

Attività dell'impresa e Catena del Valore (da Genco e Calvelli, 2007)

2.1. L'analisi della Catena del Valore

La catena del valore rappresenta uno strumento di analisi e scomposizione del processo di generazione del valore. Esso è stato pensato, progettato ed utilizzato nelle aziende come un elemento di supporto alla pianificazione strategica in quanto, in presenza di una **strategia complessiva**, esso risulta in grado di evidenziare i costi per attività elementari e suggerire decisioni alternative in termini di efficienza ed efficacia (Porter, 1985).

Tale strumento scompone il processo di generazione del valore (margine) in attività dette primarie e di supporto. Le une descrivono momenti definiti del processo di acquisizione degli inputs, di trasformazione, di distribuzione ed assistenza post vendita dei prodotti; le altre supportano tale processo fungendo da meccanismi di integrazione e collegamento tra le attività primarie.

Le attività primarie, quindi, sono poste in sequenza tecnica secondo un verso che rappresenta graficamente il percorso che le materie prime e i semi lavorati affrontano per essere valorizzati sul mercato e nel consumo degli utenti finali, senza meccanismi di feedback o di controllo esplicitati.

Distinguibilità e sequenzialità delle attività, dunque, sono i connotati della catena intesa in senso tradizionale, che viene quindi rappresentata come un vettore tecnologico con tutti i vantaggi e svantaggi che da tale assunzione derivano.

Uno dei principali limiti di questo modello riguarda il fatto che in azienda le tecnologie risultino frazionabili in unità ben più elementari della singola attività e che, inoltre, il nesso anche solo tecnologico tra attività possa rispondere a logiche di tipo orizzontale o diagonale o più semplicemente sistemico (Di Bernardo, 1989; Normann, Ramirez, 1994).

Inoltre approcci teorici differenti hanno più volte sottolineato che il vantaggio competitivo di un'azienda non risiede tanto nelle singole attività ma nella capacità di combinare le risorse possedute, cioè nella generazione di competenze che siano distintive rispetto ai concorrenti (Hamel e Prahalad, 1990). In sostanza non basta il possesso di un core asset per assicurare il successo del business, ma occorre che si crei nell'impresa, lungo punti diversi della catena del valore, un sistema di asset complementari che riescano a coordinare in modo sinergico le potenzialità in possesso dell'azienda (Dunning, 1989). È proprio il possesso di questo insieme di competenze complementari che consente all'impresa di difendersi dall'appropriazione da parte degli imitatori di una specifica conoscenza originariamente *firm specific*.

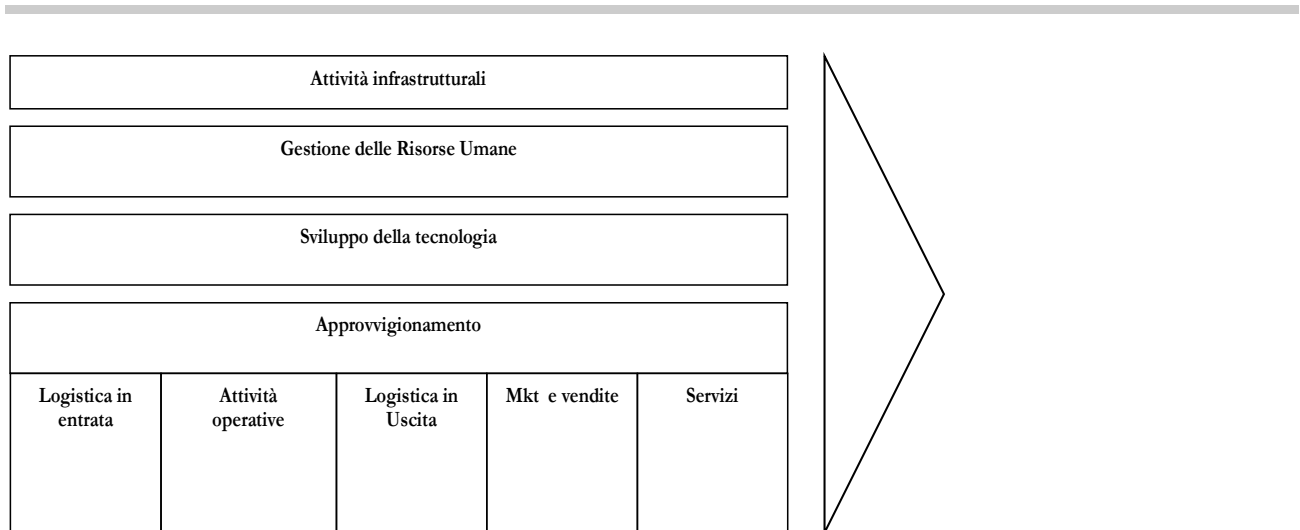
A tal proposito bisogna, dunque, interrogarsi sul ruolo che potrebbero assumere le capacità e le competenze distintive nella catena del valore dell'impresa, e sulla utilità che ha, in ragione dell'affermarsi di queste componenti tacite, la scomposizione del processo aziendale in unità distinguibili e sequenziali.

2.1.1 Il modello tradizionale

La Catena del Valore illustra la sequenza di attività generatrici di valore che costituiscono le unità fisicamente, tecnologicamente e, soprattutto, strategicamente distinte nelle quali un'azienda può essere suddivisa. Porter individua 9 categorie di attività generiche che sono presenti in qualsiasi tipologia di azienda, anche se la loro rilevanza e la loro composizione variano a seconda del settore di appartenenza, della storia aziendale, della strategia adottata. Ciascuna attività contribuisce a generare valore, di qui l'espressione catena del valore, che può essere misurato come il ricavo totale, che include sia il prezzo di vendita del prodotto che l'azienda può spuntare sul mercato sia la

quantità venduta. Ogni attività generatrice di valore si serve di input (acquistati dall'esterno o provenienti da un'altra attività), di risorse umane e finanziarie, adotta una specifica tecnologia, utilizza e crea informazioni. (figura 1).

Fig. 1: Catena del Valore generica



Fonte: Porter, 1985

Le attività generatrici di valore si possono distinguere in attività primarie e di supporto, ad ognuna di esse è possibile attribuire specifici costi e ricavi.

Ogni azienda ha una propria Catena del Valore è però possibile costruirne una generica che comprende il margine e le attività generatrici di valore. Il margine è, in pratica, il valore che si ottiene come differenza tra il ricavo totale ottenuto dalla vendita del prodotto e i costi che sono attribuibili per quota parte alle diverse attività.. Per ogni attività si può individuare il contributo al margine analizzando come essa interviene nella creazione del valore e quali sono i costi che la caratterizzano, in una prospettiva di pianificazione, infatti, la catena del valore indica al manager come è possibile intervenire, attività per attività, per aumentare il profitto aziendale adottando una strategia che ha come obiettivo il raggiungimento di un vantaggio competitivo di leadership di costo o di differenziazione. In sostanza si può scegliere di intervenire sul margine in due modi: cercando di ridurre i costi, agendo, ad esempio, sull'attività di produzione per la realizzazione di economie di scala o sull'attività logistica al fine di ridurre i costi legati alla gestione delle scorte; tentando di aumentare i ricavi, agendo, ad esempio, sull'attività di marketing e vendite per creare un'immagine di marca che induca i consumatori a pagare un prezzo maggiore, rispetto a quello fissato dai concorrenti, per acquistare il prodotto.

Il Vantaggio Competitivo si può conseguire o ottimizzando la gestione di diverse attività, in modo da ottenere un risparmio di costi in quelle collegate, o coordinando la realizzazione delle varie attività, per esempio dal punto di vista temporale. Un esempio di ottimizzazione nella gestione delle attività di approvvigionamento risiede nel fissare specifiche più rigorose per il materiale o migliorare il controllo di qualità al fine di ridurre i costi di assistenza. Invece un esempio tipico di coordinamento tra diverse attività primarie potrebbe essere quello di sincronizzare temporalmente le attività operative, di logistica in uscita e di servizio, al fine di rendere la consegna più puntuale. Comprendere come sfruttare tali collegamenti è spesso complicato e necessita di un gran numero di informazioni, ecco perché essere capaci di farlo spesso produce una fonte sostenibile di Vantaggio Competitivo.

L'analisi della Catena del Valore così come proposta da Porter può essere utilizzata come strumento:

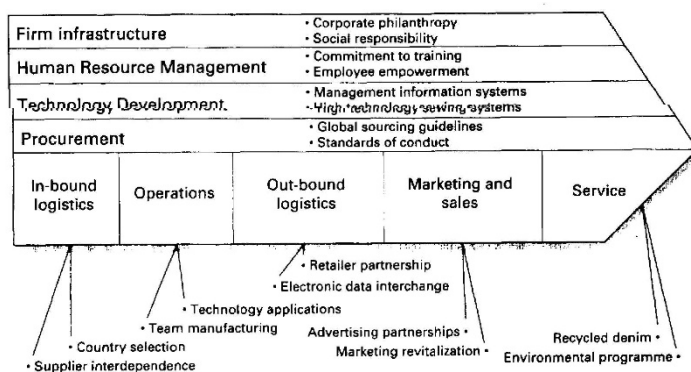
- Descrittivo, perché consente di fotografare l'azienda individuando le attività strategicamente rilevanti sulle quali il manager può intervenire per raggiungere specifici obiettivi

Costruire la reputazione lungo la Catena del Valore: il caso Levi Strauss Corporation

La *mission* dell'impresa moderna è la soddisfazione, in contemporanea, delle esigenze di tutti gli stakeholders cioè l'adozione di un comportamento socialmente responsabile. Tale comportamento, se affiancato ad una adeguata politica di comunicazione, infatti, si traduce in un miglioramento della reputazione aziendale che genera, nel lungo termine, un miglioramento delle performance aziendali. Affinché l'azienda ottenga questo risultato, però, deve intervenire su tutte le attività strategicamente rilevanti definendo il proprio comportamento nei confronti degli stakeholders con i quali essa si confronta attività per attività, per questo può essere utile applicare il modello della catena del valore. La Levi Strauss Corporation è stata spesso citata come esempio di azienda socialmente responsabile proprio perché è riuscita ad agire in questo senso su tutte le attività generatrici di valore.

La Levi Strauss Corporation venne fondata a San Francisco nel 1853 da un immigrato bavarese, si occupò inizialmente in modo esclusivo della produzione di abbigliamento in tessuto Jeans, solo nel 1980 è entrata nel mercato dei Dockers Casual Pant che divenne rapidamente uno dei prodotti di abbigliamento più venduti prima negli Stati Uniti e poi nel resto del mondo. Nel corso degli anni l'azienda ha investito molto per migliorare la sua reputazione di azienda socialmente responsabile agendo su tutte le attività della catena del valore.(fig.1)

Fig. 1: La Catena del Valore di un'azienda socialmente responsabile: Levi Strauss Corporation



Fonte: Preece, Fleisher, Toccacelli (1995)

ATTIVITA' PRIMARIE:

Logistica in Entrata. La Levi Strauss è molto attenta nella gestione dei rapporti con i fornitori basati su relazioni di interdipendenza reciproca fondate sulla fiducia. Le aziende fornitrici sono considerate come estensione della organizzazione aziendale anche e soprattutto quando sono collocate in

paesi in via di sviluppo. È il caso, per esempio, di una impresa del Bangladesh in cui erano impiegati minori di età inferiore ai 14 anni, la Levi Strauss ha mantenuto con essa relazioni di fornitura pagando affinché i proprietari dell'impresa continuassero ad erogare il salario a 25 minori dipendenti anche se essi invece di lavorare frequentavano la scuola.

Attività Operative. La Levi Strauss investe continuamente in nuove tecnologie e in formazione dei lavoratori per ottenere prodotti di alta qualità realizzati con processi eco-compatibili.

Logistica in Uscita. L'azienda mantiene rapporti molto stretti con le imprese distributrici, garantendo un continuo scambio di informazioni attraverso la costituzione di una rete Edi.

Marketing e Vendite. Il successo della Levi Strauss è dovuto in gran parte alla sua politica pubblicitaria basata sulla realizzazione di campagne innovative ed originali, che vengono realizzate con la collaborazione di agenzie pubblicitarie con le quali l'Azienda intrattiene relazioni di lungo periodo. Un altro importante fattore che ha contribuito a creare una positiva immagine aziendale è stata la creazione di punti vendita dedicati alla distribuzione esclusiva di capi Levi's (Levi's Only Stores). Infine la Levi Strauss Corporation è nota per essere una delle aziende che sostiene più da vicino la campagna per la prevenzione dell'AIDS.

Servizi. In questa area l'attenzione dell'azienda si è concentrata prevalentemente sulla tutela ambientale istituendo operazioni di riciclo dei capi in jeans usati e di trasformazione degli scarti del denim in carta (salvando la vita ad oltre 8000 alberi).

ATTIVITA' DI SUPPORTO:

Approvvigionamento. La scelta dei fornitori non avviene solo in funzione delle caratteristiche della fornitura (costo, qualità, innovazione) ma anche in base alla reputazione delle aziende fornitrici in tema di rispetto dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente.

Sviluppo della Tecnologia. Il continuo investimento in questa funzione consente alla Levi Strauss non solo di realizzare prodotti qualitativamente migliori ed eco-compatibili, ma anche di competere con successo in tutto il mondo senza dover ricorrere allo sfruttamento dei lavoratori nei paesi in via di sviluppo.

Gestione delle Risorse Umane. La Levi Strauss è molto attenta a garantire una elevata qualità del lavoro stimolando il lavoro di gruppo e attraverso un processo di coinvolgimento delle risorse umane legato alla concessione di un maggior livello di autonomia.

Attività Infrastrutturali. La Direzione dell'azienda contribuisce a diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione e anche all'esterno i principi della filantropia e della responsabilità sociale.

Fonte: Preece, Fleisher, Toccacelli (1995)

- Di pianificazione strategica, perché individuando il contributo in termini di costo e valore per ogni singola attività il manager può definire in quali aree intervenire per raggiungere un vantaggio competitivo.

La Catena del Valore dell'Olio Extravergine da agricoltura biologica

Lo strumento della Catena del Valore è stato utilizzato dall'Osservatorio Internazionale di Olivicoltura Biologica per evidenziare, attraverso una analisi delle attività strategicamente rilevanti e del loro contributo al margine

nel processo di trasformazione e di confezionamento dell'olio biologico, le possibili fonti del vantaggio competitivo per i due operatori che partecipano a questo processo: l'azienda agricola e l'imbottigliatore. La determinazione delle attività generatrici di valore ha portato allo schema:

ATTIVITA' PRIMARIE

- Logistica in entrata:

Stoccaggio olio sfuso (per l'imbottigliatore)
Stoccaggio olive certificate (per l'azienda agricola)

- Attività operative:

Confezionamento
Manutenzione
Energia
Mano d'opera

- Logistica in uscita:

Stoccaggio olio confezionato
Trasporto olio confezionato

- Marketing e vendite

Pubblicità
Promozione

ATTIVITA' DI SUPPORTO

- Approvvigionamento

Ammortamento impianti di confezionamento
Olio BIO
Bottiglia
Tappo, dosatore, sigillo ed eventuale collarino
Etichetta e controetichetta
Imballaggi

- Sviluppo della tecnologia

Spese di ricerca e sviluppo
Costo della certificazione (considerandolo come attività che migliora la qualità del prodotto e genera valore, ma indirettamente).
Eventuali assicurazioni
Analisi e controllo di qualità

- Attività infrastrutturali

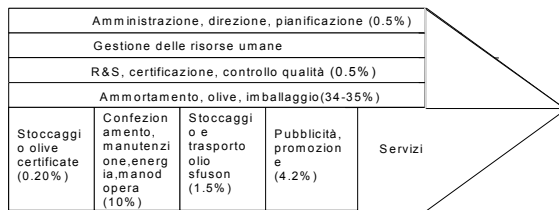
Amministrazione – Direzione -Pianificazione.

Analizzando la struttura della catena del valore per le due aziende, si nota che l'incidenza delle attività primarie è simile per le due tipologie, ma la composizione è diversa, in quanto, per l'imbottigliatore, hanno un'incidenza maggiore le attività di marketing e vendite (mediamente del 4%), mentre per l'azienda agricola risultano avere un'incidenza maggiore le attività operative, in particolare le attività di molitura (intorno al 5-6%).(figg.1-2).

Per le attività che Porter classifica come di supporto, ha un peso rilevante la materia prima (olio bio); nel caso dell'imbottigliatore più del 50% in media, mentre per l'azienda agricola, considerando l'attività di molitura, si registra una incidenza inferiore (intorno al 34-35%).

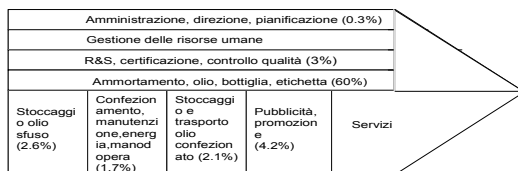
Infine l'analisi dei margini evidenzia la diversità delle due tipologie esaminate; in quanto per l'imbottigliatore i margini aziendali sono contenuti in un range che va dal 7,58%, nel caso di vendita alla GDO, al 9,64% per la cessione del prodotto sul mercato estero. I margini spuntati dalla distribuzione si attestano su un livello che va dal 14% circa per la GDO, al 22% nel caso dei mercati esteri.

Fig.1: Catena del Valore dell'azienda agricola e incidenza sul margine delle diverse attività



Nel caso dell'azienda agricola, integrata verticalmente che produce, trasforma, imbottiglia e commercializza, la situazione è diversa, in quanto i margini aziendali sono più alti, anche in considerazione delle minori quantità commercializzate come olio imbottigliato. Essi sono compresi in un intervallo che va dal 15 al 18%. In questo caso non si riesce a seguire il prodotto fino allo scaffale, ma, mediamente, i margini della distribuzione si attestano su un livello che varia dal 30 al 40% circa.

Fig.2: Catena del Valore dell'imbottigliatore e incidenza sul margine delle diverse attività



ANALISI DELLE FONTI DI VANTAGGIO COMPETITIVO

Le peculiarità del settore e dell'olio biologico hanno evidenziato alcune voci in grado di esprimere una eventuale strategia di differenziazione. In particolare per entrambi gli operatori si è notato la rilevante incidenza del costo della materia prima, l'elevata qualità di questo input influisce direttamente sulla qualità del prodotto finale, essa rappresenta una delle principali fonti di differenziazione. Per l'imbottigliatore la differenziazione si può attuare anche intervenendo sulle attività operative al fine di rendere più attraenti i prodotti, sulla logistica in uscita per migliorare la puntualità delle consegne, sullo sviluppo delle tecnologie migliorando il controllo di qualità. Per questo soggetto risultano strategicamente rilevanti anche le attività di marketing e vendite sulle quali l'azienda interviene per comunicare ai clienti un'immagine di qualità del proprio prodotto.

Per l'azienda agricola, invece, risultano maggiormente rilevanti come fonte di differenziazione le attività operative, solo una gestione attenta di queste ultime, infatti, consente all'azienda di migliorare la qualità della sua produzione, qualità che l'azienda agricola comunica ai suoi clienti attraverso

un contatto diretto con gli imbottiglieri che la prediligono come fornitore proprio in ragione di questa caratteristica.

Fonte: Osservatorio Internazionale Olivicoltura Biologica

- Di valutazione delle strategie, perché l'adozione di una strategia piuttosto che di un'altra modifica la configurazione della Catena del Valore con conseguente modifica del margine. Ciò consente al manager di valutare se la strategia adottata in passato ha contribuito ad incrementare o meno il valore per l'azienda.

2.1.2 Le critiche al modello tradizionale

Il modello della Catena del Valore è stato oggetto di numerose critiche da parte di Autori di epoche successive che ne hanno evidenziato l'inadeguatezza sia come strumento descrittivo, in quanto sia la classificazione delle attività proposta dal modello tradizionale sia la definizione di valore da esso fornita sembrano non riuscire a cogliere la complessità dell'impresa moderna, sia come strumento di pianificazione, in ragione della sua natura statica.

Con riferimento al primo aspetto è stato osservato che la funzione Finanza è stata trascurata dall'Autore che la include tra le Attività Infrastrutturali in posizione di supporto, mentre sarebbe più corretto considerarla come un'attività primaria, in quanto è a questa funzione che compete l'impiego e il reperimento dei fondi necessari per l'operatività e lo sviluppo aziendale. Anche la Tecnologia viene inclusa tra le funzioni di supporto, ma si è notato come, con l'avvento dell'informatica, essa non può più essere considerata solo di competenza della Ricerca e Sviluppo ma pervade tutte le attività aziendali influenzando il Vantaggio Competitivo in tutte le funzioni chiave del management. Anche la funzione Marketing sembra non essere adeguatamente rappresentata nel modello proposto da Porter che ne evidenzia esclusivamente l'aspetto operativo trascurandone il ruolo strategico¹, in sostanza il modello della catena del valore sembra non allontanarsi più di tanto dal concetto di filiera produttiva, che identifica nella trasformazione fisica del prodotto il processo fondamentale dell'impresa², elemento, questo, che lo rende poco adatto ad esprimere la complessità dell'impresa moderna.³ Infine, analizzando la concezione di valore proposta nel modello alcuni autori hanno sottolineato come la definizione di valore generato dall'impresa presente nel modello della Catena del Valore non comprenda il concetto di creazione di valore per il consumatore che deve costituire uno dei principali obiettivi di un'impresa che voglia ottenere un vantaggio competitivo.

Al contrario con riferimento alle potenzialità di utilizzo del modello è stata sottolineata la difficoltà di applicazione come strumento decisionale ex ante, utile a definire quale tipo di strategia

¹ Day (1992) rielabora il modello di Porter costruendo una Catena del Valore orientata al Marketing, che compare sia tra le attività primarie che tra le attività di supporto come funzione di integrazione della Direzione Generale per garantire un orientamento al mercato nello svolgimento di tutte le attività creatrici di valore.

² <<... L'obiettivo dell'Autore in questo tipo di classificazione sembra essere soprattutto empirico e corrisponde all'idea di identificare dei nuclei di base (attività) secondo un criterio di comodo che segue le linee della tradizionale funzione di produzione dell'Economia Politica (con la trasformazione fisica al centro, sequenza primaria di operazioni cui tutto il resto è finalizzato) arricchita, però, con le valenze dei servizi alla produzione (funzioni di supporto) che nella realtà industriale hanno reso più complessa la formula matematica della relazione input-output (...). C'è da domandarsi se la trasformazione fisica sia oggi - e per tutte le imprese - il cuore della generazione del valore o se non si debba rivedere in senso meno vincolante la distinzione tra attività primarie e di supporto, per tenere conto della multidimensionalità che l'impresa ha conseguito o tende comunque a conseguire anche in questo aspetto...>> in Di Bernardo (1989) op. cit.

³ Nel lavoro di Porter, invece, come nota l'Autrice, appare sottovalutato il problema dei costi e dei rendimenti congiunti che sono invece il terreno essenziale del funzionamento dei sistemi complessi dato che una parte non ha alcun valore utile se si prescinde dalla sua collocazione sistemica.

attuare, in quanto, da un lato, la configurazione della catena e la distribuzione dei costi per le singole attività cambia in funzione della strategia adottata⁴ e, dall'altro, tale configurazione si basa sull'individuazione di legami generici attuali all'interno delle strutture esistenti, mentre l'elaborazione della strategia competitiva deve essere il risultato di una proiezione futura e deve considerare le verosimili risposte dei rivali.

In realtà, la pratica aziendale è efficacemente rappresentata dalla catena del valore. Le aziende costruiscono il loro valore aggiunto sulla base di un forte vincolo tecnologico, risulta dunque necessario costruire attorno a tale vincolo la miglior combinazione di azioni e di risorse.

Tuttavia, partendo da tale considerazione, l'introduzione delle tecnologie innovative in azienda, dei sistemi informativi e il maggiore coinvolgimento di forze di lavoro qualificate espone la catena del valore dell'impresa ad alcune zone d'ombra nell'interpretazione e nel miglioramento dei meccanismi sequenziali. Per esempio, le tecnologie innovative presentano caratteristiche di reversibilità, di scarso ingombro, di integrazione con tecnologie complementari, spesso non necessariamente sequenziali. In breve, più che nelle attività primarie tali tecnologie, trovano riposta nelle attività trasversali o di collegamento. In questo caso, l'impianto tradizionale della catena del valore incorpora il problema delle nuove tecnologie come un problema più ampio di innovazione, ma resta vago sulla sua reale implementazione in azienda.

Eppure in azienda le nuove tecnologie sono sistematicamente affiancate a quelle tradizionali, problemi di integrazione tecnologica, di inefficienza ed inefficacia si ripropongono con costante frequenza.

D'altra parte la stessa organizzazione in attività primarie e di supporto risponde ad una impostazione per specializzazione: i tecnologi nelle attività di produzione, i commerciali nelle attività di marketing, i controllori nelle attività di supporto. E' come dire che l'impostazione tecnicistica della catena del valore risponde alla presenza in azienda di specificità diverse, diversamente collocate in relazione al contributo che esse possono dare al processo di generazione del margine.

