascuna di esse. A titolo di esempio, se è necessario

Umbria, Marche, Lazio, Sardegna; Area 4: Abruzzo, Molise, Puglia, Campania, Basilicata, Calabria, Sicilia.

esaminare i bilanci dei concorrenti, l'area Amministrazione è direttamente coinvolta in questo particolare aspetto del processo.

Un particolare focus deve essere posto sul ruolo della funzione controlling, anche alla luce della letteratura esistente sul tema. Nel primo capitolo è stato evidenziato che, secondo gli approcci teorici, gli strumenti di analisi della concorrenza sono normalmente inclusi nell'ambito del più ampio sistema di controllo strategico che rientra, in generale, nell'area Controllo di Gestione. Per questo motivo, ai partecipanti alle interviste è stata posta la domanda chiave riguardo al ruolo dell'area controlling nel processo di analisi della concorrenza. In risposta a questa domanda, il Responsabile Marketing di Conad Adriatico ha spiegato:

«Il Controllo di Gestione riceve la reportistica da parte nostra e la diffonde con la dovuta integrazione critica che gli compete. Partecipa ai momenti di confronto tra Marketing, Commerciale e Rete Vendita, come ad esempio per definire le politiche di pricing alla luce delle ricerche di mercato. Quindi, il Controllo di Gestione svolge questa funzione perché le scelte strategiche del pricing non sono soltanto di natura commerciale, ma coinvolgono anche un'area relativa al conto economico dell'azienda»³⁶.

Infatti, se in prima battuta questi strumenti di analisi nascono per adottare scelte operative, coinvolgendo maggiormente il Commerciale, il Marketing e la Rete

³⁶ Intervista a Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing di Conad Adriatico.

Vendita, successivamente tutte queste scelte si ripercuotono sui risultati economici aziendali. Di conseguenza, si rivela centrale anche la partecipazione dell'area controlling.

In Conad Adriatico, l'area controlling non assume un ruolo operativo, ma funge da osservatore critico e misuratore degli effetti in relazione alla strategia aziendale complessiva. Nello specifico, essa supervisiona la parte riguardante la rilevazione dei prezzi praticati dalla concorrenza, occupandosi di valutare l'andamento delle rilevazioni. Ad esempio, verifica la presenza di eventuali mancate rilevazioni di specifici articoli, monitora le variazioni degli indici di competitività nel tempo, individua scostamenti significativi e analizza l'andamento complessivo. Inoltre, comunica agli addetti principali del processo se vi siano elementi da monitorare o modificare nell'insieme del sistema.

Col tempo, il ruolo dell'area controlling nella Cooperativa si è evoluto, diventando sempre più rilevante in ragione dell'importanza crescente dei risultati economici nella valutazione delle decisioni aziendali. Pur essendo recentemente inclusa in alcune di queste analisi, l'area controlling, in realtà, è stata sempre presente. La sua crescente presenza è motivata dalla consapevolezza che le decisioni aziendali hanno un impatto sempre più significativo sui risultati economici, e tale impatto necessita di una misurazione sempre più accurata.

4.5.3 Previsioni future dell'azienda

Nella fase conclusiva dell'intervista, ai partecipanti è stato chiesto di esprimere le loro prospettive a lungo termine riguardo l'analisi della concorrenza in Conad Adriatico. A questo proposito, la CRM e Market Analyst dell'azienda ha affermato:

«Mi aspetto sicuramente un potenziamento, sia in termini di frequenza delle analisi che di tipologie di analisi. In altre parole, dato che il prodotto a marchio sta guadagnando sempre più popolarità, prevedo che ci sarà una comparazione più approfondita sia a livello di prodotti di marca del distributore che delle singole linee di prodotto»³⁷.

Il Responsabile Marketing aggiunge:

«Il tema è complesso perché c'è l'argomento di evoluzione dei format distributivi. Il canale discount si sta evolvendo molto per cui è sempre più un concorrente. Inoltre, stiamo osservando l'e-commerce, i mercati extra-alimentari e quelli della cura della casa e della persona»³⁸.

Quindi, nel breve-medio periodo il focus di Conad Adriatico è sull'evoluzione del discount, mentre nel lungo periodo l'attenzione è su concorrenti esterni che arrivano con canali diversi. Uno tra questi è l'e-commerce nel mercato alimentare; si pensi,

³⁷ Intervista a Bianca Grossi, CRM e Market Analyst di Conad Adriatico.

³⁸ Intervista a Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing di Conad Adriatico.

ad esempio, a come oggi nelle aree metropolitane si inizi a vendere anche il “fresco”.