In tal senso si può, quindi, ipotizzare una rilettura della catena del valore in cui le attività primarie contengono i saperi (competenze) tecnologici, distinguibili e sequenziali utili per realizzare i compiti dell'attività nella catena. Inoltre se tali saperi non dovessero essere sufficienti l'azienda potrebbe pensare di integrare le aree di "ignoranza" attraverso investimenti volti all'accrescimento di conoscenze non ancora disponibili oppure, nel caso in cui tali saperi non dovessero convenientemente essere inclusi all'interno dell'azienda, potrebbe pensare ad una loro completa esternalizzazione affidata a fornitori specializzati.

Anche le attività trasversali sono contenitori di saperi, anche se non così definiti e sequenziali come nel caso delle attività primarie. Tali saperi, infatti, rispondono alla necessità di integrare, in azienda o fuori da essa, tutte le attività primarie in maniera efficiente ed efficace. Inoltre essi risentono, evidentemente, delle peculiarità dell'impresa in termini di tradizione imprenditoriale o manageriale, di routines decisionali consolidate, di orientamenti strategici di fondo compatibili con le flessibilità e reversibilità delle nuove tecnologie. Tali saperi sono, dunque, unici, diversi da impresa ad impresa. Essi derivano dalla combinazione di saperi elementari già presenti in azienda e diversamente valorizzati nelle singole attività primarie.

Un'impresa, per esempio, che abbia lavorato unicamente in condizioni di subfornitura difficilmente possiederà saperi utili a quantificare un ordine se non sulla base del proprio *break even*. Le mancano, cioè, saperi commerciali che inevitabilmente condizionano la combinazione di attività primarie facendo prevalere il dato tecnologico su quello commerciale.

Inoltre, tali carenze non sono sanabili sul mercato. Non è possibile comperare i saperi che non si hanno, come nel caso delle attività primarie. Essi sono unici, diversi, diversamente efficaci sulle catene del valore delle imprese, sono, appunto, distintivi.

⁴ La catena del valore, quindi, può essere utilizzata solo come strumento di valutazione ex post al fine di definire le possibili aree di inefficienza all'interno dell'azienda. (Di Bernardo, 1989).

Alla luce di queste considerazioni, alcuni autori, facendo leva sui limiti dell'approccio porteriano, hanno rilevato la necessità di integrare il modello classico con informazioni e strumenti orientati a misurare il contributo delle risorse immateriali per il raggiungimento del vantaggio competitivo (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1986, 1991)⁵.

A tal proposito, sembra opportuno richiamare il modello proposto dallo stesso Porter (1991) che descrive il percorso che partendo dai "drivers" di base consente di identificare le attività della catena del valore sulle quali interagire per raggiungere un vantaggio competitivo. Questi drivers possono essere ricondotti alle risorse materiali o immateriali a disposizione dell'impresa che, combinate tra loro, danno luogo alle diverse attività. Tale combinazione non avviene allo stesso modo per tutte le imprese in quanto dipende, da un lato, dalla catena del valore iniziale e, dall'altro, dalle scelte manageriali che agiscono in modo longitudinale lungo tutto il processo di creazione del valore.

Ogni attività della Catena del Valore può essere interpretata come un insieme di risorse perché occupa risorse umane, utilizza specifiche tecnologie e specifici input, fa uso di capitali (Hofer e Schendler, 1976). Tali risorse, però, non sono utilizzate singolarmente ma devono essere combinate tra di loro per produrre un qualche valore, danno luogo cioè a specifiche competenze: competenze produttive, logistiche, commerciali. (Teece, Pisano e Shuen, 1994). Il modello di Porter può essere, quindi, arricchito alla luce di una visione dell'impresa come insieme di competenze e, più che di una catena di attività, si può parlare di una catena di competenze (primarie e di supporto), che identificano unità distinte e non ulteriormente divisibili. La necessità di collegare i due approcci teorici deriva anche dalla considerazione che l'ottica delle competenze, proprio perché appare concentrata esclusivamente all'interno dell'azienda, non consente di evidenziare tutte le motivazioni che sono alla base della generazione di elevate performance aziendali. Del resto è proprio attraverso questa interazione tra impresa e mercato che si possono generare nuove risorse per l'impresa nella misura in cui le risorse e le capacità emergono sul mercato e generano un vantaggio competitivo per l'azienda (Ray, Barney, Muhanna, 2004).

La descrizione dell'impresa come una catena di competenze isolate non consente di determinare le effettive fonti del vantaggio competitivo. Avere elevate competenze nell'attività di produzione può consentire all'impresa di ottenere un vantaggio pro-tempore rispetto ai concorrenti, ma non di assicurarsi una posizione difendibile sul mercato. Le competenze distintive (Hamel e Prahalad, 1995) travalicano i confini delle diverse attività e risiedono più che altro nella capacità di coordinare e ottimizzare le diverse competenze di base, riguardano cioè quelli che Porter definisce collegamenti interni alla catena del valore. Per ottenere un vantaggio competitivo, di qualsiasi natura esso sia, non basta agire su una singola attività della catena del valore (singola competenza di base) ma è necessario coordinare più attività (competenze distintive). Per esempio il vantaggio di leadership di costo si può ottenere coordinando l'attività di produzione con l'attività logistica, ciò, infatti, consente all'azienda di ridurre i costi riducendo il volume delle scorte attraverso la realizzazione di un sistema integrato di gestione difficilmente imitabile dai concorrenti, per certi versi contenuto nell'attività trasversale di approvvigionamento.

2.2. Le attività primarie: un quadro di sintesi

Le **attività primarie**: sono quelle impegnate nella creazione fisica del prodotto, nella sua vendita e trasferimento al compratore, nell'assistenza post-vendita. Si possono distinguere in cinque categorie:

- **Logistica in entrata**: riguarda il ricevimento, il magazzinaggio e la distribuzione degli input. Essa include le attività di gestione dei depositi, di gestione dei materiali, di controllo delle scorte e

⁵ Gli Autori appartengono al filone di studio della *Resource-based View* che approfondisce il legame esistente tra risorse, competenze e vantaggio competitivo. I concetti fondamentali di tale approccio saranno approfonditi nel capitolo quarto.

di programmazione dei vettori e restituzioni ai fornitori a cui vanno imputati costi relativi alle quote di ammortamento o i fitti passivi dei magazzini, quelli relativi alla gestione delle scorte e degli ordini e al trasporto. Sono, infine, da imputare a questa funzione i costi del personale addetto alle diverse attività che la compongono.

- Attività operative: riguardano la trasformazione degli input in output. Esse includono le attività di fabbricazione prodotti e componenti, di collaudo e i controlli di qualità, di gestione e manutenzione impianti. Sono attribuiti a questa funzione tutti i costi relativi agli input, agli impianti e al personale impegnati in queste attività.

- Logistica in uscita: riguarda la raccolta, il magazzinaggio e la distribuzione fisica dei prodotti al compratore. Essa include le attività di magazzinaggio dei prodotti finiti, di gestione dei materiali, di gestione dei vettori di consegna, a cui vanno imputati costi relativi alle quote di ammortamento o i fitti passivi dei magazzini, quelli relativi alla gestione delle scorte e degli ordini e al trasporto. Sono, infine, da imputare a questa funzione i costi del personale addetto alle diverse attività che la compongono.

- Marketing e Vendite: riguardano tutte le attività dirette ad anticipare ed interpretare le tendenze del mercato come la gestione della pubblicità, delle promozioni, della forza vendita, la scelta dei canali, la determinazione dei prezzi. Alle attività di marketing e vendite vanno imputati, oltre i costi relativi al personale addetto al marketing, tutti i costi che l'azienda sostiene per effettuare le vendite e per la gestione delle leve del marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione).

- Servizi: comprendono tutte le attività di impresa finalizzate a migliorare o a mantenere il valore dei prodotti. Ai servizi vanno imputati i costi relativi alle installazioni, alle riparazioni, all'addestramento, alla fornitura di ricambi e i costi del personale addetto a queste attività.

2.3. Le attività di supporto: un quadro di sintesi

Le attività di supporto: sono quelle che sostengono le attività primarie e si sorreggono a vicenda fornendo input acquistati, tecnologie, risorse umane e varie funzioni estese a tutta l'azienda. Si possono distinguere in quattro categorie:

- Approvvigionamento: riguarda la funzione di acquisto degli input usati nella Catena del Valore dell'azienda. Sono imputabili a tale attività i costi relativi alle ricerche di mercato poste in essere dall'azienda o acquistate dall'esterno, le spese relative ai contatti con i fornitori, il costo del personale addetto a tale funzione.

- Sviluppo della Tecnologia: riguarda le attività finalizzate al miglioramento dei prodotti e dei processi. A tale attività possono essere imputati sia i costi relativi specificamente all'attività di ricerca e sviluppo sia, in genere, tutti i costi relativi allo sviluppo del know-how, delle procedure informatiche, delle tecnologie di produzione, dei progetti e degli studi di fattibilità.

- Gestione delle Risorse Umane: è l'insieme delle attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, l'addestramento, lo sviluppo di tutte le tipologie di personale. Ovviamente i costi attribuiti sono quelli legati all'acquisizione dell'esterno o allo svolgimento interno di tali attività.

- Attività Infrastrutturali: operano a sostegno dell'intera Catena del Valore e comprendono la Direzione Generale, la pianificazione, l'amministrazione, la finanza. Ad esse vanno imputati i costi per la gestione degli uffici amministrativi e direzionali e per l'acquisizione delle procedure informatiche ad essi relativi.

Le strategie (da Genco e Penco, 2017)

2.1. Strategie di business e strategie di corporate: aspetti definitivi

Le opzioni strategiche d'impresa possono riguardare:

- un singolo business.
- l'insieme dei business che rientrano nella attività complessiva dell'impresa (livello corporate).

Il singolo business costituisce l'oggetto delle scelte strategiche rivolte alla creazione, difesa e rafforzamento del vantaggio competitivo in funzione del dinamismo dell'ambiente esterno e, più in particolare, di uno specifico ambito competitivo caratterizzato da specifici connotati strutturali.

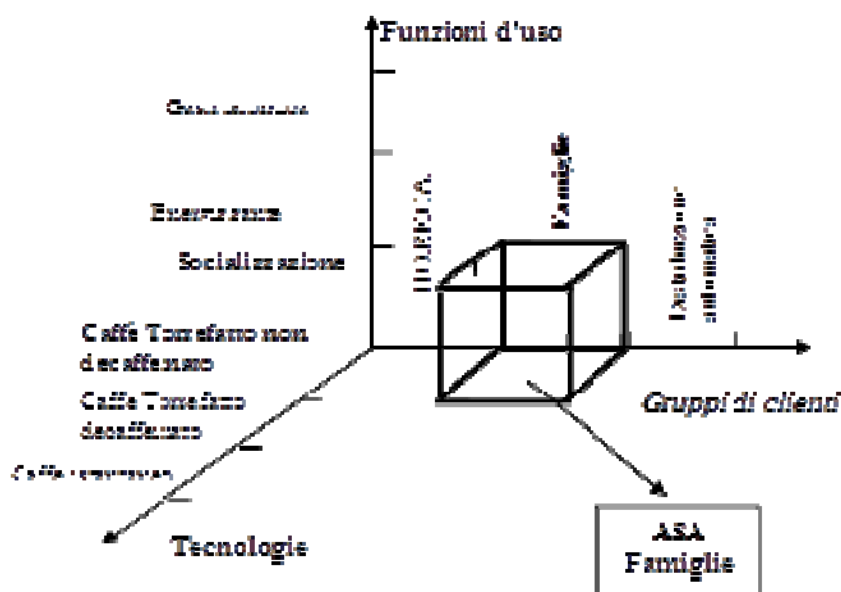
Tradizionalmente, la strategia di business è riconducibile al complesso di decisioni sul “come competere” e, in particolare, su come costruire, difendere e rafforzare il vantaggio competitivo ricercato in ciascun ambito di attività, ovvero in ciascun business in cui si estende l'attività d'impresa.

Come è noto, il business aziendale può essere definito sulla base del concetto di Area Strategica d'Affari (ASA) – concetto definito da Abell nel 1980 – ovvero di un ambito competitivo delimitato dalle seguenti tre dimensioni:

- i gruppi di clienti (*chi?*), cui si rivolgono i beni/servizi offerti dall'impresa, sono identificati in base a differenti criteri quali le aree geografiche, le caratteristiche demografiche, gli stili di vita, il comportamento d'acquisto, il comportamento di consumo, ecc.;
- le funzioni svolte per i clienti (*cosa?*), che identificano le categorie di bisogni che possono essere soddisfatti da un dato bene;

- le tecnologie che esprimono (*come?*), ossia le modalità per la soddisfazione di determinati bisogni dei gruppi di clienti.

La seguente figura rappresenta l'ASA relativa al settore della torrefazione (Genco e Calvelli, 2007).



L'area di business come sopra definita, per essere considerata rilevante, deve ovviamente raggiungere dimensioni economiche sufficienti per poter essere considerata un autonomo centro di profitto.

Attraverso il concetto di ASA, è possibile superare i tradizionali concetti di settore e di combinazione prodotto-mercato, poiché:

- nello stesso settore si trovano di fatto ad operare imprese che non competono tra di loro, perché si rivolgono a clienti diversi o soddisfano bisogni altrettanto differenti (basti pensare come, nel settore

dell'orologeria, il produttore del Rolex non compete direttamente con il produttore degli Swatch), mentre imprese apparentemente operanti in settori diversi possono presentare forti interrelazioni di tipo strategico, con produzioni che mirano alla soddisfazione dello stesso bisogno del cliente;

- con riferimento ad una medesima combinazione prodotto-mercato, diverse linee di prodotto potrebbero essere sinergiche ai fini della competitività in un business unico, in quanto rivolte agli stessi clienti, così come uno stesso prodotto potrebbe servire per competere in più business, con clienti e bisogni da soddisfare diversi.

Le decisioni strategiche assunte a livello di singolo business devono poi trovare un'opportuna integrazione in decisioni di tipo globale riferite al complessivo portafoglio dei business in cui si estrinseca l'attività aziendale, che consentano di pervenire alla scelta della strategia complessiva ottimale.

La strategia a livello corporate riguarda quindi le scelte relative al “dove operare” e tali scelte investono l'insieme dei business in cui l'impresa è presente; essa è rivolta ad ottimizzare le scelte riguardo l'allocazione delle risorse tra i business in cui l'impresa intende operare. Comprende, pertanto, la definizione delle aree d'affari all'interno delle quali l'impresa compete e le scelte che ne conseguono in materia di diversificazione, integrazione verticale, acquisizione e cessione, oltre alle decisioni su nuove iniziative da intraprendere. Essa seleziona il portafoglio di attività dell'impresa ed effettua le scelte di allocazione delle risorse tra le diverse unità di business (Grant, 2008).

Le strategie a livello corporate non riguardano, tuttavia, solo le scelte finalizzate a determinare in quali business competere, ma anche le decisioni in merito alla necessità di tener conto delle interrelazioni e delle sinergie esistenti tra singole ASA (Porter, 1985). Secondo Porter, il governo del portafoglio strategico d'impresa si sviluppa in due ambiti di scelta: la composizione del portafoglio di attività e le strategie orizzontali. Con l'espressione «composizione del portafoglio di attività» si intende la scelta di essere o meno presenti in certi business, decidendo se entrarne in nuovi, dismetterne alcuni oppure ristrutturarne, ridimensionarne o riconvertirne altri. Il termine «strategie orizzontali» corrisponde proprio a quella serie di obiettivi e di politiche conseguenti che spaziano attraverso unità di business collegate, atte ad aumentare le prospettive di successo sfrut-

tando le interrelazioni. Un'impresa multi-ASA non corrisponde infatti ad un semplice aggregato di unità completamente autonome e indipendenti, bensì ad un sistema fatto di entità tra loro interrelate in diversa misura (Parini, 1996).

Queste interrelazioni sono l'aspetto più delicato da valutare e nascondono molti rischi ed opportunità. Ciò è tanto più vero quanto più esse riguardano problematiche che vanno oltre la condivisione delle risorse finanziarie complessive dell'impresa e giungono a toccare aspetti di natura tecnologica, concorrenziale, di mercato di sbocco, nel senso dei bisogni che possono essere soddisfatti.

2.2. La tassonomia delle strategie di business

Le strategie di business, ovvero quel complesso di scelte riguardanti il “come competere” in un determinato ambito competitivo, possono riguardare opzioni configurabili sia in funzione delle fonti del vantaggio competitivo, sia in funzione del ruolo che esse assolvono rispetto al prodotto e al mercato in cui l'impresa compete o intende competere.

In particolare, le opzioni strategiche di business possono distinguersi in:

- **decisioni che riguardano la fonte del vantaggio competitivo** su cui l'impresa intende far leva nella formulazione della strategia; queste opzioni, definite “strategie per il vantaggio competitivo” o “strategie di base” rispondono all'esigenza di definire il vantaggio competitivo aziendale, in termini di differenziazione o di costo, e le relative fonti;
- **decisioni che rispondono all'esigenza di definire le combinazioni prodotto-mercato** al servizio delle quali è posto il vantaggio competitivo aziendale.

Una siffatta distinzione segue i diversi momenti della formulazione della strategia aziendale.

Come è noto, infatti, il processo di formulazione della strategia si articola in momenti consequenziali (*Infra* Capitolo 8), quali:

- il processo di analisi dell'ambiente esterno, con riferimento all'ambiente generale (ambiente economico, demografico, socio-culturale, istituzionale) e competitivo (analisi delle forze concorrenziali attraverso lo schema della concorrenza allargata), al fine di individuare le possibili opportunità e minacce derivanti dalla dinamica del contesto esterno;
- il processo di analisi dell'ambiente interno (individuazione delle risorse e delle competenze, che costituiscono i punti di forza e di debolezza dell'impresa);
- l'individuazione del tipo di vantaggio competitivo perseguibile, sulla base delle caratteristiche strutturali del business e delle dotazioni di risorse e competenze aziendali;
- la formulazioni di obiettivi strategici che devono avere il connotato della misurabilità sotto il profilo quantitativo e della temporalità, nel senso che devono riferirsi ad un arco temporale definito; e ciò al fine di rendere stimabile il processo di conseguimento degli stessi.

Le strategie per il vantaggio competitivo corrispondono al momento in cui l'impresa definisce la tipologia di vantaggio e le relative fonti su cui intende far leva per affondare il business in cui opera.

Le strategie di sviluppo prodotto-mercato, invece, definiscono in modo sostanziale i percorsi attraverso cui conseguire gli obiettivi strategici, sulla base del vantaggio competitivo ricercato e sulla base della situazione dell'ambiente competitivo.

Le classi di opzioni strategiche così definite risultano complementari rispetto al completamento del processo di formulazione della strategia. Infatti, mentre le strategie per il vantaggio competitivo si soffermano soprattutto sulla creazione delle fonti del vantaggio concorrenziale (non a caso lo strumento di analisi diventa la catena del valore) e, in via successiva, si individuano gli effetti positivi in termini di rapporto impresa-ambiente esterno, nelle strategie prodotto mercato vengono invece esplicitate le diverse modalità attraverso cui le strategie di base possono essere sostanziate con riferimento ai business entro cui si vuole costruire il vantaggio concorrenziale prescelto.

Come è stato osservato (Bertoli, 1995), tra le strategie per il vantaggio competitivo e quelle prodotto-mercato esiste anche un rapporto di tipo "circolare". Il vantaggio competitivo rappresenta la base su cui poggiano le

strategie di sviluppo in termini di prodotto-mercato, ma, nel contempo, le strategie di sviluppo contribuiscono a rafforzare il vantaggio competitivo ricercato nell'ambito del business esistente.

L'esempio più semplice riguarda il rapporto circolare che sussiste tra la strategia di penetrazione del mercato mediante aumento della quota di mercato e la strategia di leadership di costo. Il vantaggio di costo rappresenta il presupposto attraverso cui l'impresa, mediante l'imposizione di un prezzo inferiore a quello dei concorrenti, riesce ad allargare la quota di mercato. Dall'altro, l'ottenimento di una maggiore quota di mercato consente all'impresa di sfruttare maggiori economie di scala produttive e gestionali, andando così a rafforzare il vantaggio di costo.

2.2.1. Le strategie competitive

Riprendendo sinteticamente concetti noti, con il termine vantaggio competitivo s'intende il vantaggio differenziale che un'impresa ottiene rispetto ai suoi concorrenti attraverso il perseguimento di una determinata strategia. Esso deriva dal valore che l'impresa è in grado di creare per i suoi clienti e si concretizza in un maggior livello di redditività e/o in una quota di mercato superiore rispetto ai concorrenti (Porter, 1985). Più in particolare, l'impresa è in grado di costruire il vantaggio competitivo:

- attraverso la realizzazione delle attività descritte dalla catena del valore ad un costo complessivamente inferiore a quello della concorrenza (leadership di costo);
- mediante la differenziazione della sua offerta, agendo sulle caratteristiche e sulle qualità della stessa (leadership di differenziazione).

Un'impresa potrebbe, dunque, sviluppare un prodotto o un servizio simile per caratteristiche qualitative a quello offerto dai concorrenti, ma ad un prezzo più contenuto; oppure, offrire un prodotto o un servizio con caratteristiche qualitative "superiori" rispetto ai concorrenti e per il quale il cliente è disposto a pagare un prezzo più elevato (Fig. 2.1).

Fig. 2.1: Le strategie competitive

		FONTE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	
		Bassi Costi	Differenziazione
AMBITO COMPETITIVO	Settore	Leadership di costo	Differenziazione
	Segmento	Focalizzazione sui costi	Focalizzazione sulla differenziazione

Fonte: Porter, 1982.

Combinando la natura del vantaggio competitivo con l'ampiezza dell'ambito competitivo si ottengono le tre strategie di base.

a) *La leadership di costo*

Con la strategia di leadership di costo, l'impresa si pone l'obiettivo di diventare il produttore capace di realizzare beni e servizi al più basso costo: ciò significa porre in essere azioni volte ad organizzare e gestire al meglio le risorse, materiali ed immateriali a disposizione, mantenendo nello stesso tempo i costi al di sotto dei costi "medi" sostenuti dalla concorrenza.

Così operando l'impresa può:

- applicare prezzi allineati a quelli della concorrenza, ottenendo una redditività superiore alla media dell'ASA (Porter, 1985);
- applicare prezzi inferiori a quelli della concorrenza, ampliando così la propria quota di mercato (Bertoli, 1995).

Dalla capacità dell'impresa di produrre beni o erogare servizi ad un costo minore rispetto a quello dei concorrenti, discende, dunque, la possibilità di utilizzare il prezzo quale principale leva competitiva. In tal caso, infatti, l'impresa, disponendo di una superiore capacità di controllo dei costi, è in grado di abbassare il prezzo al di sotto del livello proposto dalle imprese che operano nello stesso ambito competitivo.

Le determinanti di costo, ovvero i fattori in grado di influire sul conseguimento, da parte dell'impresa, di un vantaggio competitivo di costo,

sono molteplici e di natura variegata (Porter, 1985). Le determinanti del vantaggio di costo (o *cost drivers*) che influenzano l'andamento dei costi delle attività generatrici del valore sono:

- economie o diseconomie di scala;
- apprendimento e sue ricadute;
- il modello di utilizzazione della capacità produttiva;
- collegamenti tra attività;
- interrelazioni tra unità di business;
- integrazione verticale;
- fattore tempo;
- localizzazione geografica;
- fattori istituzionali.

L'influenza di ognuna di esse sulle opportunità di riduzione dei costi dell'impresa dipende dalle caratteristiche dell'impresa e dell'ambito competitivo in cui essa si trova ad operare.

A parità di valore offerto, le imprese in grado di proporre prezzi inferiori, sfruttano l'elasticità della domanda e si pongono nella condizione di sottrarre quote di mercato ai concorrenti. Nel caso in cui tale approccio risultasse efficace sarebbe possibile, in teoria, attivare un circolo virtuoso capace di condurre ad una nuova riduzione del costo medio per l'impresa. L'incremento della domanda potrebbe comportare un innalzamento del livello di produzione dell'impresa favorendo, di conseguenza, lo sviluppo di economie proprie della dimensione e dell'apprendimento.

In secondo luogo, il prezzo inferiore supporta la penetrazione del mercato, cosicché l'impresa potrebbe innalzare il proprio potere a valle verso la distribuzione ed il mercato di sbocco e, a monte, verso i fornitori.

In assenza di politiche di riduzione dei prezzi, le imprese leader di costo sono in grado di innalzare i margini rispetto alla concorrenza e, quindi, le disponibilità finanziarie da dedicare a ulteriori investimenti.

La decisione dell'impresa di perseguire un obiettivo di minimizzazione dei costi non implica la rinuncia a qualsiasi elemento di differenziazione: infatti, se il prodotto o servizio offerto non venisse percepito dai clienti come paragonabile o almeno equivalente a quello dei concorrenti, l'impresa sarebbe costretta a ridurre i prezzi fino ad annullare, o quasi, il suo vantaggio di costo (Porter, 1985).

La parità nella base di differenziazione permette, dunque, ad un leader di costo di trasformare il suo vantaggio in profitti più alti di quelli delle imprese concorrenti.

La strategia di leadership di costo rappresenta l'alternativa strategica maggiormente utilizzata dalle imprese che operano in contesti competitivi caratterizzati da un basso livello di differenziazione – situazione tipica delle *commodities*, beni poco differenziabili - e in condizioni ambientali e competitive poco complesse.

Si tratta, a ben vedere, di condizioni tipiche dei contesti competitivi in cui operavano le imprese nel corso degli anni '50-'60, quando in presenza di una situazione di eccesso di domanda le imprese prestavano scarsa attenzione all'individuazione delle specificità qualitative e delle preferenze del mercato, preferendo, piuttosto, indirizzare le proprie risorse verso la ricerca della massima efficienza produttiva. Negli attuali contesti competitivi, caratterizzati da elevata varietà e variabilità della domanda (Tunisini, 1995), la ricerca dell'efficienza di costo sembra non essere più in grado di garantire, da sola, condizioni di redditività dell'impresa. Il perseguimento di obiettivi di minimizzazione dei costi appare, in questo senso, una condizione necessaria, ma non sufficiente per il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

Il vantaggio di costo può rappresentare una difesa efficace dell'impresa nei confronti delle cinque forze che caratterizzano l'ambito competitivo.

Con riferimento ai concorrenti diretti, un'impresa che adotta una strategia di leadership di costo riesce a tutelarsi da eventuali “*guerre di prezzo*” essendo in grado di realizzare un profitto ad un livello di prezzo (anche molto basso) che per i concorrenti rappresenta il minimo praticabile. Allo stesso modo, l'impresa ponendosi come “*il produttore al più basso costo*” riesce a difendersi, sia dal potere contrattuale dei clienti che, per quanto forti, non riescono ad ottenere un ribasso del prezzo al di sotto di quello praticato dal leader di costo, sia dagli aumenti nei costi di approvvigionamento imposti da fornitori con un elevato potere contrattuale.

I bassi costi rappresentano, infine, una vera e propria barriera contro l'ingresso dei potenziali entranti ed una buona protezione nei confronti delle imprese che producono prodotti sostitutivi (Bertoli, 1995).

b) La differenziazione

L'impresa persegue una strategia di differenziazione quando offre ai propri clienti un prodotto o un servizio con una o più caratteristiche di esclusività che, nella percezione del cliente stesso, risultano in grado di soddisfare un determinato bisogno meglio di un qualsiasi altro prodotto/servizio offerto dalla concorrenza.

Gli attributi di esclusività, di natura tangibile ed intangibile, fanno in modo che il consumatore accetti, persino, di pagare un prezzo più elevato (*premium price*) pur di acquistare il prodotto. La differenziazione conduce a risultati superiori se il vantaggio di prezzo acquisito dall'impresa supera i costi addizionali che l'organizzazione ha dovuto sostenere per realizzare un prodotto "unico" (Porter, 1985), in questo senso si afferma che l'impresa deve comunque soddisfare il principio di economicità nello svolgimento della sua attività e nella formulazione dei suoi percorsi strategici.

Secondo la letteratura, pertanto, la proposta differenziale dell'impresa deve basarsi su alcuni elementi distintivi - definiti "determinanti di differenziazione" o driver di differenziazione - rispetto ai concorrenti quali, per esempio:

- caratteristiche e prestazioni superiori dei prodotti offerti;
- servizi post vendita assicurati (per esempio, credito, consegna, o riparazione);
- unicità della marca, derivante spesso da un elevato tasso di investimenti pubblicitari;
- contenuto di un'attività (per esempio, informazioni fornite nella gestione degli ordini);
- sofisticatezza della tecnologia utilizzata nel realizzare una certa attività (per esempio, precisione delle macchine utensili, informatizzazione nella elaborazione degli ordini);
- qualità degli input utilizzati per una attività;
- competenze e livello di esperienza del personale impiegato in un'attività e addestramento loro fornito;
- informazioni utilizzate per controllare un'attività (per esempio, numero di rilevazioni della temperatura, pressione e altre variabili usate per controllare una reazione chimica).

Attraverso l'attivazione di questi driver, l'impresa punta a creare un elevato valore percepito agli occhi dell'acquirente che non sempre corrisponde ad un maggior valore reale, misurato dagli effetti oggettivi del

prodotto sulle attività e sui processi gestiti dall'acquirente. Il "valore percepito" dall'acquirente dipende dall'efficacia dei "segnali di valore", quali, ad esempio, la notorietà dell'impresa, l'immagine del prodotto, la pubblicità e le modalità di comportamento della forza di vendita che l'impresa trasmette all'acquirente e che concorrono al modo di valutare e giudicare il valore del prodotto da parte dello stesso.

La valutazione del differenziale di valore, pertanto, deve essere condotta nella prospettiva soggettiva dell'acquirente; ciò fa presupporre che l'impresa differenziata svolga un'intensa attività di analisi ed interpretazione dei bisogni espressi dal mercato. Parallelamente, oltre all'indagine sulle aspettative espresse dal mercato, sarà necessaria per l'impresa la definizione di politiche di comunicazione commerciale dirette ad evidenziare il *plus* di valore della propria offerta rispetto a quella dei concorrenti.

Un ultimo aspetto da considerare è legato alla capacità della differenziazione di garantire un livello di redditività. L'offerta di un valore "esclusivo" rispetto ai concorrenti presuppone un livello di costo superiore. Al fine di garantire una redditività nell'area di business superiore a quella dei concorrenti, il livello di prezzo definito per il prodotto deve, pertanto, superare l'incremento del costo collegabile alla differenziazione stessa.

Da qui la necessità per l'impresa di modellare la propria struttura dei costi in modo da minimizzare quelli relativi alle attività non rilevanti ai fini della differenziazione ricercata, compensando in questo modo i maggiori oneri che essa porta in altre attività. In particolare, per quanto riguarda il costo della differenziazione, esso dipende dagli specifici vettori di costo che influenzano le attività oggetto di differenziazione, mentre per quanto concerne il valore assegnato dalla domanda alle caratteristiche distintive del prodotto, esso dipende dal suo giudizio circa la capacità di tali caratteristiche di ridurre i suoi costi o di migliorare la sua prestazione o soddisfazione (Porter, 1987).

L'opportunità di differenziare l'offerta, pertanto, si basa sulla possibilità di sfruttare un diverso livello di elasticità della domanda.

Va precisato che non tutti i beni o servizi possono essere oggetto nella stessa misura di un medesimo processo di differenziazione. Tuttavia, anche per le cosiddette *commodities* le imprese riescono a perseguire obiettivi di differenziazione puntando sugli attributi intangibili dei prodotti, riconducibili, ad esempio, ad un servizio aggiuntivo proposto ai segmenti di mercato presi a riferimento. Recentemente si sono applicate strategie di differenziazione anche su prodotti generalmente considerati *commodities*;

basti pensare alla creazione di marchi collettivi, facenti capo a consorzi agricoli, che promuovono particolari prodotti ortofrutticoli (Melinda, Mele della Val di Non, ecc.).

In questo caso prodotti e servizi molto simili dal punto di vista merceologico, in realtà, sono percepiti in modo disomogeneo dal mercato in termini di capacità di soddisfazione dei bisogni espressi dai segmenti di domanda.

L'elemento fondamentale di tale difformità nelle percezioni è rappresentato dall'immagine e dalla marca che, insieme, conferiscono all'offerta quel carattere di "unicità" ricercato nella strategia di differenziazione.

Alla marca è strettamente legata la reputazione dell'impresa configurabile come la capacità dell'offerente di mantenere le promesse di valore proposte al mercato. La stessa marca, infine, può determinare la possibilità di soddisfare alcuni bisogni "sociali" legati all'appartenenza a un gruppo ed ai valori propri dall'acquirente.

Come nel caso del vantaggio di costo, la differenziazione migliora la posizione dell'impresa nei confronti delle cinque forze competitive in quanto rispetto ai concorrenti diretti, la differenziazione riduce la sostituibilità del prodotto, accresce la fedeltà dei clienti, diminuisce la sensibilità al prezzo; grazie alla maggiore fedeltà della clientela l'ingresso di nuovi concorrenti diventa più difficile; il margine più elevato accresce la capacità dell'impresa di assorbire gli eventuali aumenti imposti da fornitori dotati di forte potere contrattuale ed infine, le caratteristiche distintive del prodotto e la fedeltà della clientela costituiscono una difesa anche nei confronti dei prodotti sostitutivi.

Come è stato evidenziato da ricerche condotte su alcuni business e su casi d'impresa, le scelte di differenziazione sono altresì influenzate dal livello di maturità del prodotto e del settore, ovvero dallo stadio del ciclo di vita degli stessi (Mathur, 1984). Durante i primi stadi di sviluppo del prodotto/settore, le imprese sono spesso "obbligate" ad offrire un alto valore per il cliente, generalmente attraverso la fornitura di sistemi di offerta che prevede la differenziazione dei prodotti e dei servizi di assistenza.

Quando il mercato raggiunge la maturità, la differenziazione cede il passo a una maggiore standardizzazione dei prodotti, finalizzata alla riduzione di costi e quindi dei prezzi.

Occorre tuttavia precisare che le imprese, di fronte alla forte concorrenza sui prezzi dei beni indifferenziati, ricercano spesso nuovi approcci

alla differenziazione, offrendo prodotti con nuove funzionalità e sviluppando nuovi sistemi di prodotti/servizi orientati a soddisfare i bisogni di particolari gruppi di clienti.

c) La focalizzazione

Se l'impresa ricerca un vantaggio competitivo di costo o di differenziazione concentrato su una porzione di mercato limitata, essa realizza una strategia di focalizzazione, il cui successo è collegato alla capacità dell'impresa di "isolarsi" rispetto agli altri concorrenti, definendo un'area di azione circoscritta dove è possibile implementare la strategia competitiva prescelta¹.

La strategia di focalizzazione comporta che l'impresa si concentri su una porzione di domanda, senza pretendere di rivolgersi al mercato complessivo. Il vantaggio competitivo che ne deriva dipende dal fatto che «*la segmentazione può contribuire a selezionare territori meno vulnerabili rispetto a nuovi concorrenti ovvero territori dove i concorrenti sono più deboli*» (Porter, 1982: p. 45).

L'obiettivo dell'impresa è quindi quello di soddisfare i bisogni specifici del segmento scelto in modo migliore rispetto ai concorrenti che si indirizzano alla totalità del mercato.

Si tratta di una strategia che viene spesso perseguita da imprese di piccole e medie dimensioni. Mediante la focalizzazione, esse riescono a "sfuggire" alla concorrenza dei *big player*. Se il segmento risulta estendibile a livello internazionale, la focalizzazione offre anche molte opportunità di crescita.

La focalizzazione può essere riconducibile a due categorie, sulla base della natura di vantaggio competitivo ricercato sul segmento-obiettivo: focalizzazione basata sui costi o focalizzazione basata sulla differenziazione (Porter, 1982: p. 44).

¹ In quest'ottica, la focalizzazione sembrerebbe rispondere alle esigenze strategiche proprie delle imprese di piccola e media dimensione che, per le limitate risorse produttive e finanziarie possedute, non riescono a competere con efficacia in mercati molto ampi. La focalizzazione, pertanto, può tradursi in alcune decisioni concrete come servire una particolare categoria di clienti, concentrare l'offerta su pochi prodotti oppure distribuire i prodotti in un'area geografica limitata. Mediante tale approccio l'impresa riesce a concentrare le proprie risorse in un contesto competitivo ristretto e, pertanto, a sfruttare una posizione competitiva superiore. Nel contempo, la stessa impresa vede ridursi la pressione competitiva delle grandi imprese che per loro natura tendono a non occupare gli "interstizi" di mercato di dimensione ridotta.

Nella strategia di focalizzazione basata sui costi, l'impresa mira a ottenere un vantaggio competitivo servendo i clienti di un segmento mediante la produzione ad un costo inferiore che si riflette in un sistema di offerta ad un prezzo più conveniente rispetto ai *competitors*. I fattori di vantaggio competitivo sono del tutto simili a quelli esaminati per la strategia di leadership di costo ma sono ovviamente applicati a una "nicchia" di mercato. Un esempio di imprese che hanno optato per la strategia di focalizzazione basata sulla differenziazione sono, per esempio, le imprese produttrici di cartucce/toner rigenerate a basso costo.

Le imprese che realizzano una focalizzazione basata sulla differenziazione sono generalmente rivolte a soggetti che ricercano prodotti di "fascia alta". Numerosi sono i casi di imprese che hanno optato per questa opzione. Si pensi, per esempio, a Ferrari, Maserati e Lamborghini (auto di lusso e sportive) o all'impresa Harley Davidson per quanto riguarda il settore a "due ruote".

La strategia di focalizzazione presuppone che l'impresa abbia individuato il segmento di mercato a cui rivolgersi. La segmentazione può essere condotta sulla base di alcune variabili, per esempio (Porter, 1987: p. 271):

- la varietà del prodotto;
- il tipo di acquirente;
- il canale di distribuzione;
- la collocazione geografica dell'acquirente.

Gli studi di marketing hanno approfondito i criteri e le logiche di segmentazione, andando ad individuare, per esempio, la segmentazione *descrittiva* (basata sulle variabili socio-demografiche quali età, sesso, nazionalità, ecc), la segmentazione basata sul *comportamento di acquisto*, sulla base dei *vantaggi ricercati*, ecc.

Nella strategia di segmentazione, cruciale è quindi la scelta del segmento.

Tale scelta deve basarsi sulla valutazione dell'attrattività del segmento e sulla ricerca della coerenza tra le caratteristiche del segmento stesso e l'ambiente interno (ovvero l'insieme delle risorse e competenze possedute dall'impresa).

L'attrattività del segmento viene a dipendere da alcuni fattori, quali:

- a) *la dimensione del segmento*. La dimensione assoluta, il potenziale di mercato del segmento e il potere di acquisto dei clienti devono

- consentire il raggiungimento dei livelli di redditività ritenuti accettabili dall'impresa;
- b) *l'intensità e la dinamica competitiva interna al segmento* di mercato individuato: i segmenti di mercato più attrattivi sono quelli in cui l'intensità e la dinamica competitiva interna lasciano intravedere nel lungo periodo prospettive di redditività elevata (i principi dell'analisi di concorrenza basati sul modello delle 5 forze competitive che sono stati illustrati nel capitolo 1 sono ovviamente applicabili anche all'ambito del segmento, che diventa l' "arena competitiva" scelta dall'impresa);
 - c) *le prospettive di crescita futura del segmento*: i segmenti di mercato maggiormente attrattivi sono quelli che, in prospettiva, evidenziano elevati tassi di sviluppo e quindi offrono maggiori prospettive di crescita per l'impresa stessa;
 - d) *la variabilità della risposta del segmento all'azione di marketing dell'impresa*: un segmento di mercato è attrattivo quando è chiaramente individuabile e prevedibile una correlazione tra la domanda dei clienti e le azioni di marketing dell'impresa, ovvero allorquando si attende una significativa efficacia delle azioni di marketing implementate dall'impresa.
 - e) *l'accessibilità o raggiungibilità del segmento*: l'attrattività di un segmento di mercato dipende anche dalla facilità con cui l'impresa è in grado di approssicare il segmento stesso poiché possono evidenziarsi sia difficoltà "fisiche" (si pensi per esempio alla localizzazione e alla dispersione geografica dei soggetti che compongono il segmento stesso e che quindi rendono particolarmente onerose le attività di distribuzione del prodotto) sia intangibili (per esempio, il segmento, considerato "attrattivo" rispetto ai precedenti parametri, evidenzia una certa resistenza al cambiamento rispetto all'arricchimento del prodotto);
 - f) *le potenzialità di sviluppo in termini di ampliamento del "raggio di azione"*: alcuni segmenti risultano maggiormente attrattivi rispetto ad altri, perché i clienti del segmento possono essere soggetti cui l'impresa può proporre altri prodotti, determinando così un'estensione della linea o del portafoglio prodotti nel suo complesso.

Ovviamente, la strategia di focalizzazione e la conseguente decisione strategica di competere nell'ambito di un solo segmento o nell'ambito di

un portafoglio di segmenti di mercato, devono essere valutate non solo tenendo in considerazione il grado di attrattività del segmento ma anche la disponibilità aziendale di risorse e competenze coerenti per competere efficacemente sul segmento/segmenti scelti.

E' tuttavia importante che l'impresa sia consapevole che i segmenti strategicamente rilevanti in un settore si evolvono nel corso del tempo per il fatto che il comportamento degli acquirenti è soggetto a rapide evoluzioni e cambiamenti, emergono nuovi gruppi di acquirenti e la tecnologia altera le interrelazioni tra i segmenti. Di conseguenza, l'impresa dovrebbe continuamente riesaminare la scelta del segmento a cui si è rivolta con la strategia di focalizzazione.

d) Le formulazioni ibride

Se l'impresa persegue contemporaneamente una strategia basata sui costi e sulla differenziazione, può configurarsi una strategia ibrida (Genco e Calvelli, 2007).

L'impostazione "originale" di Porter non ammette il successo di tali strategie. Essa ipotizza, infatti, che le imprese debbano sviluppare una condotta strategica coerente con uno solo dei tre obiettivi possibili: leadership di costo, differenziazione o focalizzazione; in caso contrario, le imprese sono destinate a collocarsi in una posizione debole. In coerenza con l'ipotesi delineata, la stessa strategia di focalizzazione appare, alternativamente, indirizzata a soddisfare o obiettivi di minimizzazione di costi o obiettivi di differenziazione.

Porter (1987) indica con l'espressione "*essere bloccati a metà del guado*" la condizione in cui possono trovarsi le imprese che si impegnano a seguire tutte le strategie di base senza riuscire tuttavia a realizzarne alcuna e senza, per questo motivo, riuscire a concretizzare alcun vantaggio competitivo. Secondo l'Autore, dunque, il perseguimento simultaneo di più obiettivi strategici non può che condurre all'insuccesso delle iniziative.

In realtà, la conciliazione tra differenziazione e bassi costi è stata una delle sfide strategiche che le imprese hanno iniziato a ricercare a partire dagli anni '90, anche grazie allo sfruttamento di nuove soluzioni tecnologiche che consentono contemporaneamente di perseguire la varietà e l'efficienza.

Anche se le due alternative fondamentali, *leadership di costo* e *differenziazione*, richiedono basi strategiche, operative ed organizzative distinte, in realtà è necessario considerarle come convergenti. Se la differenziazione implica il sostenimento di costi relativamente superiori al fine di garantire l'offerta di un *plus* di valore, ciò non significa che l'impresa debba tralasciare il controllo dei costi riferiti alle attività di consegna di tale valore al mercato. Contemporaneamente, la *leadership di costo*, pur presupponendo la ricerca di elevati livelli di standardizzazione delle attività può essere compatibile con una differenziazione dell'offerta.

In definitiva, è possibile non considerare le due alternative di strategia competitiva come una dicotomia ma, al contrario, negli attuali contesti competitivi, la coesistenza delle due strategie diviene sempre più una necessità per le imprese.

A fronte della crescente complessità ambientale le imprese devono essere, pertanto, capaci di creare valore per il cliente finale attraverso la differenziazione dei prodotti e servizi offerti mantenendo bassi i costi di produzione.

L'ipotesi prospettata sembra trovare conferma nelle evidenze empiriche dall'analisi delle quali emerge la possibilità che le imprese raggiungano buoni risultati perseguendo contemporaneamente obiettivi di basso costo e di differenziazione, come nel caso della Kellogg (Day, 1997).

Le imprese giapponesi operanti nel settore dell'elettronica di consumo (Matsushita, Sony) e nel settore automobilistico (Toyota, Honda), ad esempio, hanno, dimostrato come l'applicazione dei principi della *Qualità Totale* – ovvero della ricerca della qualità in tutte le attività di impresa (Sicca, 1998) – rappresenti il modo migliore, non solo per sviluppare basi di differenziazione, ma anche per ridurre i costi nel lungo periodo. Analogamente, l'applicazione delle nuove tecnologie dell'informazione contribuisce significativamente a rendere possibile il perseguimento di obiettivi di differenziazione e di costo; basti pensare all'automazione flessibile o a tecniche di progettazione dei prodotti basati sulla modularizzazione.

2.2.2. Le strategie prodotto-mercato

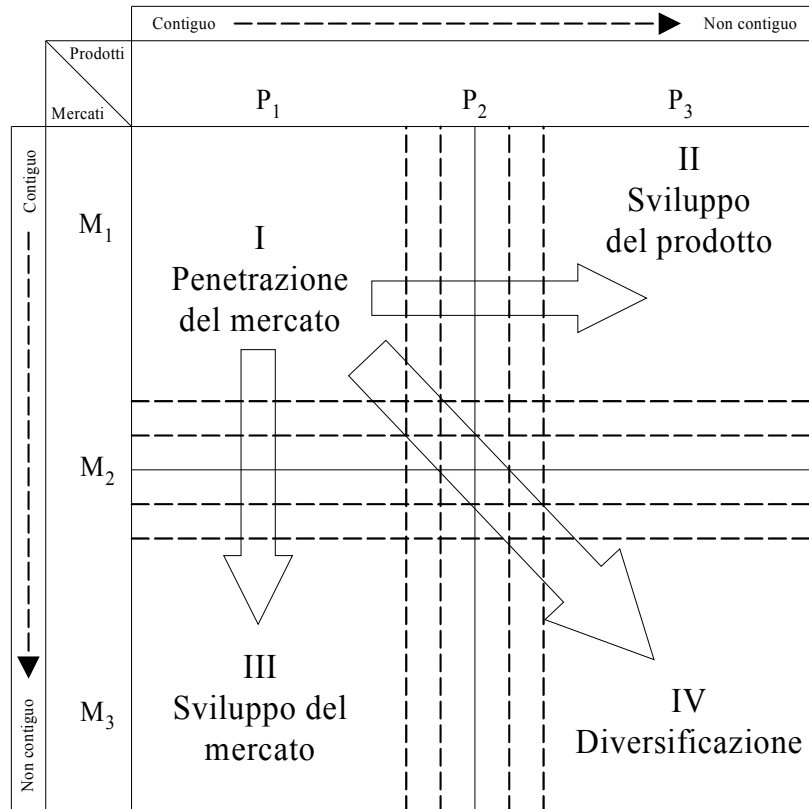
Le strategie di sviluppo prodotto-mercato possono essere suddivise in tre grandi classi, distinte in base a due dimensioni:

- i prodotti - P (attuali e nuovi, a seconda che l'impresa continui a produrre gli stessi beni o ne produca di nuovi);
- i mercati - M, esplicitati sulla base del concetto di missione, ossia del compito affidato al prodotto verso specifici clienti (attuali o nuove a seconda che l'impresa mantenga invariati o modifichi tali compiti).

Dall'incrocio di tali dimensioni M-P (Fig. 2.2) è possibile individuare quattro diverse strategie:

- a) penetrazione del mercato, l'impresa continua a produrre gli stessi prodotti cui affida le stesse missioni e cerca semplicemente di migliorare la posizione competitiva ampliando le proprie quote di mercato (Quadrante 1);
- b) sviluppo del prodotto, l'impresa resta focalizzata sullo stesso mercato di riferimento nel quale introduce nuovi prodotti (Quadrante 2);
- c) sviluppo del mercato, in questo caso l'impresa pur producendo gli stessi prodotti, individua nuove missioni e, quindi, cerca di raggiungere clienti diversi rispetto ai precedenti ampliando il proprio mercato di riferimento (Quadrante 3);
- d) le strategie basate sulla diversificazione in nuove combinazioni prodotto/mercato. In questa "famiglia" di strategie si configura nel momento in cui l'impresa sviluppa nuovi prodotti cui vengono affidate nuove missioni (Quadrante 4).

Fig. 2.2: Le strategie prodotto-mercato



Fonte: Ansoff, 1965.

Le prime tre opzioni fanno riferimento a quei percorsi finalizzati allo sviluppo aziendale nell'ambito dei business nei quali l'impresa già si trova ad operare. Lo sviluppo, quindi, viene perseguito, pur nell'ambito delle linee esistenti, attraverso il potenziamento della posizione dell'impresa nell'ambito della combinazione prodotto-mercato attuale, oppure attraverso modifiche dei prodotti o dei mercati *esistenti*.