Per quanto riguarda i mercati extralimentari, nel contesto degli ipermercati, vi sono specifiche aree su cui l’azienda intende mantenere un’elevata attenzione e una di queste è il settore della tecnologia. Ciò è dovuto al fatto che gli ipermercati vendono anche prodotti di elettronica e il monitoraggio dell’evoluzione di questo mercato nel futuro è essenziale, poiché la presenza dei prodotti tecnologici negli ipermercati potrebbe essere influenzata negativamente dalla forte concorrenza proveniente dai canali online specializzati. Inoltre, la cura della casa e della persona rappresenta un altro elemento strategico; è un mercato che negli ultimi decenni ha subito evoluzioni importanti, con la crescita significativa degli “specializzati” che hanno eroso quote. Questo mercato è particolarmente preso in considerazione dagli ipermercati, su cui le politiche aziendali di Conad Adriatico si concentreranno nei prossimi anni.

4.6 Osservazioni critiche sul caso studio

Dallo studio del caso Conad Adriatico emerge come l’analisi della concorrenza sia un processo essenziale per la competitività dell’azienda. Infatti, senza una comprensione completa del proprio contesto competitivo, diventa complesso sviluppare una strategia competitiva in grado di superare i concorrenti e, di conseguenza, di ottenere un vantaggio competitivo.

Se si dovesse classificare Conad Adriatico in una delle tre strategie competitive di base, probabilmente la si collocherebbe nella strategia di differenziazione. Ciò emerge chiaramente dalle interviste, che indicano come il focus dell'azienda non sia sui prodotti a basso costo ma, piuttosto, sulla ricerca della massima qualità. Pertanto, l'approccio adottato consiste nel commercializzare prodotti a un prezzo più elevato, giustificato dalla loro eccellenza qualitativa.

Analizzando nuovamente il “modello delle cinque forze competitive” di Michael Porter, emerge chiaramente dalla ricerca sul caso che Conad Adriatico tiene sotto stretta osservazione sia i suoi concorrenti diretti che i possibili nuovi ingressi sul mercato. Infatti, attualmente l'azienda mostra un particolare interesse nei confronti dei discount, con un'attenzione particolare rivolta a Eurospin. Tuttavia, è importante sottolineare che i discount non rappresentano l'unico settore competitivo su cui l'azienda si concentra, poiché essa prevede di dedicare la sua attenzione anche ai mercati extralimentari, all'e-commerce e ai settori legati alla cura della casa e della persona.

Grazie anche alla comprensione delle strategie adottate dai concorrenti, l'azienda può valutare la possibilità di incorporare alcune delle loro pratiche, contribuendo in modo significativo all'arricchimento del proprio bagaglio di risorse e competenze. Tuttavia, dalla ricerca emerge la complessità pratica nell'implementare la tecnica del *benchmarking*. Questa difficoltà deriva principalmente dalla natura altamente competitiva del settore di riferimento di Conad Adriatico che rende arduo sia

l'imitare che l'essere imitati. Infatti, come evidenziato dal Responsabile Marketing durante l'intervista, nel contesto competitivo attuale, un'innovazione ha una durata molto limitata nel tempo.

Per quanto riguarda il modello operativo di gestione della concorrenza, Conad Adriatico adotta un approccio fortemente concentrato sull'analisi concorrenziale, riconoscendo che la comprensione dei principali concorrenti costituisce la chiave del successo. Per implementare questo processo di analisi, l'azienda utilizza diversi strumenti, come emerso dalle interviste. Uno di essi è rappresentato dalla quota di mercato, un indicatore che offre una chiara visione della posizione di Conad Adriatico nel mercato di riferimento, fungendo da reale indice di competitività. Il secondo strumento impiegato è il geomarketing, considerato un approccio innovativo all'analisi dei concorrenti e, soprattutto, strategico poiché sfrutta dati geografici per interpretare il contesto spaziale in cui le aziende rivali conducono le proprie attività. Un altro strumento di controllo della concorrenza utilizzato da Conad Adriatico consiste nel monitoraggio dei prezzi praticati dai concorrenti che costituiscono la base per le scelte di *pricing* dell'azienda. Infatti, com'è noto nella letteratura, per stabilire adeguatamente il prezzo di un prodotto o servizio è essenziale considerare il fattore concorrenza, oltre che i costi e la domanda. In particolare, diventa cruciale individuare le funzioni di costo della concorrenza, poiché i rivali stabiliscono i propri prezzi in base a tali parametri. Questo consente

all'azienda di comprendere fino a che punto i concorrenti possono praticare prezzi bassi e competitivi.

Facendo riferimento a un altro strumento menzionato nel Capitolo 3, vale a dire l'analisi dell'arena competitiva, si evidenzia che Conad Adriatico pone una notevole enfasi sulla raccolta di informazioni. Nello specifico, l'impresa acquisisce dati sui concorrenti attraverso diverse banche dati e ciò le consente di ottenere una visione completa e dettagliata per monitorare il proprio contesto competitivo.