L'ultima categoria di opzioni (basata sulla diversificazione) fa riferimento a strategie corporate di sviluppo in nuovi business; l'evoluzione dell'impresa attraverso la creazione di nuove linee produttive di norma è la conseguenza di strategie che mirano allo sviluppo di linee esistenti, strate-

gia la quale da un certo punto in avanti non appare più in grado di assicurare livelli di profittabilità sufficienti e difendibili nel tempo.

a) La penetrazione del mercato

Con la penetrazione del mercato, l'impresa persegue una strategia di sviluppo nell'ambito del business esistente, sulla base delle combinazioni prodotto-mercato attuali. La strategia di penetrazione consiste nell'aumentare il volume delle vendite e/o la quota di mercato senza apportare modifiche alle attuali combinazioni funzioni-tecnologie di prodotto e continuando ad avere rapporti di scambio con gli attuali clienti.

Tale strategia può essere attuata (Rispoli, 2002):

- i.* aumentando le vendite presso la clientela già acquisita (forzatura del mercato)
- ii.* incrementando le vendite a danno dei concorrenti e aumentando così la quota di mercato.

La prima modalità è propria dei business che presentano ancora potenzialità di crescita, in quanto si trovano nella fase di sviluppo del ciclo di vita del settore.

L'incremento delle vendite può quindi essere realizzato cercando di ridurre il divario tra la capacità di assorbimento potenziale e quella effettiva della clientela. Lo sviluppo delle vendite presso la clientela già acquisita può essere ottenuto attraverso:

- l'incremento della frequenza d'uso;
- l'incremento dei volumi di utilizzo;
- l'estensione dell'utilizzo a nuovi impieghi.

Fig. 2.3: Le strategie di forzatura del mercato: alcuni esempi

<i>Incremento della frequenza d'uso</i>	Campagne pubblicitarie basate sulla necessità di sostituire lo spazzolino da denti ogni sei mesi.
<i>Incremento dei volumi di utilizzo</i>	Campagne pubblicitarie a sostegno del consumo di determinati prodotti, quali il latte, la birra, il vino, etc.
<i>Estensione a nuovi impieghi</i>	Amuchina, da medicinale ad antibatterico per alimenti.

Fonte: ns. elaborazione.

Per ottenere questi risultati la funzione marketing svolge un ruolo fondamentale attraverso politiche promozionali, distributive e di prezzo tra loro coordinate.

Quando il mercato non è ancora saturo, le azioni promozionali volte a sostenere e a sviluppare le vendite non provocano necessariamente una modifica nelle quote di mercato o una sottrazione di quote a sfavore dei concorrenti. Non di rado, infatti, tali azioni determinano uno sviluppo della domanda che va a beneficio di tutte le imprese concorrenti (basti pensare alle campagne volte a promuovere la sostituzione degli spazzolini da denti attuate dalle più importanti imprese del settore dell'igiene orale).

Quando invece il business in cui opera l'impresa si trova vicino alla fase di saturazione della domanda, poiché non esistono potenziali di domanda da sviluppare, la crescita di un'impresa fondata sui prodotti e mercati esistenti non può che essere perseguita sottraendo quote di mercato alle imprese rivali. La situazione concorrenziale tenderà ad essere più aspra rispetto a quanto si verifica con riferimento al caso della forzatura di mercato, poiché il comportamento strategico dell'impresa determinerà un'intensificazione della concorrenza orizzontale.

L'azione di marketing fondata su manovre di prezzo, sullo sforzo promozionale e pubblicitario svolge anche in questo caso un ruolo fondamentale.

b) Lo sviluppo del mercato

Le strategie di sviluppo del mercato si propongono di sviluppare le vendite introducendo i prodotti su *nuovi mercati*, attraverso:

- i.* l'estensione dell'uso del prodotto a nuove categorie di utilizzatori;
- ii.* la ricerca di nuovi mercati geografici in cui inserire il prodotto.

Nella strategia basata sulla ricerca di nuove categorie di utilizzatori per i prodotti esistenti (*i*), l'impresa deve porsi l'obiettivo di individuare nuovi segmenti di utenza sulla base di variabili diverse da quella geografica (es.

classi di reddito, tipologia di bisogni, ecc.): si pensi ad esempio all'estensione di prodotti per la cura della pelle dell'infanzia (tipicamente oli e creme detergenti) agli adulti, o all'estensione dell'utilizzo dei disinfettanti utilizzati in strutture ospedaliere anche ai privati.

La ricerca di nuove categorie di utilizzatori richiede attente valutazioni sui caratteri economici e comportamentali dei nuovi segmenti di domanda.

L'opzione costituita dall'entrata in nuovi mercati geografici (*ii*), invece, può avvenire:

- attraverso l'estensione della presenza dell'impresa a nuove regioni di uno stesso paese, mediante una distribuzione più capillare e diffusa sul territorio (sviluppo domestico);
- mediante l'entrata in uno o più mercati esteri o nell'intero mercato mondiale.

Le due modalità di sviluppo mostrano marcate diversità strategiche. Con l'estensione in nuove aree dello stesso Paese l'impresa è chiamata a misurarsi con fattori del macro-ambiente e dell'ambiente competitivo consueti, affrontabili con l'esperienza acquisita sul mercato nazionale.

Con l'entrata in mercati esteri l'impresa deve affrontare problemi più complessi quali: scarsa conoscenza dell'ambiente economico, sociale e culturale, non familiarità con la lingua, normative amministrative, commerciali e fiscali diverse, ecc.

Per queste motivazioni, la strategia di ingresso in nuovi mercati esteri può essere più correttamente ricondotta alle strategie di diversificazione (diversificazione per internazionalizzazione) poiché presuppone la maturazione di competenze (di natura tecnologica, di marketing) del tutto inusitate.

Inoltre, l'espansione su nuovi mercati esteri fa configurare soluzioni organizzative che presuppongono spesso la creazione di nuove unità aziendali (Divisioni Estero) preposte alla gestione dei nuovi Paesi in cui si estende il raggio d'azione aziendale, caratterizzate da livelli più o meno marcati di autonomia strategica.

Pur tuttavia, talune verifiche empiriche hanno dimostrato come generalmente le imprese tendano a perseguire un'espansione geografica del mercato graduale, di tipo incrementale (Johanson e Vahlne, 1977; Ronen e Shenkar, 1985; Rugman e Verbeke, 2008). In altri termini, esse crescono dapprima all'interno del proprio Paese e poi, sulla base dell'esperienza

maturata, entrano su nuovi mercati esteri, privilegiando i paesi geograficamente e/o culturalmente più vicini a quelli di provenienza. Nonostante ciò, alcune imprese, a causa delle caratteristiche proprie del prodotto (prodotto di nicchia) o per l'orientamento strategico adottato, assumono sin dall'inizio un approccio internazionale o globale al business. Spesso si tratta di imprese operanti in settori *high tech* o in produzioni rivolte a nicchie globali di consumatori (basti pensare ad alcune imprese di "artigianato di lusso" del settore moda).

c) Le strategie di sviluppo del prodotto

Le strategie di sviluppo del prodotto si realizzano facendo leva sul miglioramento dei prodotti offerti e/o sull'inserimento di nuovi prodotti nelle linee che costituiscono l'assortimento dell'impresa. Esse possono realizzarsi secondo le seguenti modalità:

- I. la modernizzazione della linea;
- II. l'approfondimento della linea.

La modernizzazione della linea prevede l'inserimento nelle proprie linee di nuovi prodotti in **sostituzione** di altri, rispetto ai quali costituiscono un'evoluzione.

L'impresa crea generazioni successive di prodotti che rimangono affini tra di loro, anche se ogni generazione presenta, nelle percezioni degli acquirenti, qualche vantaggio preferenziale rispetto alla precedente.

L'obiettivo è quello di avvicinarsi il più possibile alle esigenze, ai gusti e alle preferenze della clientela attuale e potenziale, o di seguire l'evoluzione della tecnologia.

Fig. 2.4: Esempi di modernizzazione del prodotto

La prima versione della Fiat 500 venne sostituita da una versione che non presentava più l'apertura delle porte contro vento.
Nell'industria dell'abbigliamento la modificazione del prodotto avviene con ritmo stagionale (collezioni primaverili e autunnali).
Le macchine da scrivere elettriche sostituirono quelle meccaniche.

Fonte: ns. elaborazione.

L'approfondimento della linea consiste invece nell'espansione della linea o delle linee esistenti con prodotti **aggiuntivi** che ampliano o completano la gamma all'interno della medesima categoria di bisogni e di tipologie di clientela.

Fig. 2.5: Esempi di approfondimento della linea

Aumento del numero dei modelli nell'ambito di una stessa linea di abbigliamento.
Inserimento di nuovi gusti nella produzione di gelati.
Affiancamento di colluttori ai dentifrici nella linea di prodotti per l'igiene orale.

Fonte: ns. elaborazione.

Le motivazioni sottostanti a questo tipo strategia derivano dalla volontà aziendale di rafforzare il proprio vantaggio competitivo. Una linea più completa fornisce all'impresa maggiori opportunità di vendita, permette di soddisfare più segmenti di mercato, consente un miglior sfruttamento delle capacità commerciali.

Questo tipo di strategia presenta tuttavia alcune criticità, legate agli effetti di interdipendenza che si possono instaurare tra i prodotti inseriti nell'ambito della stessa linea; effetti che talvolta possono addirittura compromettere l'appetibilità del prodotto *core*.

Una prima criticità è legata ai possibili effetti di reciprocità - positivi o negativi - di immagine del nuovo prodotto rispetto a quelli esistenti e viceversa; l'approfondimento della linea, infatti, viene per lo più perseguito in un'ottica di differenziazione, cosicché la qualità percepita dei prodotti inseriti nell'ambito della stessa linea di prodotti dovrebbe essere coerente tra di loro, pena la compromissione della differenziazione del prodotto.

Tuttavia, l'aspetto più significativo circa le interdipendenze che intercorrono tra i prodotti inseriti nell'ambito della stessa linea riguardano gli effetti di complementarità-sostituibilità che possono verificarsi.

Il primo caso riguarda una situazione di complementarità tra i prodotti della medesima linea, nel senso che i nuovi prodotti inseriti integrano quelli già esistenti. La situazione più positiva è quella in cui i nuovi prodotti siano complementari all'uso (basti pensare alla relazione che intercorre tra lamette da barba e schiuma, tra dentifricio e collutorio, ecc.).

Un secondo caso invece riguarda l'assenza di relazione tra i nuovi prodotti inseriti e i prodotti preesistenti, evidenziata da un livello di elasticità incrociata nullo o molto ridotto.

Il terzo caso è invece quello più critico e concerne la possibilità che il nuovo prodotto inserito eserciti un effetto sostitutivo rispetto al prodotto preesistente: in tal caso l'approfondimento della linea può essere implementato, comunque, al fine di ampliare la clientela o di differenziarsi meglio rispetto alla concorrenza.

Talvolta il nuovo prodotto può sottrarre fatturato a quelli precedenti, creando un effetto di cannibalizzazione. Per evitare ciò, una soluzione potrebbe essere quella di non approfondire la linea. Ma l'effetto di cannibalizzazione viene spesso considerato un male minore rispetto alla minaccia che i concorrenti offrano prodotti simili sottraendo fatturato aziendale. Un esempio può essere quello dei trolley rispetto alle tradizionali valigie; l'inserimento dei trolley, finalizzato ad approfondire la linea della valigeria, ha comportato un effetto di sostituzione con cannibalismo all'interno della medesima linea. Il non approfondire la linea in questo senso comporterebbe il rischio di perdita di competitività nei confronti della concorrenza.

4. Strategie di corporate: una classificazione e rimando ai successivi capitoli

Come è stato anticipato, la strategia a livello corporate riguarda le scelte che investono l'insieme dei business in cui l'impresa è presente. Comprende, pertanto, la definizione dei confini dell'impresa ovvero delle aree d'affari all'interno delle quali l'impresa compete (o intende operare) e le scelte che ne conseguono in materia di diversificazione, integrazione ver-

ticale, acquisizione e cessione, oltre alle decisioni su nuove iniziative da intraprendere.

Utilizzando, ancora, come chiave esplicativa delle diverse opzioni *corporate*, i mercati/missioni (clienti dello stesso tipo, impresa cliente di se stessa, clienti di tipo analogo, clienti di nuovo tipo anche rispetto al Paese di origine) e i prodotti (ovvero la tecnologia dei prodotti dell'impresa che sia correlata e non correlata) si individuano le strategie corporate di :

- a) integrazione verticale (Capitolo 3);
- b) diversificazione (diversificazione concentrata e diversificazione conglomerata) (Capitolo 4);
- c) internazionalizzazione (Capitolo 5).

Fig. 2.9: Strategie di crescita "corporate"

Nuovi mercati/ Missioni (M)	Nuovi Prodotti (P)	
	<i>Clienti:</i>	<i>Tecnologia correlata</i>
<i>Impresa cliente di se stessa</i>	Integrazione Verticale	
<i>Di tipo analogo</i>	Diversificazione Concentrica	
<i>Di nuovo Tipo</i>	Diversificazione Concentrica	Diversificazione Conglomerata
<i>Di tipo internazionale</i>	Diversificazione geografica basata sull'internazionalizzazione	

Fonte: Nostra elaborazione da Ansoff, 1965.

Il limite di questa impostazione è connesso all'indeterminatezza interpretativa che comporta la difficoltà di discernere le diverse alternative strategiche corporate anche rispetto a quelle di business; per esempio, come distinguere le strategie di diversificazione concentrata rispetto a quelle di approfondimento della linea? E come quelle di diversificazione di tipo geografica rispetto allo sviluppo dei mercati?

Un concetto particolarmente utilizzato per cercare di superare l'indeterminatezza interpretativa del Modello di Ansoff, è quello di ASA

e di Strategic Business Unit (SBU). La SBU è individuata come unità operativa o centro di pianificazione adibito alla gestione di una serie ben definita di prodotti e servizi venduti ad uno specifico gruppo di clienti, in competizione con un gruppo di concorrenti ben definito (Hax e Majluf, 1991).

Alle SBU viene demandato il compito di promuovere lo sviluppo di una o più ASA, ognuna delle quali è un preciso segmento dell'ambiente in cui l'impresa opera.

Il binomio SBU-ASA permette, quindi, di considerare il binomio prodotto/mercato, i concorrenti diretti dell'impresa e, implicitamente, il concetto di tecnologia.

Considerare l'ASA come il risultato di una combinazione clienti - funzioni d'uso del prodotto - tecnologia (Abell e Hammond, 1979), permette di individuare la *strategia di diversificazione come quella strategia che prevede l'ingresso in nuove aree strategiche d'affari*.

E' possibile, inoltre distinguere due tipologie di diversificazione:

- a) concentrica, se l'impresa entra in business correlati dal punto di vista tecnologico e/o commerciale rispetto ai precedenti;
- b) conglomerale se i due business non presentano affinità.

Al fine di prendere in considerazione sia la dimensione "esterna" dei nuovi business che si affiancano a quelli esistenti (nuovi ambiti competitivi), sia la dimensione interna ad essa correlata (il patrimonio di risorse e di competenze distintive), diventa significativo considerare, per la definizione delle diverse alternative di sviluppo aziendale, quelle modifiche che intervengono nel patrimonio di risorse e competenze in funzione dei cambiamenti dell'ambito competitivo conseguenti ai nuovi business in cui l'impresa si estende (Calvelli, 1995).

Con la strategia corporate, infatti, l'impresa sviluppa il proprio patrimonio di competenze distintive, spesso variandole in modo considerevole.

La Fig. 2.9 distingue appunto le diverse strategie in funzione dello sviluppo delle competenze distintive e della variazione del patrimonio cumulato delle stesse (Calvelli, 1995).

L'idea di fondo di tale impostazione risiede appunto nella considerazione che, se le scelte strategiche attuate comportano modificazioni sostanziali dell'ambito competitivo, è necessario che l'impresa rivisiti i propri comportamenti e sviluppi le competenze necessarie a competere nel nuovo scenario.

In particolare, l'impresa, qualora intenda perseguire strategie di sviluppo che presuppongono l'ingresso in business sostanzialmente diversi (per tecnologia, processi produttivi e/o relazioni) dovrà essere in grado di acquisire conoscenze specifiche e di sviluppare le competenze necessarie a fronteggiare la nuova situazione concorrenziale.

In particolare, lo sviluppo delle competenze distintive può avvenire in maniera discontinua o tendenziale, a seconda che le nuove competenze sviluppate dall'impresa siano significativamente diverse o simili rispetto a quelle possedute.

Il senso dello sviluppo del patrimonio cumulato delle competenze distintive indica, invece, se le nuove competenze si cumulano (patrimonio cumulato a somma positiva) o si sostituiscono (patrimonio cumulato a somma zero o negativa) a quelle precedenti. In questo modo si definiscono:

- a) le strategie di espansione dei confini dell'impresa (intese in senso allargato, in termini eventualmente orizzontale, verticale e geografica) che comportano l'affiancamento di nuovi business a quelli esistenti;
- b) le strategie di crescita tendenziale, riconducibili a strategie di business;
- c) le strategie di ricentraggio, che comportano una progressiva concentrazione dell'attività aziendale su un *core* business, eliminando progressivamente altre attività;
- d) le strategie di riconversione, secondo cui l'impresa cambia la natura del proprio business, modificando di fatto la propria attività.

Fig. 2.10: Strategie in funzione delle competenze distintive

<i>Patrimonio cumulato</i>	<i>Sviluppo delle competenze</i>	
	<i>Tendenziale</i>	<i>Discontinuo</i>
<i>A somma positiva</i>	Espansione (b)	STRATEGIE CORPORATE: Strategie basate

		sulla diversificazione (a)
A somma 0/-	Ricentraggio (c)	Riconversione (d)

Fonte: Ns elaborazione da Calvelli, 1998.

L'interazione tra scelte strategiche e competenze distintive, così analizzata, s'inquadra in una visione dinamica dell'agire strategico dei *manager* d'impresa ed individua l'esistenza di un rapporto circolare tra i due fenomeni: le conoscenze possedute influenzano la strategia dell'impresa che, a sua volta, tende a modificare il patrimonio cumulato delle conoscenze.

La disponibilità sul mercato di eventuali nuove conoscenze potenzialmente utili può creare le premesse per indurre l'impresa a programmare politiche di sviluppo volte alla loro acquisizione. Pertanto, in un'ottica dinamica, le decisioni strategiche così adottate, attraverso il filtro ambientale che decodifica ed indirizza i messaggi dell'impresa, impattano sulle decisioni future.

Parte Terza

L'analisi strategica

L'analisi del macro-ambiente*

SOMMARIO:

1. Le forze del macro-ambiente. – 2. L'ambiente politico-istituzionale. – 3. L'ambiente economico. – 4. L'ambiente socio-demografico. – 5. L'ambiente tecnologico. – 6. L'ambiente naturale. – 7. L'ambiente legale-normativo.

1. Le forze del macro-ambiente

La prima fase del processo di analisi dell'ambiente esterno, che rappresenta una parte essenziale della formulazione delle strategie, è rappresentata dall'analisi di tutte le variabili che compongono l'ambiente più generale ed esterno rispetto all'impresa, ovvero il macro-ambiente.

Il macro-ambiente o ambiente generale, è costituito dall'insieme delle forze, dei fenomeni e delle tendenze di carattere generale che condizionano e influenzano le scelte e i comportamenti dell'impresa e di tutti gli attori del sistema competitivo. Il macro-ambiente rappresenta quindi il contesto istituzionale, economico, culturale, tecnologico, ecc. riferito all'area geografica dove opera o intende operare l'impresa.

La figura 11.1 individua i diversi livelli di analisi dell'ambiente.

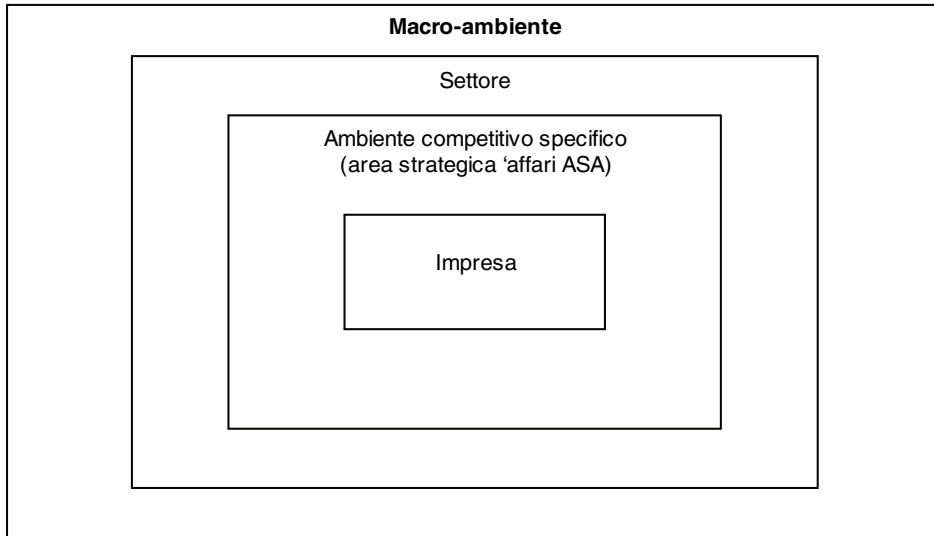
Il sistema macro-ambientale costituisce uno dei fattori di condizionamento dello sviluppo dell'impresa e, per questo, è un elemento fondamentale per comprendere il problema della competitività delle imprese. È infatti una fonte di opportunità e di minacce per l'impresa e quindi condiziona la competitività dell'impresa stessa.

Le variabili che compongono il macro-ambiente non sono direttamente controllabili dall'impresa in quanto molto generali e di ampia portata (si pensi, per esempio, alla definizione di normative restrittive in termini di emissioni; alla modifica di comportamenti dei consumatori determinati dall'emersione di nuovi stili di vita, ecc.); pur tuttavia, attraverso le proprie azioni, l'impresa può essere in grado di con-

* Di Lara Penco, Giorgia Profumo e Roberta Scarsi.

dizionarne l'intensità e modificarne la direzione con cui possono verificarsi (Sicca, 2003).

Figura 11.1. – I livelli di analisi dell'ambiente



Gli eventi e i fenomeni del macro-ambiente si ripercuotono non solo sulla singola impresa, ma su tutti i soggetti e sulle imprese che appartengono ad una stessa area competitiva, ovvero su tutte le forze del microambiente. Si pensi, per esempio, ad alcuni fenomeni quali la deregolamentazione di un settore, che costituisce un fenomeno che impatta su tutte le imprese che operano in esso e su quelle che sono intenzionate ad entrarvi.

Talvolta, tali fenomeni sono così pervasivi da condizionare numerosi comparti di imprese e, quindi, diversi ambienti competitivi; si pensi all'utilizzo di Internet e delle ICT, che ha toccato tutti i settori dell'economia e numerosissimi aspetti della società, divenendo quindi una delle variabili macro-ambientali più pervasive.

In considerazione della molteplicità dei fenomeni e delle variabili in grado di avere un impatto sulle imprese e su tutti i soggetti che fanno parte della stessa area competitiva, l'analisi del macro-ambiente è contraddistinta da elevata complessità. Scott (1987) e Tan e Litschert (1994) hanno evidenziato come la complessità del sistema ambiente sia talmente elevata da renderlo definibile come un "costrutto multidimensionale", ovvero come un sistema complesso, difficile da analizzare ed interpretare proprio perché costituito da una moltitudine di variabili tra loro interdipendenti.

Il macro-ambiente, infatti, è caratterizzato dalla varietà (molti elementi eteroge-

nei che devono essere “tenuti in considerazione”) e variabilità (tali fattori tendono a modificarsi nel tempo, spesso anche in maniera imprevedibile).

Inoltre, il macro-ambiente offre un insieme di variabili particolari che generano situazioni che appaiono irripetibili, non sempre riconducibili a schemi predefiniti e non risolvibili facendo ricorso all'esperienza; si pensi per esempio alla recente crisi economica che ha iniziato a manifestarsi in seguito alla crisi dei mutui *subprime* in USA.

Al fine di rendere maggiormente “ordinato” il processo di valutazione dell'ambiente generale, le variabili del macro-ambiente vengono studiate facendo ricorso a diversi modelli di analisi che sono finalizzati a delineare lo stato esistente (analisi statica) e l'evoluzione prospettica (analisi dinamica) dell'ambiente in cui opera un'impresa, individuando pertanto quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale e nelle scelte strategiche in termini di opportunità e minacce.

Sotto questo profilo, la letteratura manageriale ha nel tempo proposto numerosi modelli al fine di individuare uno schema interpretativo di analisi del macro-ambiente. Tali modelli sono stati soprattutto funzionali a individuare una tassonomia delle macro categorie delle variabili da inserire nello studio macro-ambientale.

Tra di essi, l'analisi PESTEL, che ha nel tempo assunto un'importanza crescente, considera i seguenti sotto-ambienti:

- P: *politics* – ambiente politico-istituzionale;
- E: *economics* – ambiente economico;
- S: *social* – ambiente socio-demografico;
- T: *technology* – ambiente tecnologico;
- E: *environment* – ambiente naturale;
- L: *legal* – ambiente giuridico-normativo.

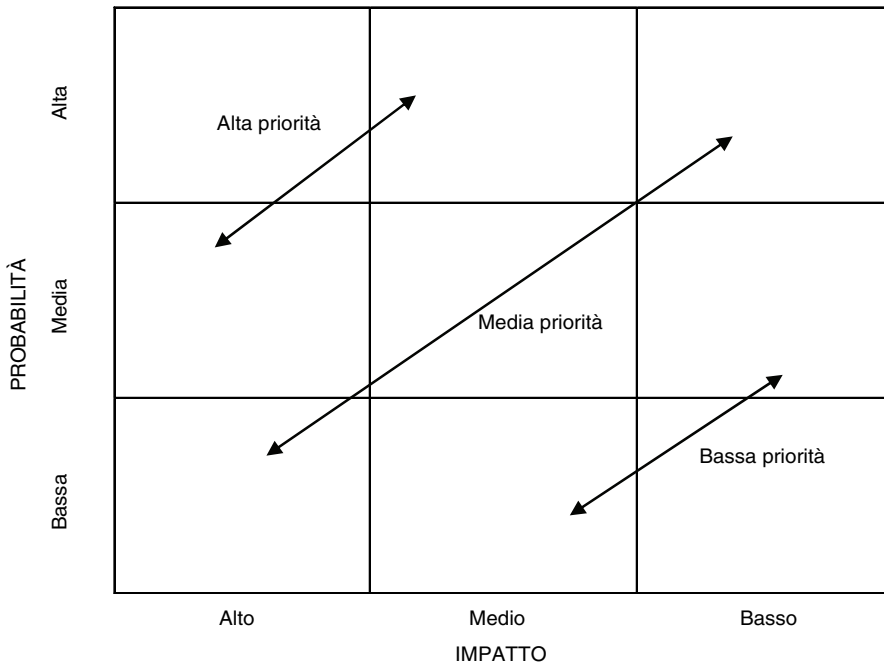
L'analisi PESTEL è un'estensione della classica analisi PEST (*Politics, Economics, Social, Technology*) che tiene in considerazione gli aspetti “Legali” e quelli “*Environmental*”, sempre più importanti per la gestione aziendale. Alcuni autori hanno aggiunto a tale modello anche le questioni Etiche che tuttavia sono individuabili nel contesto politico e legislativo (regole) e nel contesto socio-demografico (sensibilità dei consumatori verso alcune tematiche riconducibili all'etica e alla responsabilità sociale delle imprese).

Considerata comunque la vastità delle informazioni reperibili in ciascun subsystema, le imprese devono pervenire a una selezione delle variabili che maggiormente possono configurarsi come opportunità e minacce, tentando di ordinarle in base alla loro criticità e al potenziale di influenza sul proprio comportamento strategico.

In questo senso può essere utile utilizzare una matrice delle priorità (figura 11.2), che aiuta i decisori aziendali a selezionare le variabili da analizzare sulla base di due dimensioni: la probabilità che un determinato fenomeno si manifesti in fu-

turo e l'impatto che questo può avere sull'impresa. L'attenzione può essere poi dedicata solo a quelle variabili che presentano una priorità elevata.

Figura 11.2. – Matrice delle priorità nell'analisi dell'ambiente



Occorre inoltre precisare che la fase di selezione delle variabili è assai critica e diventa una delle difficoltà principali dell'analisi dell'ambiente esterno, anche a motivo della crescente turbolenza, complessità e discontinuità che caratterizza gli scenari entro i quali le imprese si trovano attualmente ad operare.

Alcuni fattori, infatti, hanno reso ancora più complessa e multiforme l'analisi del macro-ambiente, configurandosi come fattori che hanno modificato lo scacchiere delle opportunità e delle minacce dell'ambiente generale.

La rivoluzione microelettronica, ossia la sostituzione di dispositivi elettromeccanici con dispositivi microelettronici che creano una maggiore facilità e velocità nella trasmissione e elaborazione delle informazioni, e la miniaturizzazione sono innovazioni di processo che hanno reso più complesso l'ambiente, cambiando non solo il modo di produrre ma anche i rapporti tra le imprese e i settori.

La globalizzazione dei mercati, ovvero quel fenomeno per cui l'orizzonte temporale dell'attività economica tende a farsi sempre più vasto ed integrato a livello planetario, ha ampliato le interconnessioni tra le variabili.

Un ulteriore fattore è connesso alla maggiore autonomia e auto-propulsività della domanda: si è infatti assistito a un passaggio dalla omogeneizzazione dei comportamenti di consumo (ovvero il consumatore “accetta” passivamente quanto viene offerto dalle imprese) alla micronizzazione dei mercati e alla varietà degli stili di vita, nonché alla partecipazione attiva degli utilizzatori al processo di sviluppo e innovazione di prodotti e servizi; in altri termini, il Consumatore varia nel tempo e nello spazio le sue esigenze di consumo.

Alla luce delle precedenti considerazioni, l'analisi del macro-ambiente appare, quindi, complessa e articolata, e la letteratura in materia non sembra aver ancora prodotto una facile ed univoca metodologia di analisi dei cambiamenti ambientali fondamentali per la vita dell'impresa.

Gli studi, tuttavia, concordano sui compiti di tale analisi; questa si deve, infatti, occupare di:

- monitorare le forze e le tendenze presenti in ciascun sotto-ambiente;
- selezionare le variabili strategicamente più rilevanti per la condotta dell'impresa;
- individuare i probabili scenari futuri relativi a tali fenomeni;
- prevedere il loro impatto sia sulla condotta strategica dell'impresa, sia sulla sua posizione competitiva.

Sotto un profilo “pratico”, l'analisi del macro-ambiente viene generalmente realizzata dalle imprese ricorrendo a fonti “secondarie”, ovvero a *report* contenenti statistiche ufficiali, analisi redatte da enti di ricerca, quali previsioni di tipo economico o tecnologiche, proiezioni demografiche, stime relative alle materie prime; oppure a sondaggi e a *focus group* condotti in proprio o attraverso società di consulenza; nella formulazione di congetture sui probabili scenari futuri. L'analisi di alcune tendenze del macro-ambiente può essere realizzata facendo ricorso ai cosiddetti *Big Data*, provenienti da piattaforme di *social network* (Facebook, LinkedIn), *blogging* (Blogger, Wordpress, Twitter), *multimedia sharing* (Instagram, Flickr, YouTube), i siti di domande e risposte (Yahoo Answers), i siti di recensioni (Yelp, TripAdvisor); altre fonti di *Big Data* sono alcuni sensori GPS, IoT, RFID. La crescente produzione di dati consente di estrarre informazioni e di individuare correlazioni, *trend*, *pattern* ed ulteriori indici statistici nascosti nei dati.

Da un punto di vista dell'elaborazione dei dati, risultano, invece, molto utili la metodologie quantitative rese disponibili dalle nuove tecnologie, quali le simulazioni dinamiche e i sistemi esperti.

Nei paragrafi successivi verranno analizzati i diversi sotto-ambienti.

2. L'ambiente politico-istituzionale

L'analisi dell'ambiente politico istituzionale si propone di identificare l'insieme delle politiche adottate dai governi, che possono influenzare l'economia e l'assetto competitivo di alcuni settori.

L'ambiente politico-istituzionale pone opportunità e minacce nei confronti della competitività delle imprese in relazione ai seguenti quesiti, quali:

- Quali sono i più prevedibili cambiamenti nella politica economica del Paese?
- Quali politiche che si sostanziano in provvedimenti fiscali/monetari sono previsti e in che misura potranno influenzare il comportamento dell'impresa?
- Quale sarà il loro impatto sui singoli settori industriali?

I fattori politici influenzano in modo molto significativo la vita delle imprese, poiché:

a) il ruolo dello Stato in molti settori produttivi e in molti Paesi è rilevante, rivestendo per esempio il ruolo di cliente, fornitore, soggetto regolatore, o di impresa stessa (impresa pubblica);

b) le organizzazioni della società civile, che comprendono organizzazioni che si propongono di dare rappresentanza agli interessi della cittadinanza affrontando questioni che poi diventano anche precisi contenuti politici, possono esercitare una grande pressione sulla regolamentazione di determinate attività e quindi sui comportamenti aziendali.

Con riferimento al primo punto, i fattori politico-istituzionali fanno riferimento alle regolamentazioni governative, settoriali e legali, formali ed informali, alle quali l'impresa dovrebbe attenersi entrando in uno specifico contesto: ad esempio la *regulation/deregulation*¹ di alcuni settori, le leggi ambientali, la politica fiscale, la normativa dell'impiego, la tutela della concorrenza, il diritto societario (*corporate governance*), il diritto dei consumatori così come le restrizioni al commercio, le tariffe e gli accordi internazionali di cooperazione economica. I fattori politici possono comprendere la regolamentazione di settori in cui lo Stato svolge ruoli di monopolio o di soggetto dominante/influente: esempi sono le attività e i servizi connessi alla sanità, istruzione, difesa e sicurezza.

Con riferimento al secondo punto, occorre precisare che esistono settori che risultano esposti a pressioni politiche della società civile. Si pensi, per esempio, a tutte le attività connesse alla difesa che sono contraddistinte da un elevato coinvolgimento dello Stato; queste attività sono altresì esposte a pressioni politiche della

¹ La *deregulation* è la politica mediante la quale lo Stato interviene nell'economia abolendo vincoli e misure protezionistiche. Essa è, pertanto, all'origine di forti cambiamenti negli assetti della competizione. Basti pensare alla *deregulation* delle telecomunicazioni in Europa che ha dato origine ad uno dei mercati più competitivi del mondo (Pellicelli, 2002).

società civile che spesso hanno comportato limitazioni e vincoli, cambiando spesso l'orientamento politico. Altri esempi di condizionamenti della società civile sulla regolamentazione dello Stato possono essere ricondotti alla maggiore attenzione che lo Stato ha riservato a tutti i settori/*business* connessi alla produzione/distribuzione dei prodotti alimentari: la ricerca di una maggiore sicurezza alimentare e del controllo della filiera, sollecitata dagli attivisti del commercio equo-solidale e bio, dalle organizzazioni dei diritti dei consumatori e dai gruppi che fanno *lobby* verso questi temi, ha dato avvio a regolamentazioni molto stringenti.

Ciò precisato, questi fattori possono influenzare in misura più o meno accentuata le prospettive di profitto e possono configurarsi come minacce o opportunità per tutte le imprese indipendentemente dal loro ambito settoriale (Grant, 1999)².

L'analisi dell'ambiente politico non appare di facile soluzione: l'insieme di questi fattori è imprevedibile e connesso a fattori legati a mutamenti dell'orientamento politico, difficilmente conoscibile in anticipo con certezza.

Un fattore che è molto significativo da valutare riguarda l'intervento dello Stato e degli organismi di vigilanza sulla tutela della concorrenza.

Sono, infatti, molti i casi di progetti di fusione, acquisizione o collaborazione, ad esempio, che sono stati ostacolati o sottoposti a revisione a causa dell'introduzione di normative regolamentative della concorrenza (Antitrust).

È il caso, per esempio, del tentativo di acquisizione dell'impresa crocieristica P&O Princess Cruises, presentato nel seguente box:

L'intervento della Commissione Antitrust UE nell'operazione P&O

L'interesse verso l'acquisto della P&O Cruises era stato espresso sia dal gruppo Carnival, sia dal gruppo Royal Caribbean (RCC), le due imprese *leader* di mercato.

L'acquisto di P&O da parte o di Carnival o di RCC avrebbe condotto a un sostanziale cambiamento della *leadership* di mercato.

L'operazione è stata molto complessa. Alla fine del 2001 P&O Cruises aveva stipulato una *joint venture* con RCCL al fine di operare nel bacino del Mediterraneo. A fronte del rischio rappresentato dalla possibile fusione tra RCC e Princess³, Carnival

² In riferimento al diverso impatto che i fattori macro ambientali possono esercitare sui settori industriali e sulle imprese in essi operanti, Grant (1999) evidenzia come alcune problematiche generalmente trascurate perché non considerate prioritarie dalla maggioranza delle imprese, quali, ad esempio, il riscaldamento del pianeta, assumano una elevata importanza per specifici produttori, come quelli operanti nel settore automobilistico, petrolifero ed energetico: eventuali provvedimenti governativi per la riduzione della produzione di biossido di carbonio e di gas – responsabili dell'effetto serra – hanno, infatti, un'incidenza diretta sulla domanda dei loro prodotti e sui loro costi di produzione.

³ “Nel caso in cui Carnival e Princess si unissero, il nuovo gruppo controllerebbe una quota compresa fra il 45% e il 47% del mercato crocieristico; se invece andasse in porto la fusione, an-

procedette alla definizione di un'offerta di acquisizione del gruppo britannico, che fu sottoposta alla Commissione Antitrust dell'UE: nel frattempo, tuttavia, la P&O Princess riteneva maggiormente appropriata un'operazione di M&A con la Royal Caribbean. Carnival, in caso di sconfitta, avrebbe perso la sua *leadership* nel mercato crocieristico e decise di rilanciare la propria offerta. P&O, dopo aver preso in considerazione la nuova offerta di Carnival⁴, nel successivo consiglio di amministrazione, rigettò l'offerta di fusione con Carnival. Il giorno dell'assemblea straordinaria, gli azionisti P&O non votarono a favore della fusione con RCCL, che così naufragò definitivamente. Nel frattempo la Commissione Europea approvò il progetto di M&A della Carnival: secondo Bruxelles l'operazione sarebbe avvenuta in un mercato in forte crescita, che non presentava limitazioni d'accesso. La Commissione specificò che l'operazione M&A non avrebbe determinato una posizione dominante in nessun mercato crocieristico: con l'operazione Carnival avrebbe controllato solo un terzo del mercato crocieristico britannico in termini di passeggeri ed il 25% di quello tedesco; e tale fusione non avrebbe avuto un impatto negativo neppure sui mercati di Spagna, Italia e Francia.

Nel frattempo, anche l'US *Federal Trade Commission* (antitrust americana) approvò i due progetti (Carnival ed RCCL)⁵. Il *board* di P&O accettò l'ultima proposta avanzata da Carnival. Tale offerta di Carnival conteneva, però, alcune condizioni, tra cui quella che obbligava il *board* di P&O a rinunciare alla proposta di fusione con RCCL entro 48 ore dall'annuncio dell'offerta Carnival (il che ha comportò per P&O il pagamento di una penale a RCCL di 62,5 milioni di dollari per la rottura dell'accordo) e a cessare l'accordo di *joint venture* con RCCL⁶. Il nuovo gruppo crocieristico, nato da questa operazione M&A, divenne *leader* assoluto nel mercato crocieristico mondiale.

Per quanto riguarda il caso italiano, i principali fenomeni legati all'ambiente politico-istituzionale verificatisi negli ultimi dieci anni sono riconducibili, in particolare, alla privatizzazione delle imprese pubbliche, alla *deregulation* di diversi settori industriali e del terziario quali le telecomunicazioni, il settore bancario, il commercio, il settore dell'energia (in particolare quello dell'energia elettrica) e il settore del trasporto pubblico (aereo e ferroviario), alla riforma del diritto societario, alla de-

nunciata nel novembre scorso, fra RCCL e Princess, il nuovo colosso strapperebbe la *leadership* del mercato (attualmente del 32%) saldamente in possesso di Carnival, aggiudicandosi una quota complessiva compresa fra il 40% e il 43. La compagnia più forte alle spalle dei due colossi sarebbe la Necl che detiene una quota del 9%" (Dardani, 2002).

⁴ "Infondati i dubbi della Carnival sui benefici fiscali derivanti dalla fusione tra P&O Princess e RCCL", in *Informare*, 18 gennaio 2002, in sito internet ufficiale www.informare.it.

⁵ "Via libera USA alle fusioni al vertice dell'industria crocieristica. P&O riapre le trattative con Carnival", in *Informare*, 7 ottobre 2002, in sito internet ufficiale www.informare.it.

⁶ "Il cda di P&O accetta la nuova proposta di *takeover* di Carnival", in *Informare*, 25 ottobre 2002, in sito internet ufficiale www.informare.it.

volution e al progressivo federalismo, all'ingresso dell'Italia nell'UE e all'adozione della moneta unica (Genco, Calvelli, 2007).

Con particolare riferimento alla *deregulation* si sottolinea il suo ruolo nell'attenuare i vincoli normativi posti dalla Pubblica Amministrazione alla discrezionalità degli operatori privati. In quest'ottica essa può pertanto prospettare nuove opportunità di sviluppo per le imprese italiane nella misura in cui riguardi uno o più dei suoi campi di applicabilità.

In Italia, gran parte dei settori interessati da forme di intervento pubblico sta attualmente attraversando una profonda fase di trasformazione in una direzione che tende a responsabilizzare le imprese incentivando l'attività privata.

La liberalizzazione del settore delle telecomunicazioni, accompagnata dall'evoluzione tecnologica, ha, ad esempio, determinato la fine della condizione di monopolio che per lungo tempo lo hanno caratterizzato, offrendo nuove opportunità di sviluppo per le imprese.

L'analisi dell'ambiente politico-istituzionale dovrebbe, in sintesi, permettere all'impresa di capire quali siano i prevedibili cambiamenti nella politica economica nazionale ed internazionale, quale sarà il loro impatto sui diversi settori industriali, individuare quali siano i Paesi che stanno incentivando l'ingresso di imprese straniere attraverso abbassamenti tariffari, incentivi fiscali o misure di tutela per il capitale estero investito, oppure cogliere in che misura i diversi provvedimenti fiscali possano influenzare il comportamento delle imprese.

Occorre infine evidenziare come i fattori di natura politica esercitino una profonda influenza nei confronti di quelle imprese che hanno un orizzonte competitivo internazionale. Alcuni Paesi, infatti, adottano orientamenti politici favorevoli all'internazionalizzazione, creando agevolazioni verso le imprese che decidono di ubicare attività produttive e/o di servizio nei Paesi stessi.

Per esempio, un fattore di tipo politico che incide sulla generazione di comportamenti strategici riguarda la costituzione di *free trade zones* (FTZ). Si tratta di zone create dal soggetto pubblico e aventi una particolare regolamentazione che sono un importante strumento di policy da parte del soggetto pubblico per il potenziamento dell'economia nazionale. Mediante la predisposizione di una serie di incentivi, le FTZ consentono infatti il raggiungimento di un triplice ordine di obiettivi: l'attrazione di capitali (esteri e locali), lo sviluppo di nuove opportunità di *business* e la creazione di occupazione (spesso qualificata); per le imprese private l'apertura di nuove FTZ in aree attrattive costituiscono nuove opportunità per la localizzazione di unità produttive, di approvvigionamento o distributive.

L'analisi dei fattori di natura politica condiziona la direzione dell'internazionalizzazione. Si pensi, per esempio, a quanta incidenza abbia il "rischio politico" derivante dai cambiamenti indotti da ribaltamenti negli assetti politico-istituzionale. Sotto questo profilo, alcune organizzazioni internazionali (Si pensi, per esempio, ai dati della World Bank), evidenziano il livello di rischio Paese associato a ciascun contesto nazionale/area economica.

3. L'ambiente economico

L'analisi dell'ambiente economico si pone l'obiettivo di individuare lo stato attuale e i futuri cambiamenti delle principali variabili che caratterizzano gli scenari macro-economici nazionali ed internazionali. In particolare, l'analisi è volta a fare emergere le relazioni che esistono tra tali variabili, la condotta strategica dell'impresa, evidenziandone gli impatti sulla sua competitività e *performance* attuale e soprattutto prospettica.

L'ambiente economico pone opportunità e minacce in relazione ai seguenti quesiti, quali:

- Quali sono le prospettive del sistema economico nazionale ed internazionale? Siamo in una fase di recessione o di espansione?
- Qual è l'evoluzione degli investimenti e del risparmio delle famiglie? Come si distribuisce il reddito per area geografica, età e tipologia di nucleo familiare?
- Qual è l'andamento della produzione industriale nazionale e internazionale?
- Quali eventi e *trend* economici possono influenzare la nostra impresa?

Come è noto, le forze dell'ambiente economico possono essere identificate mediante il ricorso a numerosi e complessi indicatori che riguardano: le diverse tipologie di produzione (industriale, agricola, terziaria); il reddito disponibile delle famiglie; i consumi nazionali ed internazionali per tipologia di prodotto e per aree geografiche; gli investimenti; i tassi di cambio; i tassi di inflazione nazionali e internazionali; il costo del lavoro; il costo del denaro; l'andamento dei prezzi interni rispetto ai prezzi all'import; il risparmio.

I fattori in esame, essendo legati ai consumi nazionali ed internazionali, ai prezzi dei fattori della produzione, agli investimenti, alla disponibilità di beni e servizi, ecc., sono in grado di influenzare il posizionamento competitivo dell'impresa cui si richiede, di conseguenza, un'attenta analisi del loro andamento attuale e prospettico, al fine di definire e scegliere i comportamenti strategici più consoni ai probabili scenari futuri⁷.

Si tratta di fattori che possono essere reperiti nei più importanti report e database prodotti dagli Istituti di Statistica nazionale/internazionale.

Elementi quali crescita economica (PIL, PNL), tassi di interesse, tassi di cambio e d'inflazione, influenzando il potere d'acquisto dei potenziali consumatori ed il costo del capitale dell'impresa, possono impattare anche in maniera significativa sul-

⁷ L'impresa dovrebbe dotarsi di un modello di analisi e previsione relativo ai fenomeni di tipo macroeconomico, al fine di stabilire le condotte strategiche più consone agli scenari futuri. Tali modelli vengono forniti, in particolare, dalle scienze matematico-statistiche e comportamentali. Ne sono alcuni esempi: gli indicatori economico-congiunturali, i modelli estrapolativi, i modelli econometrici e il metodo delle interviste (analisi dei piani di investimento delle imprese o dei piani di spesa delle famiglie) (Valdani, 1995).

le scelte delle organizzazioni relativamente alle principali direttrici di sviluppo.

Se, ad esempio, il PIL cresce dovrebbero crescere gli elementi di cui esso si compone: consumi (privati e pubblici), investimenti e il saldo import/export. L'incremento dei consumi e degli investimenti rappresenta, nella logica delineata, un'opportunità per le imprese nella misura in cui le stesse riescono a prevedere gli andamenti favorevoli sfruttandoli per il proprio sviluppo.

Al contrario, in condizioni di congiuntura sfavorevole e di stagnazione della domanda, le imprese sono chiamate a ridisegnare i propri assetti strategici focalizzando la propria attenzione sul recupero di efficienza e sulla riduzione dei costi di produzione.

Sotto questo profilo, un concetto molto importante per lo studio dell'ambiente economico è costituito dall'individuazione dello "stato" del ciclo economico. Occorre precisare che se fino ai primi decenni del XX secolo, il principale indicatore del ciclo era costituito dal livello dei prezzi (evidenziando quindi fasi inflattive e deflattive dell'economia), l'attenzione si è quindi spostata su un insieme di variabili composite, dato dal livello della produzione e dell'occupazione e, sulla base della contabilità nazionale, dalla variazione del PIL, che oggi rappresenta il principale indicatore identificativo.

Sulla base dell'andamento del PIL, nei cicli possono essere individuati le seguenti fasi: fase di crescita in cui il PIL cresce rapidamente; fase di recessione, individuata da una diminuzione del PI; fase di depressione, in cui il PIL ristagna; fase di ripresa, in cui il PIL inizia nuovamente a crescere.

I cicli economici sono costituiti da alcuni sotto-cicli, identificati con il nome degli economisti che li hanno identificati.

– ciclo breve di Kitchin, basato sulle variazioni delle scorte e avente durata breve, da 2 a 4 anni; si tratta di un ciclo che è guidato dalla necessità delle imprese di ricostituire il magazzino di materie prime e semilavorati allorquando l'economia si appresta ad uscire da una fase di recessione;

– ciclo medio di Juglar, basato sull'espansione del credito e dalla riduzione delle riserve bancarie nelle fasi di ripresa e di prosperità e sulle variazioni degli investimenti, di 7-10 anni; il ciclo è guidato dall'impennata degli investimenti in beni strumentali e attrezzature varie;

– ciclo di Kuznets o delle infrastrutture che dura mediamente 25 anni e seguono la durata degli investimenti infrastrutture.

Tali cicli si inseriscono nei cicli lunghi di Kondratiev, di durata nettamente maggiore (50-60 anni); l'economia globale, invece, si sviluppa attraverso periodi di 40-60 anni (secondo lo schema "crescita, stabilità, depressione e recessione") innescati dalle grandi innovazioni tecnologiche.

Di conseguenza, il soggetto economico che deve assumere decisioni strategiche che si collocano in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo e futuro deve valutare la posizione dell'impresa/settore rispetto al ciclo dell'economia.