Un'ultima riflessione va fatta sul ruolo che l'area controlling ha in tutto questo processo di analisi condotto da Conad Adriatico. Il tema centrale di questo elaborato è il sistema di controllo strategico, poiché gli strumenti per l'analisi della concorrenza sono intrinsecamente legati a questo sistema. A differenza del controllo di gestione, cioè del controllo della strategia di Robert N. Anthony con un approccio più orientato alla gestione, il controllo strategico costituisce una nuova interpretazione dello stesso concetto. Infatti, il sistema di controllo non si limita a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi della strategia pianificata, ma sostiene anche i processi decisionali che possono portare a una ridefinizione della strategia. Solitamente, all'interno delle aziende, non è comune trovare un reparto specificamente dedicato al controllo strategico, poiché questa funzione è implicita nei sistemi di controllo gestionale aziendale. Certamente, per comprendere appieno come il sistema di controllo strategico si manifesti concretamente nelle aziende, sarebbe opportuno esaminare diverse situazioni aziendali. Sulla base delle indagini

condotte presso Conad Adriatico, è comunque possibile riflettere sul ruolo che tale sistema assume all'interno di quest'azienda, al fine di comprendere le sue specifiche funzioni.

Dalle interviste emerge che il processo di controllo della concorrenza sia principalmente concentrato nell'ambito del Marketing, con il supporto dell'area Commerciale e della Rete Vendita. Non è automatico assumere che l'area controlling debba avere un ruolo preponderante nell'analisi della concorrenza, in quanto le aziende possono adottare approcci diversi. Nel caso di Conad Adriatico, l'area controlling ha recentemente accresciuto la sua partecipazione a questo processo, anche se non occupa ancora un ruolo centrale. L'analisi del caso suggerisce che questa funzione sovrintende all'operato delle aree direttamente coinvolte nell'analisi e partecipa alle riunioni. Tale coinvolgimento è giustificato dal fatto che qualsiasi decisione strategica influisce sui risultati economici dell'azienda.

Quanto analizzato nel caso di Conad Adriatico pone in evidenza come gli strumenti di analisi della concorrenza siano ancora fortemente considerati, anche nei grandi contesti aziendali, come *tools* di competenza eminentemente dell'area Marketing che è quella che, di fatto, ne cura l'implementazione, l'utilizzo e l'aggiornamento. Se, da un lato, questo può essere interpretato come un risultato in parziale contrapposizione con quanto posto in evidenza dalla letteratura specialistica, dall'altro esso schiude una serie di opportunità per l'area controlling in futuro.

Legare le dinamiche competitive a quelle economico-finanziarie, infatti, potrebbe rivelarsi centrale per dare maggiore rilevanza ai risultati, spesso qualitativi, ottenuti attraverso l'implementazione degli strumenti sopra citati. In questa prospettiva, l'area controlling potrebbe avere un ruolo centrale per assicurare a Conad Adriatico, nello specifico, e alle aziende, in generale, una più ampia comprensione delle informazioni prodotte dagli strumenti di analisi della concorrenza e, soprattutto, una migliore e più approfondita conoscenza di come cambiamenti nel contesto competitivo possano riflettersi sui risultati economici aziendali.

CONCLUSIONI

Al termine di questo lavoro di tesi, risulta evidente l'importanza cruciale del controllo della concorrenza nell'ambito della gestione strategica delle aziende. Tale conclusione è supportata sia da quanto discusso dalla letteratura accademica analizzata, sia dall'analisi del caso studio relativo a Conad Adriatico. In particolare, dalle interviste condotte all'interno dell'azienda emerge in modo evidente l'importanza di disporre di un efficace sistema di controllo della concorrenza, soprattutto per le imprese operanti in settori ad alta competizione come nel caso di Conad Adriatico.

La letteratura scientifica sottolinea l'importanza del controllo della concorrenza come processo strategico fondamentale per consentire alle imprese di acquisire una conoscenza approfondita dell'ambiente competitivo in cui esse operano¹. Questo processo permette alle imprese di identificare i propri concorrenti, individuare minacce e opportunità derivanti dagli stessi, nonché di formulare una strategia competitiva per ottenere un vantaggio competitivo duraturo e difendibile. Il caso empirico dell'azienda Conad Adriatico supporta questa prospettiva, dimostrando come l'impresa abbia consolidato la propria posizione nel settore di riferimento

¹ PORTER M.E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna, 1997.

attraverso una comprensione approfondita dei propri punti di forza e una consapevolezza delle dinamiche competitive del mercato. La ricerca ha anche evidenziato gli strumenti utilizzati dall'azienda, offrendo una comprensione pratica di come essi vengono applicati concretamente, in linea con la teoria precedentemente descritta nel terzo capitolo.