Un'ulteriore criticità che occorre valutare riguarda lo stato dei "tassi di cambio", soprattutto nel caso in cui le imprese si affaccino a mercati internazionali, sia sotto il profilo dei mercati di sbocco, sia sotto il profilo dei mercati di approvvigionamento.

La variazione dei tassi di cambio dell'euro rispetto alle principali valute straniere, ad esempio, influenza notevolmente i margini di profitto delle imprese internazionalizzate nella misura in cui le stesse si approvvigionano di *input* dall'estero e collocano i propri *output* sui mercati internazionali: se la moneta di un Paese si apprezza nei confronti di quella di un altro Paese, diminuisce il costo delle importazioni, ma si riduce anche il livello delle esportazioni che diventano proporzionalmente più costose; viceversa quando si verifica una svalutazione della moneta nazionale cresce il costo dei fattori produttivi importati sebbene si possa registrare, contemporaneamente, un aumento del livello delle esportazioni (Calvelli, 1998).

L'analisi dei differenziali dei tassi di inflazione attuali e prospettici nelle diverse aree-Paese può incidere sull'incremento dei prezzi di fornitura a livello internazionale e sulla distribuzione geografica dei consumi di particolari beni e servizi (Sicca, 1998).

A questo proposito, occorre evidenziare come i differenziali esistenti nel costo del lavoro e del denaro nelle diverse aree geografiche abbiano indotto le imprese a delocalizzare le proprie produzioni in Paesi caratterizzati da un minor costo della manodopera o in cui risulta più conveniente per le stesse l'approvvigionamento di fonti di finanziamento. Ad oggi, l'innalzamento del costo del lavoro in alcuni Paesi in cui diverse imprese europee e statunitensi avevano delocalizzato parti cospicue delle attività manifatturiere ha indotto le stesse a riposizionare tali attività nei Paesi di origine (il c.d. *reshoring*).

L'analisi dell'ambiente economico, in sintesi, dovrebbe far capire all'impresa quali sono le prospettive future del sistema economico nazionale ed internazionale, far percepire se si è in presenza di una fase di recessione o di espansione; indicare l'evoluzione degli investimenti e del risparmio delle famiglie, quale è l'andamento della produzione industriale nazionale e internazionale o come si distribuisce il reddito per area geografica, età e tipologia di nucleo familiare.

Competitività e livello dei cambi

Il livello della competitività dell'impresa italiana è stato storicamente connesso al livello dei cambi. Per esempio, dopo essere aumentata di 13 punti nel biennio 1980-1981 per via dell'indebolimento della lira, la competitività ha attraversato una lunga fase di declino fino al settembre del 1992. Successivamente alla crisi dello Sme, c'è stato un miglioramento significativo in seguito al forte deprezzamento del tasso di cambio della lira nei confronti di tutte le principali valute. Tra la metà del 1995 e la fine del 1998, la competitività è, invece, peggiorata, riportandosi di fatto sui livelli

del 1993. Quindi, da gennaio 1999, la dinamica dell'Italia ha riflesso sostanzialmente le fluttuazioni della nuova moneta europea, l'euro.

Recentemente, con l'Euro, moneta che subisce costanti apprezzamenti, ci si è posti il problema della competitività.

“Questa percezione dei Paesi dell'euro come un'area in crescita sta dietro alla ripresa della moneta unica. Ma non potrebbe proprio questo scomodo apprezzamento essere un bastone nelle ruote della ripresa? No, perché la causalità va dalla forza dell'economia alla forza della moneta, e in ogni caso il ruolo del cambio è sempre meno importante nel decidere la competitività di un Paese o di un'area, data la globalizzazione delle catene di offerta e la crescente importanza dei fattori di competitività diversi dal prezzo”.

Fonte: F. Galimberti, *Il tasso di cambio influenza sempre meno la competitività*, in *Il Sole 24 Ore*, 20 settembre 2017.

4. L'ambiente socio-demografico

L'analisi del sotto-ambiente socio-demografico si prefigge l'obiettivo di individuare le caratteristiche attuali e i previsti cambiamenti futuri delle principali variabili demografiche e socio-culturali dei contesti Paese in cui l'impresa opera o vorrebbe entrare. Le variabili in questione presentano in impatto molto elevato sulle attività di impresa, dato che fanno riferimento a fattori che influiscono direttamente sulle dimensioni e l'evoluzione della domanda e sul modello di consumo dei clienti. SCOPO prevalente di questa analisi è infatti quello di identificare i cambiamenti che investiranno la struttura della popolazione (e/o delle imprese clienti, nel caso imprese B2B), la società e la cultura di una determinata area geografica.

Per quanto riguarda, in particolare, i fattori demografici, le imprese dovrebbero riuscire a rispondere a domande quali le seguenti:

- Quali cambiamenti demografici influenzeranno le dimensioni della domanda del *business*?
- Quali *trend* demografici potrebbero avere un impatto sulla forza lavoro?
- Questi cambiamenti costituiscono opportunità o minacce per le imprese?

L'aggregato in esame include in questo senso tutti i fenomeni che incidono sulla struttura e sulla dinamica della popolazione, in termini di classi di età, sesso, reddito disponibile, gruppi etnici, ecc. Variabili significative dell'ambiente demografico sono, pertanto: il tasso di crescita della popolazione, la sua composizione per età, il numero medio dei componenti per famiglia, il tasso di natalità e di mortalità, il grado di urbanizzazione, la struttura e l'andamento dell'occupazione, nonché la direzione e l'intensità dei flussi migratori da e per l'estero.

Le variabili indicate si ripercuotono sulla struttura dei mercati, in termini di di-

minuzione o aumento degli attuali e potenziali clienti, nascita e sviluppo di nuove categorie di clienti, e sul modello di consumo dei clienti: esse, infatti, influenzando i bisogni del consumatore, i comportamenti d'acquisto e la dimensione dei potenziali mercati, determinano il grado di elasticità, la struttura e la dinamicità della domanda, andando ad incidere sui margini di profitto realizzabili dalle imprese.

Con specifico riferimento al sistema paese italiano sono emersi, nel corso degli ultimi anni, una serie di *trend* legati a: la progressiva riduzione del tasso di crescita della popolazione; l'incremento del tasso di invecchiamento e di sopravvivenza; la riduzione del numero medio dei componenti per famiglia e del numero dei matrimoni. A ciò si aggiunge un aumento del tasso di occupazione femminile e un profondo cambiamento dei flussi migratori che ha visto un consistente incremento dell'immigrazione dal bacino del Mediterraneo, dall'Europa centro-orientale e dal sud America.

Le tendenze indicate possono rappresentare sia una minaccia, nella misura in cui determinano una riduzione della domanda per alcune categorie di prodotti o servizi, sia un'opportunità legata alla possibilità di ampliare l'offerta dell'impresa verso nuovi consumatori.

L'invecchiamento della popolazione, ad esempio, accompagnato da un incremento della vita media, ha comportato un aumento della domanda di prodotti e servizi sociali, sanitari e ricreativi (e non solo) appositamente ideati per gli anziani.

Anche il progressivo aumento dei single o dei gruppi familiari mono-componenti o con un solo figlio e l'incremento del numero di separazioni da matrimonio comporta nuove opportunità per le imprese che offrono alcuni servizi, come quelli ricreativi e per il tempo libero, attività culturali e servizi che aiutano nella gestione della casa (servizi di pulizie, lavanderie, ecc.). Al fine di soddisfare i bisogni di queste unità di consumo ristrette, le imprese hanno iniziato ad introdurre nuovi formati (in particolare monodose) dei prodotti.

Nell'ambito del *marketing*, questo *trend* ha spinto le imprese a individuare nuovi *target* di consumatori, come, ad esempio, gli "*spending single*", soggetti che lavorano, senza figli, con una elevata capacità di spesa, che spendono molto per gratificare se stessi in viaggi, prodotti ed esperienze di consumo, oppure per figli di altri (in questo caso è stato coniato anche un acronimo *ad hoc*: PANK – *Professional Aunts No Kids*).

Lo sviluppo dell'occupazione femminile, insieme all'aumento dei redditi disponibili che ha favorito la motorizzazione e quindi la facilità di spostamento degli individui, rappresentano altre variabili che negli anni passati hanno impattato in modo profondo sui modelli di consumo: si pensi ad esempio alla nascita e diffusione di negozi despecializzati di grande superficie come supermercati, ipermercati e *shopping center*, e alla conseguente contrazione del dettaglio tradizionale. La riduzione del tempo disponibile per gli acquisti ha incentivato la nascita di negozi dotati di un assortimento ampio e profondo in cui concentrare la maggioranza degli acquisti, mentre la facilità di movimento dei consumatori ha portato le imprese della grande

distribuzione ad aprire punti vendita di grandi dimensioni localizzati nelle periferie degli grandi agglomerati urbani, o all'incrocio di vie di comunicazione.

Il progressivo aumento dei flussi immigratori provenienti dal bacino del Mediterraneo, dall'Est Europa, dal Sud-Est asiatico e dal Sud America, ha invece introdotto sul mercato italiano segmenti di consumatori nuovi, che ha indotto le imprese a modificare la propria offerta, al fine di rendere la stessa adeguata alle esigenze di una società sempre più multi-etnica.

Da un punto di vista pratico, l'analisi dei fattori demografici è relativamente semplice da effettuare e poco costosa, in considerazione della vastità dei dati a disposizione in banche dati pubbliche, quali ISTAT (o istituti di statistica nazionale di altri Paesi), Camere di Commercio, World Bank, OCSE, ecc., dove poter reperire le informazioni.

Gli anziani: un segmento crescente e in evoluzione

I consumatori "maturi" costituiscono un mercato di grandi dimensioni e in continua crescita. Secondo Euromonitor International, la popolazione mondiale sopra i 65 anni è arrivata a 626 milioni nel 2016 su una popolazione complessiva di 7,3 miliardi. Nel 2017, quasi un quarto di tutti gli abitanti del pianeta avrà più di 50 anni.

Non a caso, nell'autunno 2016 un articolo del New York Times è stato intitolato: "*The Hottest Start-Up Market? Baby Boomers*", ad evidenza dei dati appena riportati e delle grandi opportunità per le imprese.

Rispetto al passato, però, questi consumatori hanno rivoluzionato il termine stesso di "anziano". Sono soggetti molto più attivi; lavorano più a lungo; cercano di mantenersi in condizioni di salute buone e non hanno un atteggiamento passivo verso l'invecchiamento, come lo avevano i loro padri, ma fanno di tutto per restare giovani e sani.

Euromonitor International, nel suo report sui Consumer Trends del 2017, al fine di individuare questo *target*, ha coniato il termine "*Midorexia – middle aged and older consumers who act younger than their years*".

La crescita del *target* in questione ha portato le imprese appartenenti a diversi *business* ad offrire prodotti e servizi pensati esclusivamente per questa categoria di consumatori.

Si pensi ad esempio al "mercato" per la gestione dell'invecchiamento: sono cresciuti moltissimo i prodotti di bellezza, per pelle e capelli, gli integratori con proprietà antinvecchiamento.

La popolazione senior infatti non vuole solo vivere più a lungo ma vuole vivere bene, quindi si apre un'altra area di opportunità: il campo della nutraceutica (alimenti che hanno una funzione benefica sulla salute) e degli alimenti funzionali, ovvero studiati per avere effetti positivi su una o più specifiche funzioni dell'organismo, un settore in cui marchi alimentari come Danone hanno avuto successo.

In quest'ambito c'è anche il filone dello sport: non è un caso che Technogym, impresa leader che opera nel *business* del *fitness* e *wellness*, con la vendita di prodotti da palestra e servizi collegati, punti anche su questo tipo di pubblico. Oppure è

recente la notizia di un progetto del Politecnico di Milano, coordinato da Maximiliano Romero del dipartimento di Design, per la creazione una cyclette (chiamata Cityclette), dedicata all'attività fisica delle persone anziane, collegata con uno schermo che dà l'impressione di pedalare in una città; la pedalata permette il movimento frontale all'interno del programma, mentre la rotazione del manubrio consente lo spostamento nelle direzioni orizzontali a destra e sinistra.

I consumatori senior sono attenti anche al divertimento, "anche perché possono essere soggetti a umori depressivi e quindi sono in cerca di intrattenimento, dal teatro al cinema al turismo. Anzi il turismo senior è una delle ragioni che spiega il successo della destagionalizzazione dei viaggi e delle compagnie *low cost*". Non è un caso che Msc Crociere abbia messo a punto crociere dedicate alle persone con più di 65 anni.

In questo ambito rientra anche, per esempio, la proposta Nintendo di esercizi dedicati ad un pubblico anziano attraverso la console Wii Fit.

Fonte: Euromonitor International, *Top 10 Global Consumer Trends 2017* e *ItaliaOggi*, 24 gennaio 2015.

Per quanto riguarda i fattori socio-culturali, l'analisi del sotto-ambiente dovrebbe essere orientata a rispondere alle seguenti domande:

- Quali sono i *trend* attuali ed emergenti nella cultura, negli stili di vita e nelle mode dei consumatori?
 - Perché si stanno verificando?
 - Quali sono le loro implicazioni per la condotta attuale e futura dell'impresa?
- Questi *trend* costituiranno opportunità o minacce?

Le risposte ai quesiti dovrebbero aiutare le imprese a identificare i modelli sociali e culturali prevalenti in un contesto paese e i loro futuri cambiamenti, attraverso l'analisi di fattori quali l'insieme dei valori, credi, tradizioni, linguaggi, stili di vita tipici delle diverse culture, nonché le modalità organizzative proprie della società civile (sindacati, organizzazioni politiche, ecc.). Gli stili di vita, in particolare, sono composti da una molteplicità di fattori, legati ai valori, atteggiamenti, interessi, opinioni e comportamenti dei consumatori e possono essere definiti come modelli secondo i quali gli individui vivono e impiegano il loro tempo e le loro disponibilità economiche (Valdani, 1995).

Tutti i fattori socio-culturali risultano strettamente interconnessi: la cultura, la sub-cultura e la stratificazione delle classi sociali determinano, infatti, i valori, le personalità e gli stili di vita degli individui. In particolare, la cultura fornisce norme di comportamento che costituiscono il patrimonio ereditario di una collettività, in grado di influenzare anche i modelli di comportamento di acquisto e di consumo.

L'insieme dei valori e delle norme individuali sono costituiti invece dalle convinzioni che un soggetto ha relativamente alla preminenza di un comportamento e atteggiamento rispetto ad un altro. Tali fattori tendono a modificarsi molto lentamen-

te nel tempo e ricomprendono l'insieme dei valori etici, valori sociali, attenzione all'ambiente, valori politici, valori religiosi, rapporto con il denaro, ecc., propri di ciascun individuo.

Lo studio di questi fattori è particolarmente importante per le imprese che operano nell'ambito del B2C, e si relazionano quindi direttamente con i consumatori finali, dato che consente di addentrarsi maggiormente nella complessità dell'agire umano, rispetto ai soli fattori demografici, aiutando a comprendere meglio la formazione delle aspettative e dei comportamenti di acquisto dei consumatori.

L'analisi dei *trend* socio-culturali, facendo riferimento a variabili legate alla sociologia e psicologia, appare di difficile analisi e interpretazione per l'impresa, anche in considerazione del fatto che il loro studio implica interviste dirette con i consumatori attraverso complessi questionari e l'utilizzo di analisi multivariate, cioè tecniche statistiche che analizzano la variazione simultanea di due o più variabili. In molti casi, quindi, le imprese trovano un utile supporto negli studi svolti sul tema da osservatori e centri di ricerca specializzati nelle analisi dei *socio trends*.

Negli anni più recenti, inoltre, il concetto di stile di vita sembra aver perso in parte la sua valenza esplicativa, in considerazione del fatto che i consumatori appaiono maggiormente "nomadi" (Fabris, 2008) e mutevoli, con comportamenti di consumo sempre più flessibili ed imprevedibili. Gli individui modificano sempre più spesso stile di vita o ne adottano anche più di uno contemporaneamente (comportandosi in maniera differente in contesti diversi), rendendo tali variabili sempre più eclettiche e difficili da studiare da parte delle imprese.

Le principali tendenze socio-culturali affermatesi in Italia negli ultimi decenni sono riconducibili ad una maggiore attenzione verso la tutela della natura e dell'ambiente (ecologismo), ad un crescente interesse verso i problemi nutrizionali e dietetici (salutismo) e verso la cura della persona e il benessere interiore (edonismo). A ciò si aggiunge la standardizzazione dei modelli di consumo, recentemente messa in crisi da un crescente interesse verso la personalizzazione dei prodotti e servizi, l'etnocentrismo e l'affermazione di comportamenti individualistici tesi al perseguimento dell'auto-realizzazione e all'auto-gratificazione, in contrapposizione a comportamenti aperti e solidali.

L'affermazione di una maggiore sensibilità verso i temi ambientali e il rispetto della natura ha influenzato in una duplice direzione: da un lato, ha stimolato una crescente attenzione dei consumatori verso prodotti ecologicamente compatibili, con un basso impatto ambientale; dall'altro lato, essa ha incrementato il numero dei vincoli imposti alle produzioni ad alto impatto ambientale, andando ad impattare sui sotto-ambienti politico, legale ed ambientale.

La variabile ambientale, anche in termini di *socio trend*, ha così assunto sia una valenza di vincolo (uso delle risorse, limiti all'inquinamento, accettabilità sociale delle attività industriali) che di opportunità (sviluppo di nuovi prodotti e processi compatibili o indirizzati alla tutela dell'ambiente) per le scelte strategiche delle imprese (Frey, 1995).

L'affermazione dell'edonismo, dell'individualismo e della ricerca di maggior tempo libero ha sviluppato la domanda di prodotti per la cura della persona, intrattenimento, servizi culturali e vacanze – disincentivando, contemporaneamente, la domanda di alcuni prodotti di base o il tempo da dedicare agli acquisti familiari. Il *trend* legato al salutismo ha nel contempo incrementato la domanda di prodotti e servizi legati al *fitness, wellness* e sport e l'importanza di prodotti naturali, biologici, che aumentano il benessere della persona, anche nel campo della nutrizione.

Se in passato, inoltre, l'assimilazione dei modelli di consumo di paesi esteri o di gruppi di riferimento aveva spinto la diffusione di alcune categorie di prodotti standardizzati in diversi paesi del mondo (si pensi, ad esempio ai *jeans*, alla *Coca cola* o ai *fast food*), recentemente i consumatori hanno iniziato a richiedere sempre di più prodotti e servizi personalizzati, che le imprese sono riuscite ad offrire attraverso la *mass customization*.

L'analisi dell'ambiente socio-culturale dovrebbe, in sintesi, consentire l'interpretazione dei *trend* attuali ed emergenti negli stili di vita, nei valori e nella cultura di ogni contesto paese dove l'impresa sviluppa le proprie attività, al fine di capire perché si stanno verificando e quali implicazioni presentano per la condotta attuale e futura delle imprese.

Il trend socio-culturale legato al salutismo: “healthy living”

Lo sviluppo dello stile di vita salutista (*healthy*) sta progressivamente modificando l'atteggiamento dei consumatori verso l'alimentazione, il *beauty*, la cura della persona e l'attività fisica. I consumatori stanno infatti sviluppando un approccio olistico verso la salute, che comprende, insieme al benessere fisico, anche quello mentale e spirituale.

Si aprono quindi per le imprese operanti in diversi *business* numerosi sentieri di sviluppo incentrati sull'offerta di prodotti e servizi che seguono questo *trend* socio-culturale.

Secondo l'Osservatorio Immagino (Nielsen e GS1), nell'alimentare italiano continua infatti l'avanzata dei prodotti connotati come “*healthy*”, e, in particolare, di quelli naturalmente ricchi o arricchiti di componenti salutari come fibre, vitamine, minerali o sostanze benefiche come gli Omega3. Nell'anno terminato a giugno 2017, quasi quattro mila prodotti alimentari di largo consumo (esclusi acqua e alcolici) riportavano in etichetta almeno un *claim* attinente al concetto di “*rich in*”.

L'offerta di prodotti “*rich in*” si sta ritagliando progressivamente una fetta importante del budget destinato alla spesa domestica degli italiani, che ormai sfiora il 10% del *mass market* del largo consumo e che mostra una crescita del giro d'affari particolarmente elevata (+ 7,8% nel 2017).

Tra i prodotti, quelli con performance più brillanti sono quelli legati al concetto di “integrità” “di un alimento, ossia i prodotti alimentari che apportano fibre, le cui vendite sono cresciute nel 2017 del 5,3%, e quelli integrali che sono avanzati addirittura del 14,2%, trainati dall'area della prima colazione.

Anche il *business* del turismo è stato particolarmente investito da questo *trend* socio-culturale. Il gruppo IHG, che possiede la catena di hotel InterContinental ha, ad esempio, lanciato nel 2014 il nuovo *brand* EVEN Hotels (“*Where wellness is built in*”), focalizzato sui turisti particolarmente attenti al *wellness*, che anche in viaggio vogliono rimanere in forma e ridurre lo stress. Questi alberghi offrono quindi ai viaggiatori camere attrezzate con macchinari da palestra, un grande *fitness centre*, menù con opzioni salutiste o possibilità di preparare cibi per persone che seguono particolari regimi dietetici, spazi comuni orientati al relax, sia dal punto di vista dell'architettura, sia attraverso i suoni, i colori e i profumi.

Fonte: Euromonitor International, *Megatrends Analysis. Putting the Consumer at the Heart of Brand*, 2017; Osservatorio Immagino – Nielsen GS1, *Le etichette dei prodotti raccontano i consumi degli italiani*, 2017.

5. L'ambiente tecnologico

La tecnologia rappresenta una delle variabili macro-ambientali che ha maggiormente sollecitato i principali cambiamenti nella società e nello sviluppo delle imprese. Alcune tecnologie, quali Internet, le nanotecnologie, i nuovi materiali hanno un impatto pervasivo andando a produrre effetti molto vasti. Inoltre, l'innovazione tecnologica⁸ costituisce, uno dei fattori che più di altri contribuisce alla crescita economica, attraverso l'incremento dell'efficienza con la quale il sistema economico soddisfa i bisogni dei consumatori (Valdani, 1995).

L'ambiente tecnologico viene inteso come quel sottosistema costituito dall'insieme delle tecnologie il cui impatto si diffonde oltre i confini dell'impresa e dei singoli ambienti competitivi.

L'ambiente tecnologico così inteso pone opportunità e minacce nei confronti della competitività delle imprese in relazione ai seguenti quesiti, ovvero:

- Quali nuove tecnologie stanno emergendo?
- Quale sarà l'impatto sulle tecnologie tradizionali e sul mercato?
- In quale fase del ciclo vitale si collocano le tecnologie che dominano il mercato?

Pertanto, l'ambiente tecnologico viene analizzato, in questo ambito, soprattutto per la sua potenziale incidenza sulle relazioni concorrenziali fra imprese e sulle fonti del vantaggio competitivo; in altri termini, può avere una profonda incidenza sulle fonti del vantaggio competitivo e quindi sconvolgere le relazioni concorrenziali fra le imprese.

⁸ “L'innovazione tecnologica viene comunemente intesa come lo sviluppo, per fini commerciali, di nuovi prodotti o di nuovi processi, o come il miglioramento di prodotti o processi esistenti” (Gambardella, 1995).

In termini generali, le variabili costituenti dell'ambiente tecnologico (in particolare, attività di R&S, processi di automazione, incentivi tecnologici, tasso di cambiamento tecnologico) possono, infatti, abbassare le barriere strutturali all'entrata in un settore industriale, aumentare i livelli di efficienza della produzione ed influenzare le decisioni di *outsourcing*.

I fattori tecnologici vanno analizzati con riferimento sia alle tecnologie di base, sia a quelle applicative.

Le tecnologie di base costituiscono il patrimonio delle conoscenze e dei principi scientifici e tecnologici generali entro cui si sviluppano le tecnologie applicative (informative, logistiche, dei processi produttivi, tecnologie organizzative e manageriali), le quali sfruttano i principi generali al fine di conferire un vantaggio competitivo all'impresa (si pensi alle opportunità derivanti dalla diffusione di microchip, materiali compositi, materiali plastici come il PET e il PVC, delle fibre ottiche e della tecnologia laser).

Le innovazioni e gli sviluppi tecnologici che hanno prodotto i maggiori cambiamenti per le imprese possono essere sostanzialmente ricondotti a diversi ambiti.

Si consideri, ad esempio, l'impatto attuale e potenziale delle innovazioni connesse alle biotecnologie che vengono impiegate nell'industria alimentare o per la produzione di prodotti di qualità superiore; ai nuovi materiali che comportano nuove opportunità per le imprese o alle tecnologie dell'informazione ed alle loro applicazioni.