Relativamente al contributo della ricerca alla letteratura accademica, il primo consiste nell'opportunità di esplorare concretamente alcuni importanti concetti teorici fornendo un riscontro empirico ad aspetti ormai ampiamente dibattuti nell'ambito della letteratura scientifica nazionale e internazionale. Ad esempio, prendendo in considerazione l'impiego degli strumenti di analisi della concorrenza suggeriti dalla letteratura nel contesto di Conad Adriatico, è stato evidenziato che l'azienda utilizza solo e prioritariamente alcuni di essi al fine di supportare il processo di analisi della concorrenza. La ricerca, inoltre, mette in risalto l'importanza di questo processo, evidenziando che l'azienda conduce l'analisi della concorrenza in modo continuo, ritenendola fondamentale per preservare la sua competitività nel mercato di riferimento, a differenza di un approccio a intervalli periodici.

Un'altra evidenza fornita dalla ricerca empirica riguarda il ruolo dell'area controlling. Le interviste hanno cercato di esplorare il contributo di quest'area al processo di controllo della concorrenza nell'azienda in questione. Quello che è emerso, in parte in contrasto con la letteratura, è che nell'azienda il fulcro di questo

processo è l'area Marketing, mentre l'area controlling ha iniziato a giocare un ruolo significativo solo recentemente. Questo sembra contrastare con la visione della letteratura accademica nell'ambito della quale gli strumenti di analisi della concorrenza sono considerati parte integrante del controllo strategico, riferendosi quindi generalmente all'area controlling². Tuttavia, quest'ultima, in Conad Adriatico sta guadagnando sempre più importanza in questo processo, considerando il rilevante impatto economico-finanziario delle decisioni strategiche assunte con riferimento ai concorrenti.

Nonostante la ricerca abbia fornito contributi significativi alla letteratura, essa presenta anche alcune limitazioni. Un primo vincolo è rappresentato dalla impossibilità di fornire considerazioni estendibili alla pluralità delle aziende. Il controllo della concorrenza varia in base al tipo di azienda in esame, al settore in cui essa opera e al modo in cui affronta i suoi concorrenti. Inoltre, non tutte le aziende sono predisposte ad eseguire tale analisi e ci sono casi in cui tale processo non viene posto in essere dalle organizzazioni. Pertanto, quanto analizzato empiricamente con riferimento al caso Conad Adriatico ha un'evidente rilevanza al fine di fornire un'interpretazione empirica di come gli strumenti trattati dalla letteratura scientifica trovino concreta applicazione all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, tali considerazioni possono e devono essere interpretate alla luce delle

² SILVI R., Il controllo strategico della gestione di impresa, in *Economia e Gestione delle imprese*, Lipparini A. (a cura di), Il Mulino, Bologna, 2007.

peculiarità del contesto analizzato che possono influenzare anche le evidenze empiriche rilevate.

Un ulteriore vincolo è correlato alle considerazioni precedentemente espresse riguardo all'area controlling. La ricerca non ha permesso di comprendere in modo esaustivo il ruolo svolto dall'area controlling relativamente al controllo della concorrenza, come potrebbe invece verificarsi in altri casi aziendali, proprio perché in Conad Adriatico tale attività viene prioritariamente svolta dall'area Marketing. Ciò, tuttavia, fornisce un'ulteriore evidenza empirica particolarmente importante in quanto restituisce l'idea di un'area controlling sempre più chiamata ad interfacciarsi con le altre aree aziendali per poter efficacemente espletare le sue funzioni di supporto ai processi decisionali manageriali e strategici aziendali.

In linea generale, la ricerca ha permesso di comprendere l'approccio di un'azienda al processo di analisi della concorrenza e gli strumenti di controllo utilizzati e di porre in evidenza, in particolare, l'importanza del ruolo giocato dalle nuove tecnologie digitali in questo processo di controllo. Conad Adriatico si dimostra, infatti, un'azienda evoluta dal punto di vista tecnologico. Non è un caso che i risultati sempre più puntuali delle analisi eseguite sui competitors siano frutto di strumenti che nel tempo si sono evoluti in ragione dell'avanzamento tecnologico. Ciò dimostra come l'azienda sia attenta nell'investire in nuove tecnologie e abbia una cultura aziendale aperta al cambiamento e, allo stesso tempo, testimonia l'importanza di come importanti investimenti in tecnologie e una cultura aziendale

votata al cambiamento possano rappresentare importanti fattori propulsori in grado di stimolare l'efficace funzionamento di strumenti di controllo strategico complessi, come quelli analizzati.

In prospettiva futura, i prossimi studi potrebbero essere volti a indagare l'integrazione tra gli strumenti di analisi dei concorrenti e quelli volti ad anticipare le tendenze di mercato. Un ruolo chiave in questo contesto potrebbe essere giocato dall'impiego di analisi predittive basate su Big Data. Esse, infatti, non solo consentono di valutare e comprendere meglio le attuali dinamiche di mercato ma mirano anche a prevedere in modo proattivo le future evoluzioni. In questo modo, le aziende possono anticipare le tendenze emergenti, disponendo così di una base solida per lo sviluppo di strategie reattive e, ancor più importante, proattive. Così facendo, le imprese che adottano un approccio orientato al futuro potrebbero sfruttare appieno le potenzialità delle nuove tecnologie.

In conclusione, l'analisi della concorrenza si rivela non solo uno strumento diagnostico ma un catalizzatore strategico per il successo aziendale. La sua corretta implementazione non solo guida le decisioni strategiche assunte con regolarità ma potrebbe fornire anche una visione chiara e lungimirante per il futuro, permettendo alle imprese non solo di sopravvivere ma di prosperare in un ambiente competitivo in continua evoluzione. Alla luce di ciò, è importante che le imprese dirigano costantemente il loro sguardo oltre il presente, adottando un approccio all'insegna dell'innovazione e plasmando strategie che non solo si conformino alle attuali sfide

ma, piuttosto, anticipino in modo proattivo quelle future, anche e soprattutto con riferimento ai temi sempre più rilevanti della concorrenza.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER D.A., *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, UK, 2010.
- ADAMS C., NEELY A., *The performance prism to boost M&A success*, in *Measuring Business Excellence*, vol. 4, n. 3, 2000.
- AHIRE S.L., LANDEROS R., GOLHAR D.Y., *Total quality management: a literature review and an agenda for future research*, in *Production and Operations Management*, Vol 4, No. 3, USA, 1995.
- AMIGONI F., *Controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese*, in *Economia e Management*, n.1, 1988.
- ANSOFF H.I., *Corporate Strategy*, Pelican Library of Business and Management, Penguin Books, UK, 1968.
- ANTHONY R.N., *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.
- BARNEY J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in *Journal of Management*, 1991.
- BERETTA ZANONI A., VERNIZZI S., *Strategia e piano aziendale*, Egea, Milano, 2020.
- BOCCHINO U., *Manuale di benchmarking. Come innovare per competere: aspetti operativi, casi pratici e problemi*, Giuffrè Editore, Milano, 1995.
- BROUThERS K.D., ROOZEN F.A., *Is it Time to Start Thinking About Strategic Accounting*, in *Long Range Planning*, Vol.32, No.3, Great Britain, 1999, pp. 311-312.
- BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, FrancoAngeli, Milano, 1992, p. 179.
- BRUSA L., *Attuare e controllare la strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2007.

- BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 9.
- BUBBIO A., *L'Activity Based Costing per la Gestione dei Costi di Struttura e delle Spese Generali*, Liuc Papers, 1993, pp. 11-12.
- BUSACCA B., COSTABILE M., ANCARANI F., *Prezzo e valore per il cliente. Tecniche di misurazione e applicazioni manageriali*, Etas, Milano, 2004.
- CAMP R.C., *Benchmarking: la ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore*, Editoriale Itaca, Milano, 1991.
- CARDINALI S., *Geomarketing e nuove metriche per un differente approccio alla competizione*, Esculapio, Bologna, 2010.
- CARDINALI S., TRIO O., *Fondamenti del pricing*, in *La guida del Sole 24 ore al marketing: ambiente, competizione, processi di marketing, metriche e strumenti di gestione*, Cristini G. (a cura di), Gruppo 24 Ore, Milano, 2009.
- CAROLI M., *Il sistema impresa e l'ambiente competitivo*, in *Economia e gestione delle imprese*, di Fontana F. e Caroli M., McGraw-Hill Education, Milano, 2017.
- CAROLI M., *La gestione strategica*, in *Economia e gestione delle imprese*, di Fontana F. e Caroli M., McGraw-Hill Education, Milano, 2017.
- CARTER C., *The age of strategy: Strategy, Organizations and Society*, Business History, vol. 55, n.7, 2013.
- CATTANEO C., *Il cost management*, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Marasca S. (a cura di), Cattaneo C. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2021, pp. 139-145.
- CHANDLER A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Beard Books, England, 1962.
- CHIUCCHI M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004.