Tali progressi hanno modificato il modo di condurre "gli affari" e di gestire le informazioni, tanto che sono divenute vere e proprie risorse strategiche per competere nell'attuale scenario internazionale. Ad essi è riconducibile la nascita di operatori indipendenti che svolgono attività di raccolta e di gestione delle informazioni nonché di consulenza per le imprese che si accingono ad operare in ambito nazionale ed internazionale.

Sotto questo profilo, molto interessante è analizzare le possibili opportunità e minacce che si generano alla luce della cosiddetta Industry 4.0, definita anche come Quarta Rivoluzione Industriale. Mediante il ricorso a tecnologie di interconnessione digitale, si creano strutture di rete e di natura cooperativa in cui ciascuna impresa svolge un ruolo specializzato. La Boston Consulting Group, una delle società di consulenza strategica più importanti, configura l'"Industria 4.0" come la risultante della combinazione di alcune "tecnologie abilitanti". Si pensi, per esempio, all'introduzione di *robots* sempre più "intelligenti", capaci cioè di operare in modo autonomo, flessibile e cooperativo. Altro cambiamento riguarda, per esempio, l'introduzione di un insieme di dispositivi e sensori intelligenti (internet delle cose) che, interagendo tra di loro e con sistemi di controllo centralizzato, consente di innalzare il livello di automazione di processi, anche in presenza di tecnologie standard che non si avvalgono di computer incorporati. Lo sviluppo delle tecnologie del *cloud* consente di gestire una massa crescente di disponibilità/fabbisogno di informazioni con maggiori performances in termini di velocità, flessibilità ed efficienza. Tutti questi

fattori si configurano come opportunità e minacce, provocando di fatto modificazioni consistenti nel “modus operandi” delle imprese e nella capacità delle stesse di coglierne le implicazioni.

Altri fattori di natura tecnologica sono connessi allo sviluppo dei trasporti e delle comunicazioni. Tali cambiamenti hanno permesso di velocizzare i flussi di scambio riducendo tempi e costi di trasporto ed hanno consentito di aumentare la sicurezza del transito riducendo le perdite del carico.

Lo sviluppo tecnologico ha permesso un progressivo miglioramento della produttività degli impianti influenzando i livelli minimi di produzione necessari per poter sfruttare economie di scala e raggiungere, quindi, l'efficienza produttiva. Per tale ragione le imprese sono state nello stesso tempo incentivate ad aumentare la produzione e costrette a ricercare nuovi mercati di sbocco per collocare l'eccedenza. D'altro canto la rapida saturazione dei mercati di sbocco ha spinto le imprese alla ricerca di una continua innovazione e/o specializzazione ed ha elevato i tassi di dinamicità industriale (Petersen, Pedersen, 1999)⁹.

Le innovazioni tecnologiche richiedono un continuo e sistematico monitoraggio in quanto da esse possono discendere fonti di minacce ed opportunità di mercato che l'impresa deve valutare con estrema attenzione al fine di gestirle in maniera adeguata.

Tali minacce e opportunità risultano più intense nel caso in cui l'impresa operi in un settore *high tech*, o comunque in cui la leva tecnologica risulti un fattore di vantaggio competitivo. Alcuni settori *high tech* sono, per esempio: *e-commerce* e servizi multimediali, *internet service provision* (ISP), editoria elettronica, *software house* ed elaborazione dati, servizi di telecomunicazione (voce, dati ...), apparati per telecomunicazioni (telefonia, tv ...), informatica (elaboratori, PC, periferiche), componenti elettronici (semiconduttori ...), elettromedicali e strumentazione elettronica, aerospazio, chimica, farmaceutica e biotecnologie. In questi settori, le imprese devono tenere stretti contatti con le fonti del cambiamento tecnologico (Rosenberg, 1987).

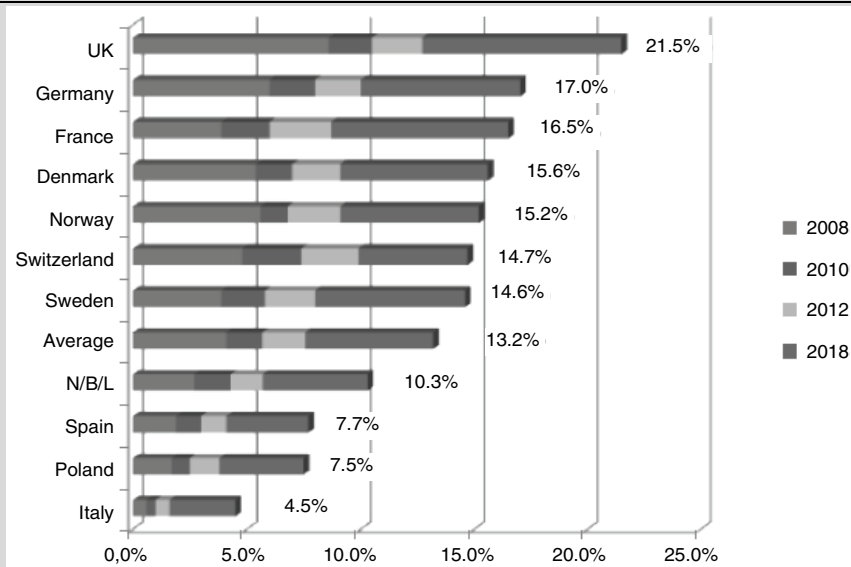
L'analisi dell'ambiente tecnologico dovrebbe quindi, in sintesi, aiutare le imprese a valutare: in quale fase del ciclo di vita si collocano le tecnologie tradizionali che dominano attualmente il mercato; se stanno emergendo nuove tecnologie, quale sarà il loro impatto sulle scelte strategiche delle imprese.

⁹ A sostegno di quanto su affermato, Petersen e Pedersen (1999) hanno ricordato che durante gli anni '60 e '70 i produttori giapponesi operanti nel settore dell'elettronica di consumo, furono i primi a raggiungere nuovi livelli di efficienza che permisero loro di entrare (esportazione) nel mercato statunitense e dell'Europa occidentale con prezzi sensibilmente minori rispetto ai concorrenti locali. Tutto ciò permise alle imprese giapponesi di cambiare la situazione competitiva nei settori industriali dei suddetti paesi (Petersen, Pedersen, 1999).

E-tailing

Uno dei motivi per cui il commercio B2C è stato considerato come una grande opportunità e come un canale destinato a crescere è la penetrazione di Internet tra la popolazione mondiale e, soprattutto dei Paesi più avanzati dell'Occidente (Usa, Canada, UK, Germania) e dell'Oriente (Giappone, Korea) in cui la percentuale di internet *user* è superiore al 70% della popolazione residente. Queste premesse hanno sicuramente condotto ad un maggiore utilizzo di Internet per gli acquisti, rendendo quindi sempre maggiore la propensione al B2C. Secondo una recente ricerca del Centre for Retail Research (2015), a livello UE la quota di penetrazione del commercio elettronico è destinata ad aumentare nei prossimi anni. La quota di mercato del *retail on line* per il 2018 rappresenterà il 21% del fatturato dei prodotti acquistati.

Figura 11.3. – La quota di mercato del *retail on line*



Fonte: Centre for Retail Research, 2015.

Con riferimento al *grocery*, ancora oggi la percentuale di vendite on line risulta essere molto contenuta e mediamente inferiore al 5%. Tesco, in UK, possiede una quota di vendite on line pari al 3% e di questa percentuale non è possibile disaggregare in modo preciso la componente *grocery*.

Le motivazioni che rendono critico lo sviluppo dell'*e-tailing* sono connesse essenzialmente a problemi logistici e, soprattutto, alla progettazione della fase dell'*order picking* e alla gestione dell'“ultimo miglio” che rende spesso antieconomico il *business* stesso.

Fonte: Penco, 2016.

6. L'ambiente naturale

L'analisi del macro-ambiente prevede anche una valutazione delle dotazioni naturali ed in generale dei fattori *country specific* dell'area-Paese in cui l'impresa si colloca (Schutte, 1997), compresi nel sotto-ambiente naturale.

L'analisi di queste variabili dovrebbe aiutare le imprese a rispondere a domande, quali:

- Quali sono le risorse necessarie per le attività dell'impresa che l'ambiente naturale è in grado di offrire? Esistono delle risorse *country-specific*?
- Quale sarà l'impatto dell'attività dell'impresa sull'ambiente naturale (problemi di responsabilità sociale e di tutela della salute pubblica)?

Seguendo la concezione sistemica dell'impresa, emerge che le imprese utilizzano, per la realizzazione delle proprie combinazioni produttive, *input* materiali ed immateriali rese disponibili da una data società e cultura.

In quest'ottica alcuni territori possono garantire, grazie alla presenza di un'adeguata offerta di dotazioni fattoriali, facilmente accessibili a costi contenuti, un vantaggio competitivo addizionale alle imprese ivi localizzate (Varaldo, 1994).

A ben vedere il rilievo che la variabile geografica assume per il complesso delle attività d'impresa, non è stata del tutto trascurata nell'ambito della letteratura di matrice economica e manageriale.

Le specificità di alcuni territori possono, infatti, contribuire all'acquisizione di un vantaggio competitivo da parte delle imprese che vi si radicano, consentendo, in un'ottica tradizionale, una riduzione complessiva dei costi – connessa, ad esempio, a migliori condizioni di approvvigionamento dei fattori, al conseguimento di economie di scala o all'efficienza dei canali di distribuzione – o, in un'ottica moderna, la crescita del patrimonio cognitivo.

Un punto di partenza per lo studio della scelta localizzativa delle attività produttive è la teoria di Weber (1929), secondo cui i costi di trasporto rappresentano il fattore decisionale in grado di incidere sulla localizzazione delle imprese. La localizzazione ottimale delle attività produttive è quella in grado di assicurare la minimizzazione dei costi di produzione, un facile accesso al mercato finale e possibilità di ampliamento della quota di mercato aziendale. In questo schema concettuale, quindi, alcune aree diventano obiettivo prioritario di scelte localizzative provenienti da numerose realtà aziendali, in quanto presentano caratteristiche tali da essere considerate ottimali per la minimizzazione di determinati costi e per la massimizzazione dell'efficacia di mercato.

Le acciaierie, per esempio, si localizzano o in prossimità di grandi giacimenti di materia prima o in prossimità di grandi porti. Per le imprese, invece, orientate al mercato, può diventare strategico posizionare il proprio impianto produttivo in prossimità della domanda finale: i produttori di macchinari per la produzione di piastrelle

si collocano presso la loro domanda, ovvero prevalentemente in Emilia Romagna e in particolare presso il Distretto Ceramico di Sassuolo¹⁰.

Altri fattori sono connessi alla manodopera. La tipologia di prodotto influenza il tipo di manodopera necessaria. Se la produzione è di un bene standardizzato, le scelte di localizzazione si possono dirigere verso Paesi in via di sviluppo, dove il costo della manodopera è molto ridotto. Invece, se il prodotto è ad alto contenuto di conoscenza e di tecnologia, con una caratterizzazione forte, il bene viene prodotto in paesi maggiormente industrializzati, dove esiste una manodopera più qualificata.

Porter (1986) nell'esaminare le condizioni in grado di contribuire al vantaggio competitivo delle nazioni, aveva enfatizzato, nei suoi studi sull'argomento, l'importanza (tra gli altri fattori) della presenza di servizi e di dotazioni specifiche nel supportare i processi di sviluppo delle imprese; in anni più recenti, numerosi studi hanno, poi, supportato l'ipotesi di una sempre più frequente tendenza delle imprese ad attuare strategie di *rightsizing sul core market* (Calza, 2002), che prevedono la focalizzazione delle imprese in mercati integrati e culturalmente omogenei, mercati, dunque, in grado, per caratteristiche strutturali, di accelerare il processo di sviluppo delle competenze distintive delle organizzazioni (*core market*).

Emerge, alla luce delle considerazioni riportate, il rilievo assunto dalla variabile "contesto" nell'indirizzare le scelte strategiche delle imprese: l'ambiente naturale rappresenta, nell'ottica delineata, una fonte generatrice di risorse necessarie per il ciclo produttivo – energia, risorse idriche, materie prime, prodotti della terra e così via – costituendo, al contempo, il recettore dei sottoprodotti dell'attività di produzione e di consumo.

Emblematica appare, al riguardo, l'esperienza maturata dalle imprese italiane nell'ambito delle agglomerazioni distrettuali¹¹.

In seguito al progresso tecnologico, alla crescente integrazione dell'economia a livello globale, allo sviluppo dei trasporti e alla crescente importanza attribuita a fat-

¹⁰ Secondo gli studi economici neoclassici, tuttavia, che postulano l'esistenza di mercati perfetti, i fattori produttivi sarebbero in grado di "muoversi" liberamente nello spazio; le caratteristiche dei mercati, anche molto distanti geograficamente, sarebbero pressoché omogenee e quindi le imprese non si troverebbero di fronte al problema di scegliere una localizzazione piuttosto che un'altra sulla base della valutazione della "dotazione" territoriale di fattori. La scelta localizzata, quindi, diventa un problema marginale.

¹¹ Il distretto industriale, sorto in Italia, a partire dagli anni '60, costituisce una delle forme più classiche di sistema locale di produzione, oggetto di studio di numerosi autori, italiani e stranieri, che hanno alimentato la copiosa letteratura disponibile sull'argomento.

I distretti sono sistemi produttivi geograficamente definiti, caratterizzati da un alto numero di imprese, geograficamente concentrate, impegnate in diversi stadi della produzione di un prodotto omogeneo. L'impresa distrettuale gode di quell'*atmosfera industriale* così come originariamente definita da Alfred Marshall (1920): un insieme di risorse umane e informative, di competenze che vengono generate e si diffondono tramite rapporti frequenti e spontanei, facilitati dalla contiguità territoriale, e tramite il confronto e la socializzazione, come affermato da Becattini e Rullani (1993), tra gli attori locali.

tori immateriali, hanno acquistato maggiore importanza le esternalità derivanti dalle relazioni con le imprese e altri soggetti presenti sul territorio, che permettono all'impresa di acquisire risorse, capacità e competenze in grado di influire sulla sua competitività.

Le economie di agglomerazione territoriale (Marshall A., 1920) sono generate dalla concentrazione di imprese in un'area geografica e si manifestano in un vantaggio di tipo economico derivante dalla riduzione dei costi dei fattori produttivi e dall'aumento dell'opportunità di crescita.

Le economie agglomerative marshalliane spiegano, quindi, alcuni fenomeni di concentrazione di attività industriali in determinate aree, quali i distretti industriali. Sorti durante gli anni '60, i distretti industriali hanno costituito un *habitat* ideale per lo sviluppo imprenditoriale italiano, consentendo alle imprese di beneficiare dei vantaggi connessi alle *economie di area* (Vaccà, Rullani, 1983), e ad una efficiente ed efficace re-distribuzione orizzontale e verticale della produzione.

Per lungo tempo, le attività delle imprese sono state orientate ad uno sfruttamento indiscriminato delle risorse presenti nell'ambiente naturale di riferimento: il conseguimento di adeguati livelli di produttività dei processi tecnologici e l'espansione dei consumi, perseguiti mediante la riduzione dei costi di produzione, assurgevano a "responsabilità" primaria dei decisori aziendali, subordinando ad essa qualsiasi finalità ecologica o di tutela ambientale. Il problema dell'impatto sull'ambiente dei processi produttivi era, dunque, considerato come un "male necessario" in relazione alla numerosità dei bisogni che potevano essere soddisfatti mediante l'incremento dei beni prodotti (Borgonovi, 1996).

Soltanto in anni più recenti, infatti, la diffusa presa di coscienza dell'importanza e dell'urgenza di azioni indirizzate alla salvaguardia ed al ripristino dei danni ambientali ha contribuito ad innescare un intenso dibattito circa ruoli e responsabilità delle imprese nei confronti dell'ambiente naturale. Centrale nell'ambito dello stesso è l'affermazione di un nuovo modo di concepire il rapporto impresa-ambiente, in virtù del quale il progresso economico dei Paesi e il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile da parte delle imprese, può ben coniugarsi con un utilizzo moderato e compatibile (con le necessità delle generazioni future) delle risorse naturali (Ferrara, 1990).

In questi termini, si è iniziato a discutere di "*sviluppo sostenibile*". Il termine "sviluppo sostenibile" è stato utilizzato per la prima volta dalla Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (UNCED) nel 1987, anno in cui venne pubblicato il rapporto Rapporto Brundtland: "lo sviluppo è sostenibile se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni"¹².

¹² Report of the World Commission on Environment and Development, Our Common Future, United Nations, 1987. Si tratta di una commissione che fu costituita al fine di coordinare a livello sopranazionale le azioni attuate da ciascun singolo Stato, volto a risolvere i problemi generati

Secondo l'approccio Triple Bottom Line¹³, il concetto di sviluppo sostenibile deve essere implementato nella misurazione delle performance aziendali poiché le imprese socialmente responsabili devono procedere anche alla valutazione della condotta ambientale e sociale. Tale approccio prevede la completa integrazione delle tre dimensioni della sostenibilità nelle attività aziendali: si fa riferimento alle cosiddette "tre P" – *Profit, People, Planet*, consistenti nella dimensione economica, sociale ed ambientale:

1. *Sostenibilità Economica*, ovvero capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione. In altri termini rappresenta la trasmissione da una generazione all'altra della capacità produttiva in termini di capitale umano, industriale e naturale.

2. *Sostenibilità Sociale*, ovvero la capacità di assicurare condizioni di benessere umano in termini di sicurezza, salute e istruzione distribuite equamente per classi e generi. Consiste nella possibilità per le generazioni future di beneficiare delle stesse opportunità garantite, ad oggi, alla collettività.

3. *Sostenibilità Ambientale*, che rappresenta la capacità mantenere e assicurare qualità nonché riproducibilità delle risorse naturali alle generazioni attuali e future.

Quindi la sostenibilità è da intendersi come triplice e contemporaneo perseguimento di obiettivi economici, sociali ed ambientali, i quali devono incrociarsi in maniera sinergica e secondo un'ottica di miglioramento continuo.

In una prospettiva macro, lo sviluppo sostenibile si sta configurando come un principio o paradigma di riferimento per i legislatori nazionali per l'elaborazione e successiva implementazione delle politiche economiche, sociali e ambientali; nella prospettiva micro, lo sviluppo sostenibile viene assunto da parte da alcune imprese come principio guida per la definizione delle strategie aziendali.

Una corretta ed efficiente considerazione dei problemi ambientali può impattare positivamente sulla competitività delle imprese. In primo luogo, le imprese possono "trasformare" le problematiche ambientali in una opportunità in termini di incremento di ricavi e abbattimento dei costi allorquando riescono ad adeguarsi tempestivamente alle regolamentazioni introdotte a tutela dell'ambiente, anticipando le azioni poste in essere dai concorrenti.

Un incremento dei ricavi di vendita potrebbe derivare, per esempio, da campagne di *related marketing* o dallo sviluppo di nuovi *business* aventi orientamenti di tipo socio-ambientale, realizzando margini di profitto più elevati, a fronte della propensione dei consumatori, "sensibili" al problema ambientale, a pagare un prezzo più al-

dal progressivo degrado ambientale. Tale rapporto prende il nome dell'allora presidentessa norvegese Gro Harlem Brundtland.

¹³ Il termine Triple Bottom Line è stato coniato da John Elkington nel 1997 col libro "*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*". Nella terminologia anglosassone la Bottom Line è l'ultima riga del conto economico ovvero il risultato netto d'esercizio.

to per i beni e servizi eco-compatibili. Sotto questo profilo, le imprese si avvantaggiano anche del rafforzamento dell'immagine aziendale e dei benefici connessi alla maggiore credibilità e legittimità sociale delle azioni intraprese (Boragonovi, 1996).

Sotto un profilo dei costi, le imprese possono ottimizzare i consumi energetici dovuti a processi produttivi eco-efficienti, ridurre i problemi di salute-sicurezza dei lavoratori quali costi derivanti da contenziosi con i dipendenti o derivanti dall'ammontare dei premi assicurativi.

L'intensificarsi delle istanze ambientali mosse dagli *stakeholders* esterni all'impresa, si è tradotto, a livello macro-economico, nella predisposizione di **incentivi e vincoli** all'operato aziendale.

I primi (contributi, finanziamenti agevolati, ecc.) sono volti, nello specifico, a modificare le convenienze delle imprese per indurre le stesse ad attuare scelte strategiche che siano coerenti con gli obiettivi di tutela ambientale; i secondi, invece – come, ad esempio, i limiti alla presenza o all'utilizzo di sostanze nocive – sono indirizzati a limitare le attività in grado di produrre, in via diretta, degli effetti negativi sull'ambiente.

In riferimento all'ipotesi in esame, e in una visione olistica del rapporto tra impresa-ambiente che tenga in considerazione le interrelazioni esistenti tra le diverse forze ivi operanti, è necessario rilevare come la possibilità di trasformare i vincoli, imposti all'attività dell'impresa nel tentativo di tutela dell'ambiente naturale, in opportunità, dipenda anche dal livello di sviluppo raggiunto dall'ambiente tecnologico e dal grado di interazione esistente tra questo e le organizzazioni.

Un esempio di provvedimento di natura vincolistica, in grado di incidere significativamente sulle scelte strategiche delle imprese, è rappresentato dai vincoli imposti dal protocollo di Kyoto.

Il protocollo di Kyoto

Il protocollo di Kyoto è un trattato internazionale in materia ambientale riguardante il riscaldamento globale sottoscritto nella città giapponese di Kyoto l'11 dicembre 1997 da più di 160 Paesi. Il trattato è entrato in vigore il 16 febbraio 2005, dopo la ratifica anche da parte della Russia, prevede l'obbligo per i Paesi industrializzati di operare una riduzione delle emissioni di elementi inquinanti in una misura non inferiore al 5% rispetto al 1990 – considerato come anno base – nel periodo 2008-2012.

Qui di seguito alcuni articoli de *Il Sole 24 Ore* illustrano le opportunità e le minacce conseguenti all'attenzione verso l'ambiente imposta dal protocollo di Kyoto.

Aria – Emissioni – Gas ad effetto serra – Operatori aerei – Restituzione quote di emissione

Scade il termine entro il quale il Comitato nazionale per la gestione della direttiva 2003/87/CE (e per il supporto nella gestione delle attività di progetto del Proto-

collo di Kyoto) deve accertare che ciascun operatore aereo restituisca un numero di quote corrispondente alle emissioni complessive prodotte nell'anno civile precedente dalle attività di trasporto aereo elencate all'allegato I per le quali l'operatore in questione è l'operatore aereo, come verificate conformemente alle disposizioni sulle verifiche, e che tali quote siano successivamente cancellate.

Soggetti: Operatori aerei amministrati dall'Italia. Sanzioni: Ai sensi dell'art. 36, comma 6, D.Lgs. n. 30/2013, a carico dell'operatore aereo amministrato dall'Italia che, entro il 30 aprile di ogni anno, non restituisce quote di emissioni nella quantità di cui alla comunicazione prevista all'art. 34 o nella quantità pari alla stima conservativa di cui all'art. 34, comma 3, D.Lgs. cit., è prevista una sanzione amministrativa pecuniaria, per ogni quota non restituita di 100 euro.

Climate change, il destino dell'accordo di Parigi e i numeri sui gas serra

1 giugno 2017

L'Ue dal 1990 al 2014 ha già ridotto le sue emissioni di gas serra del 23%, superando quindi il *target* fissato del 20% per il 2020, ma per arrivare all'obiettivo del 40% per il 2030 dovrà fare molto di più. È l'indicazione dell'Agenzia europea dell'ambiente (Aea), secondo cui con le attuali misure gli europei nel 2030 arriveranno ad un taglio del 24% e aggiungendo quelle già pianificate al 25%. Per questo Bruxelles ha già in cantiere nuove normative, a partire dalla riforma del mercato europeo delle emissioni. Ricordiamo che entro il 2050, le emissioni di gas a effetto serra (GES) devono essere ridotte del 40% 70% rispetto ai livelli del 2010 e devono registrare valori prossimi allo zero o negativi entro il 2100 per contenere l'aumento della temperatura media globale al di sotto dei 2°C. Qui trovate lo studio dell'Ocse dal titolo Climate Change Mitigation. Il rapporto esamina i 34 membri dell'OCSE più Brasile, Cina, Colombia, Costa Rica, India, Indonesia, Lettonia, Lituania, Russia e Sud Africa, e il blocco UE, che insieme rappresentano più dell'80% del globale gas a effetto serra (GHG). Il rapporto rileva che un numero crescente di questi paesi hanno stabilito gli strumenti carbonio-pricing, tagliare sussidi per i combustibili fossili, ha investito in ricerca e sviluppo per le tecnologie verdi, foreste protette e riduzione delle emissioni delle fabbriche, aziende agricole e discariche. Quasi tutti sono diminuite emissioni di gas serra per unità di PIL.