- CLIQUET G., *Geomarketing: Methods And Strategies in Spatial Marketing*, Iste, UK, 2006.
- D'AVENI R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Pr., New York, 1994.
- DE WIT B., MEYER R., *Strategy: An International Perspective*, Cengage Learning EMEA, USA, 2014.
- DRUCKER PETER F., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954.
- EDVINSSON L., *Developing intellectual capital at Skandia*, in Long Range Planning, vol. 30, n. 3, 1997.
- ELLRAM L.M., *Total cost of ownership: Elements and implementation*, in International Journal of Purchasing and Materials Management, vol. 29, n. 4, Fall 1993.
- FERRERO G., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino, 2018.
- FERRUCCI L., *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2013.
- GARZONI A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2003, p. 74.
- GATTI M., ASCANI I., *Il Life Cycle Costing*, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Marasca S. (a cura di), Cattaneo C. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2021, pp. 163-177.
- GATTI M., CICCOLA R., *Il target costing*, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Marasca S. (a cura di), Cattaneo C. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2021, pp. 179-199.
- GHEMAWAT P., *Sustainable Advantage*, Harvard Business Review, 1986, pp. 53-58.
- GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2020.

- GREGORI G.L., CARDINALI S., PERNA A., TEMPERINI V., La progettazione del valore e le politiche di prezzo, in *Marketing e creazione del valore*, Ferrero G. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2018.
- GREGORI G.L., PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.
- GUNASEKARANA A., PATELB C., MCGAUGHEY R.E., *A framework for supply chain performance measurement*, in *Int. J. Production Economics* 87, 2004.
- HOFER C.W., SCHENDEL D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company, St. Paul Mn, 1978.
- HORNGREN C., DATAR S., FOSTER G., *Cost Accounting: a managerial emphasis*, Prentice Hall, Hoboken, 2003.
- KANIOVSKI S., *Product differentiation and competitive selection*, in *Journal of Evolutionary Economics*, 2005, p. 568.
- KAPLAN R., NORTON D., *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*, Harvard Business Review, 1992.
- KIM W.C., MAUBORGNE R., *Strategia Oceano Blu*, Etas, Milano, 2005.
- KNUDSEN D.R., *Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: a systematic review of the literature on digitalization in accounting*, in *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 36, 2020.
- KOTLER P., KELLER K.L., *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson, Londra, 2010.
- KUMAR D., RAJEEV P.V., *Value Chain: a conceptual framework*, in *International Journal of Engineering and Management Science*, 2016.
- LAMBIN J.J., *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2016.

- LEOTTA A., FERRUZZA C.I., *Il ruolo della digitalizzazione nel controllo strategico di un'impresa di distribuzione*, in *Controllo di Gestione*, 2020, pp. 17-24.
- LIEBERMAN M. B., MONTGOMERY D. B., *First-mover advantages*, in *Strategic Management Journal*, 1988.
- LIMA-JUNIOR F.R., RIBEIRO CARPINETTI L.C., *Predicting supply chain performance based on SCOR metrics and multilayer perceptron neural networks*, in *International Journal of Production Economics* 212, 2019.
- LUCIANELLI G., TANESE A., *Il benchmarking nelle aziende e nelle amministrazioni pubbliche. Logiche ed esperienze a confronto*, Giappichelli, Torino, 2002.
- LYNCH R.L., CROSS K.F., *Measure Up! Yardsticks for continuous Improvement*, Basil Blackwell Inc., Cambridge, 1991.
- MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.
- MARCHITTO F., *Benchmarking nella pubblica amministrazione. Una metodologia per il miglioramento continuo*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- MARSHALL A., *Principi di economia*, Campolongo A. (a cura di), UTET, Milano, 2013.
- MICHAUX S., ROSSI S., *Le cinque forze di Porter: Comprendere le forze competitive e rimanere in testa alla concorrenza*, 50minutes.com, Milano, 2023.
- MINTZBERGH H., *Patterns in Strategy Formation*, in *Management Science*, 1978, pp. 934-948.
- NEWMAN WILLIAM H., *Constructive Control: Design and Use of Control Systems*, Prentice Hall, USA, 1975.
- OSTILLIO M.C., *Customer database. Conoscere il cliente per gestire le relazioni*, Egea, Milano, 2002.

- PIERCY N.F., CRAVENS D.W., LANE N., *Thinking strategically about pricing decisions*, in *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 5, UK, 2010, pp. 38-48.
- PORAZZI E., SEBASTIANO A., BONFANTI M., Benchmarking e misurazione delle performance economiche. Un quadro concettuale di riferimento, in *Benchmarking e activity based costing in ambito socio-sanitario. Evidenze empiriche dal mondo delle RSA*, Porazzi E. (a cura di), Sebastiano A. (a cura di), Maggioli Editore, 2010.
- PORTER M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
- PORTER M.E., *Competitive strategy: techniques for analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.
- PORTER M.E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna, 1997.
- PORTER M.E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, 2008, p. 26.
- POZZOLI S., *Fattori critici di successo. Un'analisi ai fini di strategia e controllo*, Cedam, Padova, 1996.
- PREDA M., GALANTE J., *Introduzione al GeoMarketing*, EDUCatt, Milano, 2014.
- QUINN J.B., *Strategic change: "Logical Incrementalism"*, in *Sloan Management Review*, Cambridge, 1978.
- RIES A., TROUT J., *Positioning. The battle for your mind*, McGraw-Hill Education, New York, 2001.
- SARSBY A., *SWOT analysis. A guide to SWOT for business studies students*, Leadership Library, 2016.
- SENESE M.S., *Qualità e benchmarking nel settore culturale*, in *Economia della Cultura*, Il Mulino, Bologna, 2003.

- SGIPLEY D., JOBBER D., Integrative pricing via the pricing wheel, in *Industrial Marketing Management*, 30(3), New York, 2001, pp. 301-314.
- SHARMAN D.J., STARK H.L., KELLY D.W., *Benchmarking of a destructive technique to determine residual stresses in thick-walled axisymmetric components*, in *The Journal of Strain Analysis for Engineering Design*, vol. 32, 1997.
- SILVI R., Il controllo strategico della gestione di impresa, in *Economia e Gestione delle imprese*, Lipparini A. (a cura di), Il Mulino, Bologna, 2007, p. 436.
- SIMON H., FASSNACHT M., *Price Management. Strategy, Analysis, Decision, Implementation*, Springer, Switzerland, 2019.
- SIMONS R., *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, FrancoAngeli, Milano, 1996.
- STELLI G., *Il benchmarking*, Armando Editore, Roma, 2006.
- STEVENSON H.H., A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, in *Entrepreneurship: What It Is and How to Teach It*, Harvard Business Review, Boston, 1985.
- STOCCHETTI A., VOLPATO G., *Analisi della competitività del prodotto. Problemi e strumenti*, Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”, Parigi, 25-26 gennaio 2002.
- STOCCHETTI A., *Analisi della competitività del prodotto. Problemi e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2009.
- SUN T., *L'arte della guerra*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.
- TUNISINI A., *Marketing B2B. Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*, Hoepli, Milano, 2020.
- VALDANI E., *Marketing strategico*, Etas Libri, Milano, 1995.

VOLPATO G., *Concorrenza, impresa, strategie. Metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie*, Il Mulino, Bologna, 2008.

WARNECKE H.J., HÜSER M., *Lean production*, in *International Journal of Production Economics*, Vol. 41, No. 1-3, Germania, 1995.

YANNOPOULOS P., *Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation*, in *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, USA, 2011, pp. 1-7.

YEOMAN I., McMAHON-BEATTIE U., *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*, Thompson Learning, London, 2004.

SITOGRAFIA

<https://ancedconad.it/chi-siamo/carta-anced-conad/piramide-strategica/>

[https://chisiamo.conad.it/assets/icons/CONAD_ANNUAL_REPORT_2022_WEB%20\(1\)_compressed.pdf?_u=8fe9a8befdcb789df26bb18f0d163997e7b8d13f](https://chisiamo.conad.it/assets/icons/CONAD_ANNUAL_REPORT_2022_WEB%20(1)_compressed.pdf?_u=8fe9a8befdcb789df26bb18f0d163997e7b8d13f)

<https://chisiamo.conad.it/chi-siamo>

<https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/annual-report/2022>

<https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

<https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/negozi-e-prodotti>

<https://chisiamo.conad.it/cooperative/conad-adriatico/la-nostra-storia>

<https://chisiamo.conad.it/sosteniamo-il-futuro/bilancio-di-sostenibilita/2022>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/05/14/conad-compra-i-supermercati-auchan-e-simply-operazione-da-1-miliardo-di-euro/5177520/>

<https://www.promotionmagazine.it/2023/04/19/assegnati-i-cx-store-award-2023-24-2/>

ALLEGATO 1

- *Quali sono i vostri principali competitors?*
- *Come si distinguono in base alle aree geografiche in cui operate?*
Perché?
- *Quali sono i punti di forza che vi contraddistinguono dai vostri concorrenti e che vi rendono leader nei territori/regioni in cui operate?*
- *Ci sono best practices di concorrenti da poter imitare?*
- *Come reagite al fatto che il discount Eurospin venga considerato, sempre più, un vostro concorrente?*
- *Quanto ritenete importante per la vostra azienda l'analisi della concorrenza?*
- *Come si svolge l'analisi della concorrenza nella vostra azienda?*
- *Con quale cadenza viene svolta? Vi sono periodi dell'anno in cui la ritenete più importante/necessaria?*
- *Quali sono le aree coinvolte in tale analisi, oltre al Marketing?*
- *Quali sono gli strumenti che utilizzate per analizzare la concorrenza?*
- *Quali sono le informazioni che ricercate, attraverso gli strumenti, sui vostri concorrenti?*

- *Gli strumenti di analisi della concorrenza, nella teoria, fanno parte del controllo strategico, quindi li ritroviamo più in generale nell'area Controllo di Gestione. Se questo è vero, chi si occupa di analizzare la concorrenza interagisce con questa area? Se sì, come avviene l'analisi e lo scambio di informazioni reciproco?*
- *Qual è il contributo del Controllo di Gestione ai processi di analisi della concorrenza? In che modo si estrinseca questo contributo e lo stesso è cambiato nel corso del tempo?*
- *Quali sono le vostre previsioni a lungo termine considerando l'analisi della concorrenza?*

RINGRAZIAMENTI

Il mio primo ringraziamento va all'*Università*, che considero come una sorta di “rinascita” personale, poiché mi ha reso consapevole del mio valore, rendendomi una persona più forte e sicura di me stessa.

Ringrazio il *Prof. Marco Gatti* per aver accolto la mia richiesta di seguire lo svolgimento della mia Tesi e per aver supervisionato il mio lavoro con grande cura, attenzione e disponibilità. Sin dalle prime lezioni di Programmazione e Controllo, si è contraddistinto dagli altri per la grande professionalità e dedizione al suo lavoro, trasmettendomi la sua passione verso l’insegnamento. Quindi, la ringrazio per il suo prezioso contributo non solo nella Tesi, ma anche alla mia crescita accademica.

Ringrazio l’azienda *Conad Adriatico* e l’Amministratore Delegato Antonio di Ferdinando per l’intero percorso formativo offertomi, dallo stage curriculare alla ricerca sperimentale per la Tesi. Desidero, inoltre, esprimere la mia gratitudine al reparto Marketing, nel quale ho svolto le ore di tirocinio. In particolare, ringrazio il Responsabile Marketing Rinaldo Rinaldi, insieme a Francesca Savini e a Bianca Grossi. Grazie per la vostra disponibilità e premura, ma soprattutto grazie del tempo che mi avete dedicato. Farò tesoro di ogni vostro insegnamento.

Ringrazio *i miei genitori*, le persone più importanti della mia vita. Grazie per avermi lasciata libera di scegliere, per non avermi mai ostacolata e giudicata. Grazie mamma perché mi hai insegnato a cavarmela da sola e ad essere responsabile di me stessa. Grazie babbo perché mi hai insegnato ad essere più razionale, ma allo stesso tempo a vivermi il mio percorso con leggerezza. Infine, grazie per tutto quello che fate per me, anche se un grazie non sarà mai abbastanza. Spero di rendervi ogni giorno orgogliosi di me.

Ringrazio *Luca*, il mio amore. Non sei solo il mio ragazzo, ma sei soprattutto il mio migliore amico e confidente. Tu mi insegni ogni giorno a puntare sempre più in alto. È anche grazie a te se oggi sono quella che sono. Sei una persona così forte che trasmetti questa forza anche a me, compensando ogni mia debolezza. Ti ringrazio perché in ogni mio momento di sconforto sei stato lì a rialzarmi con la tua determinazione. Sei stato il mio motivatore, hai sempre creduto in me prima ancora che lo facessi io, sostenendomi in ogni scelta. Grazie per condividere la felicità di momenti importanti come questo e per crescere insieme a me.

Ringrazio tutte le mie fantastiche *amiche* che sono state di grande supporto e mi hanno sempre motivata nell'andare avanti. Grazie a voi, non mi sono mai sentita sola, per questo mi sento tanto fortunata ad avervi nella mia vita. Quindi, grazie a *Sheril, Elena, Chiara, Giulia, Dalila, Silvia, Sophia, Alessandra, Camilla, Monica,*

Anna, Rachele, Aurora e Marika. Ho condiviso una parte significativa di questo cammino con alcune di voi, mentre con altre no, ma nonostante questo, vi ho sempre sentite vicine. Grazie per i nostri momenti, le nostre risate e le nostre confidenze. Ognuna di voi ha un posto speciale nel mio cuore.

In particolare, ringrazio *Sheril*, la mia spalla destra da sempre. Grazie per avermi sempre supportata e ascoltata in ogni mio sfogo. Non è stato semplice separarci nell'ultimo anno di liceo, per noi che abbiamo affrontato sempre tutto insieme, ma a prescindere da questo ci siamo sempre aiutate e incoraggiate a vicenda, e così sarà sempre. Ti ringrazio per tutto e per capirci con un solo sguardo.

In ultimo, ma non per importanza, desidero ringraziare tutti i miei *familiari*, così come gli altri *amici e amiche* che fanno parte della mia vita. Grazie per essere presenti e per condividere questo giorno importante insieme a me. Vi voglio bene.

Per concludere, vorrei ringraziare *me stessa* per non aver mai mollato, per aver sempre creduto in me e per affrontare la vita con costante ottimismo e positività. Spero che tutti i miei sogni si avverino.

Beatrice