I costi della salute

Oltre quattrocentomila morti e fra i 330 e i 940 miliardi di euro in termini di costi per la salute. Queste alcune stime dei danni provocati ogni anno in Europa dall'inquinamento dell'aria, che accompagnano la proposta della nuova direttiva al vaglio della prossima plenaria dell'Europarlamento. Le regole, che dividono gli eurodeputati e sollevano preoccupazioni specie fra ambientalisti e agricoltori, sono quelle sui tetti nazionali delle emissioni (NEC), in particolare per anidride solforosa (SO₂), ossidi di azoto (NO_x), composti organici volatili non metanici, micropolveri sottili (Pm 2.5), ma anche ammoniaca e metano. La bozza degli eurodeputati include *target* vincolanti sia per il 2025 che per il 2030. L'obiettivo della proposta iniziale della Commissione europea era quello di dimezzare il numero dei morti provocati dagli inqui-

nanti, che nell'Ue uccidono dieci volte di più degli incidenti stradali. L'Italia da sola potrebbe risparmiare almeno 7 miliardi di euro nel 2025, considerando la stima di almeno 47 miliardi l'anno di costi per la salute, dall'assistenza sanitaria alle giornate lavorative perse.

Nell'ottica delineata, infatti, le imprese più dinamiche, e dotate di maggiore proattività, potranno avvantaggiarsi dei cambiamenti imposti dalla recente regolamentazione acquisendo vantaggi competitivi nei confronti degli operatori che, solo "in ritardo" o a costi elevati, potranno adeguarsi alla nuova normativa.

7. L'ambiente legale-normativo

Un ultimo fattore da considerare nell'ambito dell'analisi del macro-ambiente riguarda gli aspetti giuridici. Si tratta di temi che discendono dagli orientamenti che sono stati analizzati nel sotto-ambiente P – *politics*.

L'insieme delle regole, infatti, attinenti al lavoro, all'ambiente, alla tutela del consumatore, alla concorrenza, al governo societario e così via sono la "concretizzazione" degli orientamenti politici e dei condizionamenti esercitati dalla società civile. Questi fattori possono influenzare il modo in cui un'impresa opera, i suoi costi, e la domanda per i suoi prodotti. Occorre precisare che il campo di applicazione di tali regole può essere diverso: queste regole, infatti, possono essere applicabili a livello sovranazionale, nazionale, regionale o locale. Le regole variano significativamente tra i Paesi, andando così a configurare diversi ambienti istituzionali.

Per esempio esistono sistemi giuridici definiti come sistemi basati sulla "*civil law*"; la caratteristica dei sistemi *civil law* è che i loro principi fondanti sono codificati in un sistema di riferimento che è la fonte primaria della legge (tipicamente il Codice Civile, un aggregato omogeneo di leggi e norme). Si tratta di una impostazione diversa rispetto a quella dei sistemi *common law* (tipica dei contesti anglosassoni), in cui la dottrina si basa sugli orientamenti espressi da provvedimenti giurisdizionali (generalmente sentenze) pronunciate in passato da un giudice nel corso di un processo, su fattispecie identiche o analoghe a quella in esame.

L'insieme delle regole dà anche origine alla varietà dei modelli di capitalismo. In questi termini, le economie sono distinguibili in economie di mercato liberali, in cui il sistema delle regole promuove la concorrenza tra le imprese (UK, USA, Irlanda), le economie coordinate in cui i vincoli legali e normativi tendono a regolare l'economia e a privilegiare la creazione di accordi tra i vari *stakeholder* (Italia, Germania e Giappone) e le economie di mercato in via di sviluppo, in cui lo stato influenza profondamente l'economia (Cina, India, Brasile).

Per comprendere l'influenza del sistema giuridico-formale sulla vita delle im-

prese, si può analizzare come quadro normativo e gli assetti istituzionali incidano sulla protezione degli azionisti e dei creditori e sul funzionamento del sistema finanziario (e quindi sulle possibilità di accesso alle diverse forme di finanziamento e alle sue implicazioni sugli assetti proprietari delle imprese). Il livello di protezione legale garantito agli azionisti-risparmiatori e, più in generale, agli investitori influenza gli equilibri che vengono a formarsi relativamente a diversi profili quali (Profumo, 2014): l'ampiezza e lo sviluppo del mercato dei capitali; l'accesso alle diverse fonti di finanziamento esterne e le opportunità di investimento; la concentrazione proprietaria; le politiche dei dividendi; la valutazione delle imprese (Profumo, 2014).

Infatti, appare logico come i potenziali finanziatori a titolo di capitale di rischio o a titolo di capitale di credito saranno disposti a finanziare le imprese se la legge assicura una protezione ai loro investimenti. La protezione assicurata agli investitori incoraggia lo sviluppo del mercato finanziario, rendendo più attrattiva l'emissione di azioni da parte delle imprese (gli investitori protetti sono, infatti, disposti a pagare un prezzo più elevato per i titoli sul mercato).

Pertanto, l'analisi del sistema legale aiuta a comprendere, per ciascun Paese, come il sistema delle regole possa agevolare lo sviluppo di un particolare tipo di impresa.

L'analisi dell'ambiente competitivo *

SOMMARIO:

1. Le forze del micro-ambiente: i concetti di settore e ASA. – 2. Uno strumento di lettura dell'ASA: l'ambito competitivo. – 3. I raggruppamenti strategici.

1. Le forze del micro-ambiente: i concetti di settore e ASA

Il micro-ambiente (o ambiente competitivo) è costituito da tutte quelle forze, fenomeni ed attori che, operando nello specifico campo di attività dell'impresa, ne influenzano scelte strategiche e le *performance*. Tali forze e soggetti determinano, infatti, l'intensità della concorrenza e influenzano le prospettive di redditività dell'impresa e dei suoi concorrenti.

L'analisi dell'ambiente competitivo mira all'individuazione del campo di attività nel quale l'impresa intende competere e, quindi, dei soggetti con cui l'impresa deve interagire al fine di ottenere un efficace posizionamento competitivo (Genco, Ferrara, 1995). Essa risponde a una duplice finalità: da un lato, consente di individuare il contesto in cui avviene il confronto competitivo tra le imprese e gli specifici *business* nei quali l'impresa intende operare; dall'altro, aiuta a comprendere le forze che, nei singoli *business*, impattano sulla competitività delle imprese.

Sotto il profilo metodologico, lo studio delle specificità del micro-ambiente prevede quattro momenti fondamentali (Buratti, 1995):

1. la definizione dei confini del campo d'indagine, attraverso l'identificazione del settore e delle aree strategiche d'affari (ASA) in cui l'impresa opera;

2. l'analisi delle caratteristiche strutturali della o delle aree strategiche d'affari individuate e studio delle dinamiche competitive che la o le caratterizzano, attraverso lo studio delle forze dell'ambito competitivo;

* Di Giorgia Profumo e Mariapina Trunfio.

3. la ricostruzione, all'interno dell'ambito competitivo, dei principali raggruppamenti strategici;

4. l'individuazione, all'interno dei raggruppamenti strategici più importanti, dei principali concorrenti e la selezione degli indicatori sintetici da adottare nel processo di monitoraggio. Il successo di un'impresa non si basa, infatti, solo sulla capacità di individuare le opportunità e le minacce che si generano nell'ambiente esterno, ma anche sull'abilità di valutare il comportamento attuale e potenziale dei concorrenti e di scegliere, nell'ambito delle possibili alternative, quelle più rispondenti al patrimonio di competenze e risorse consolidate al suo interno.

I concetti di settore e di ASA, per come sono tradizionalmente inquadrati nella letteratura, rispondono all'esigenza delle imprese di individuare le opportunità di *business* che emergono dalla struttura e dall'evoluzione dell'ambiente esterno. Tale finalità è perseguita attraverso l'utilizzo di meccanismi oggettivi di analisi del mercato quali la dotazione tecnologica, merceologica o legata alla natura dei bisogni espressi dai consumatori.

Non tutte le imprese pervengono, tuttavia, agli stessi risultati. Le imprese guardano, infatti, al risultato di tali analisi con capacità interpretative ed analitiche diverse, in quanto differenti sono le risorse e le competenze che esse possono sfruttare in vista del raggiungimento di un dato obiettivo strategico.

L'analisi a questo punto si sposta verso l'angolo visuale dell'impresa che, con la propria dotazione di risorse e competenze, guarda al settore o all'ASA attraverso le lenti del pianificatore dell'impresa. Da questo angolo visuale, ogni impresa identifica l'ambiente competitivo, su cui agiscono specifiche forze che, più di altre, influenzano la competitività dell'impresa. A tale finalità risponde lo strumento di pianificazione ideato da Porter (1980), che consente di standardizzare gli strumenti di verifica del mercato di riferimento delle imprese, definito ambito competitivo.

Il passaggio dall'analisi del settore all'analisi dell'ambito competitivo non deve essere inteso come un percorso ad imbuto, che procede dal generale al particolare, piuttosto esso costituisce un salto di visuale che muove da un'analisi oggettiva e standardizzata del mercato ad una soggettiva calata negli sforzi di competizione delle imprese.

L'identificazione del settore, nell'economia d'impresa, rappresenta un momento necessario per la definizione ed analisi dell'ambiente competitivo. Gli studi sul settore, sviluppati dapprima nell'ambito dell'economia industriale e successivamente nell'economia d'impresa, hanno la finalità di identificare un insieme omogeneo d'impresе al fine di studiarne i comportamenti competitivi e le modalità e capacità di soddisfazione della domanda.

Il settore, in tal senso, è costituito dall'insieme delle imprese, con caratteristiche omogenee, che concorrono nello stesso mercato per la soddisfazione di un gruppo di consumatori¹. Il concetto di settore, quindi, costituisce uno strumento di analisi

¹ Il mercato, a differenza dell'impostazione data dagli economisti, è da intendersi come il "luogo" della domanda, distinto dal settore inteso come "luogo" dell'offerta.

strategica che consente, mediante un processo di astrazione, di identificare un “luogo figurato” dell’offerta a cui appartengono le imprese accomunate dagli stessi criteri di omogeneità. Da ciò, il problema centrale per l’analisi dell’ambiente competitivo e, di conseguenza del settore, è rappresentato dall’identificazione di uno o più criteri di omogeneità che consentano aggregare le imprese.

In tal senso, per identificare il settore è possibile procedere attraverso due criteri di omogeneità:

1. il primo criterio, con il focus sull’offerta, identifica come appartenenti al settore le imprese che producono lo stesso prodotto e presentano un’omogeneità di natura merceologica o tecnologica. Tale settore è definito *settore merceologico-manifatturiero*;

2. il secondo criterio focalizza l’attenzione sulla domanda e considera le possibili imprese che producono prodotti sostitutivi rispetto alla soddisfazione dello stesso bisogno; il settore, in tal caso, viene definito *settore economico*.

Il *settore manifatturiero-merceologico* è identificato mediante un’omogeneità tra le imprese di natura merceologica e manifatturiera che richiama alla similarità sia di prodotto, che di *input* utilizzati e di processi produttivi. Tale settore in via esplicita, “delimita anche simultaneamente l’ampiezza delle fasi di lavorazione ivi incluse e, quindi, definisce un processo terminale di settore anche denominato diagramma di flusso produttivo settoriale e processo lavorativo industriale” (Panati, Golinelli, 1994). In tal senso, quindi, al settore viene associato un processo di trasformazione tipico, chiamato processo terminale settoriale, che accomuna le imprese che lo compongono e che consente di estendere l’omogeneità alle tecnologie produttive e agli *input*.

In tal senso, quindi, il settore è costituito da tutte le imprese che offrono prodotti aventi le stesse caratteristiche merceologiche, che si avvalgono delle stesse tecnologie produttive e che ricorrono agli stessi mercati d’acquisto e di vendita (criterio dell’omogeneità).

Il settore manifatturiero-merceologico della torrefazione

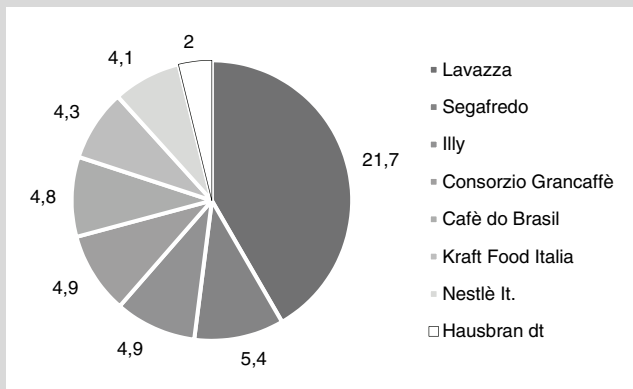
Si consideri il prodotto caffè, al fine di identificare le imprese che costituiscono il settore della torrefazione.

L’identificazione del settore avviene mediante il criterio dell’omogeneità merceologico-manifatturiera data da: una comune tipologia di prodotto (il caffè torrefatto), per specifici mercati, un comune *input* fondamentale (il caffè verde) ed un omogeneo processo di trasformazione fisico-tecnica (la torrefazione) effettuata mediante tecnologie specifiche ma comuni a tutte le imprese.

In Italia le imprese di torrefazione, nel 2003, sono 750 ma la produzione è fortemente polverizzata. Le imprese di torrefazione di piccole dimensioni sono circa 700, operano a livello locale e riforniscono quasi esclusivamente il canale bar; le imprese

di medie-grandi dimensioni sono 40 ed operano a livello regionale o pluriregionale. Le imprese di piccole dimensioni, pertanto, rappresentano il 93% del settore.

Figura 12.1. – Quote di mercato delle imprese di torrefazione del caffè (in valore)



Fonte: Databank, 2004.

La quota di produzione, espressa in quantità, delle prime 4 imprese è del 57,8%, mentre quella delle prime 8 imprese è del 66%.

Il mercato del caffè, nel 2003, ha un fatturato di oltre 2.358,6 milioni di euro con un volume di vendita che raggiunge quasi le 296.000 tons.

L'analisi delle quote di mercato delle imprese di torrefazione, espresse in valore, consente di sottolineare che esistono otto grandi imprese che detengono complessivamente il 52% del mercato, come evidenziato nella successiva figura.

Risulta necessario osservare che l'adozione del suddetto criterio di omogeneità non consente di aggregare in maniera univoca le imprese del settore perché preclude ulteriori elementi di differenziazione che possono contraddistinguere le imprese.

Le differenze tra imprese di torrefazione, infatti, possono riguardare le tipologie di caffè (moka, espresso, decaffeinato, in grani e in filtri), le miscele di caffè torrefatto (robusta ed arabica), il grado di differenziazione nell'ambito della medesima linea di prodotto, la provenienza del caffè verde (Brasile, Vietnam, India, Indonesia, ecc.), la tipologia di processi di trasformazione (che possono avvalersi di sofisticati sistemi di controllo della qualità dei chicchi) e i canali distributivi utilizzati.

L'utilizzo di tale criterio di identificazione del settore va valutato in maniera critica poiché la similarità dei prodotti, degli *input* e dei processi produttivi costituisce un elemento oggettivo e di carattere generale. È quindi possibile nell'ambito dell'omogeneità merceologica e manifatturiera identificare possibili elementi di differenziazione che possono costituire un presupposto fondamentale per lo sviluppo di conoscenze e competenze a livello di singola impresa.

Lo studio delle imprese che presentano una omogeneità merceologica e manifat-

turiera, quindi, non risolve la problematica centrale dell'analisi del settore che è costituita dall'analisi delle imprese che rientrano nello stesso ambito competitivo e che, in tal senso, sono in grado di soddisfare i medesimi bisogni della domanda.

Risulta evidente che essendo sempre più aleatorio considerare un settore composto da imprese che producono lo stesso prodotto, il *focus* della concorrenza deve essere spostato sulle modalità alternative per la soddisfazione dello stesso bisogno. Per tale motivo, la letteratura ha proposto il concetto di settore economico che identifica l'insieme delle imprese che producono beni atti a soddisfare bisogni identici o assimilabili (Panati, Golinelli, 1994). Tale modalità di identificazione del settore richiama al concetto teorico, proposto da Marshall, di identificazione di insiemi di imprese che producono beni tra loro sostituibili (Marshall, 1961).

Dal punto di vista teorico l'analisi della sostituibilità tra prodotti può essere effettuata mediante la misura dell'elasticità incrociata fra i prodotti dell'impresa e quelli delle altre imprese, pur se concretamente tale procedimento non è sempre attuabile².

Il settore economico, pertanto, consente di spostare il *focus* dell'analisi dalla omogeneità di prodotti alla omogeneità dei bisogni attribuendo importanza alla necessità di osservare che stessi bisogni possono essere soddisfatti da tipologie di prodotti, e quindi da imprese, sostanzialmente differenti.

Il settore economico della torrefazione

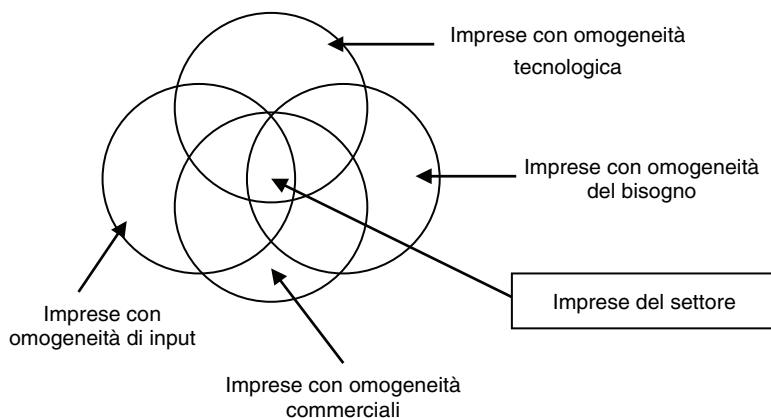
Riprendendo l'esempio delle imprese di torrefazione, nel caso del settore economico, è possibile restringere l'ambito di indagine competitiva se accanto al prodotto (caffè torrefatto), alle tecnologie e agli *input* (caffè verde) andiamo ad aggiungere il bisogno (socializzazione) soddisfatto mediante un omogeneo canale distributivo (canale bar). In tal caso, infatti, restringiamo considerevolmente le iniziali 740 imprese di torrefazione considerando soltanto quelle che operano mediante il canale bar.

L'importanza attribuita al bisogno consente di identificare le interdipendenze e gli ambiti di sovrapposizione tra le imprese.

² L'elasticità incrociata del bene A rispetto al bene B è data dal rapporto tra la variazione percentuale della domanda del bene A per effetto della variazione percentuale del prezzo del bene B. Se una piccola variazione percentuale del prezzo del bene B influenza sensibilmente la variazione percentuale della domanda del bene A le due imprese sono concorrenti. Si consideri, come esempio, il bisogno di trasporto correlato al percorso Napoli-Milano. Nel caso in cui ad un incremento del 30% del prezzo del treno Eurostar corrisponda un incremento del 20% della domanda di voli aerei si può ritenere che Trenitalia e le Compagnie aeree, che effettuano voli sulla suddetta tratta, appartengano allo stesso settore economico e, quindi, siano concorrenti per la soddisfazione del bisogno di trasporto.

Da ciò, la definizione dei confini settoriali può essere effettuata mediante integrazione della prospettiva della domanda con quella dell'offerta. Tale integrazione avviene considerando l'intersezione di quattro insiemi di imprese omogenee rispetto a: le tecnologie, gli *input*, il bisogno soddisfatto e le scelte commerciali (Volpato, 1989). Nella seguente figura viene rappresentata tale modalità di identificazione del settore nell'ottica dell'economia d'impresa.

Figura 12.2. – L'identificazione dei confini del settore (integrazione della prospettiva della domanda e dell'offerta)



Fonte: ns. adattamento da Volpato, 1989, p. 141.

Pur se la crescita della complessità ambientale e la globalizzazione hanno annullato o ridefinito i confini geografici e cognitivi del settore, gli assunti teorici rimangono validi (Volpato, 2000). Il concetto di settore e la sua utilità, quindi, non vengono meno ma piuttosto i legami tra le imprese, che definiscono la struttura del settore, debbono essere interpretati in un'ottica dinamica al fine di definire e ridefinire le interdipendenze che caratterizzano le imprese e che portano ad ampliare o restringere i confini del settore.

L'evoluzione delle diverse variabili che caratterizzano l'ambiente dell'impresa, quindi, non influenzano la validità del concetto di settore ma portano a modificarne i confini in funzione dei cambiamenti negli ambiti di interdipendenza tra le imprese.

Il settore, identificato mediante i criteri di omogeneità descritti, costituisce un contesto oggettivo che l'impresa subisce in maniera passiva e non il risultato di una scelta soggettiva e variabile nel tempo. Pur se il concetto di settore ha consentito di evidenziare quali elementi debbano essere considerati al fine di identificare le condizioni di concorrenza tra le imprese, nella sua visione oggettiva presenta ancora dei limiti.

L'identificazione dell'ambito competitivo, infatti, per essere funzionale alla definizione della strategia, deve essere il risultato di un processo di natura soggettiva che consenta di identificare i concorrenti che possano influenzare le scelte dell'impresa in vista della soddisfazione dei consumatori.

La visione del settore, infatti, risulta limitata perché include nell'analisi solo le caratteristiche delle imprese che offrono un dato prodotto trascurando gli elementi che contraddistinguono il mercato servito e, quindi, il rapporto prodotto/mercato (Ansoff, 1965).

La definizione dell'ambito competitivo, infatti, consente di integrare la prospettiva dell'offerta con quella della domanda considerando le diverse modalità di soddisfazione di bisogni specifici di un dato segmento. Partendo da tale principio, può essere identificato un particolare ambito competitivo rappresentato dall'Area Strategica d'Affari (Abell, Hammond, 1986).

L'Area Strategica d'Affari (ASA) viene definita mediante un modello tridimensionale basato sulle seguenti dimensioni:

- i gruppi di clienti, che rappresentano il *chi* viene servito dall'impresa, sono identificati in base a differenti criteri quali le aree geografiche, le caratteristiche demografiche, gli stili di vita, il comportamento d'acquisto, il comportamento di consumo, ecc.;
- le funzioni svolte per i clienti, il *come*, che identificano le categorie di bisogni che possono essere soddisfatti da un dato bene;
- le tecnologie che esprimono, il *come*, ossia le modalità per la soddisfazione di determinati bisogni dei gruppi di clienti.

Per ciascuna dimensione occorre, quindi, individuare e descrivere gli elementi che consentono di derivare l'ambito competitivo dell'impresa e dei concorrenti. Tale procedimento consente di tracciare tutti i diversi e possibili *business* (ASA), correlati ai bisogni, ai tipi di clientela e alle tecnologie nell'ambito dei quali l'impresa può operare.

L'identificazione dell'ambito competitivo, pertanto, acquisisce una dimensione soggettiva perché diviene il risultato di un processo strategico che può mutare nel corso del tempo. La selezione delle variabili che descrivono le tre dimensioni, infatti, non sono stabilite dal modello ma sono il risultato di una scelta del soggetto decisore. L'ASA viene identificata mediante la selezione di una funzione d'uso, di un gruppo di clienti e di una tecnologia, ma si deve notare che non necessariamente a tutti gli incroci delle categorie corrisponde un *business*.

Nel caso di imprese *multibusiness* possono essere identificate più ASA e, di conseguenza, più contesti competitivi.

L'ASA di un'impresa di torrefazione

Si consideri un'impresa di torrefazione che voglia identificare il proprio ambito competitivo mediante il modello di Abell per definire una o più possibili ASA.

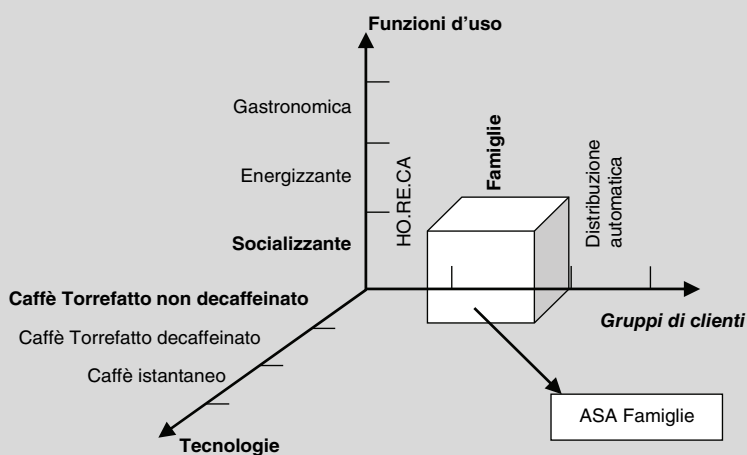
Le tre dimensioni utilizzate possono essere descritte considerando che:

1. le funzioni d'uso sono riconducibili al bisogno di socializzazione che si accompagna all'utilizzo della bevanda caffè, alla funzione energizzante e alla possibilità che il caffè possa essere utilizzato per preparare dolci, altre pietanze o bevande;

2. i clienti vengono identificati considerando i canali: il canale della distribuzione automatica, il canale famiglie e il canale HORECA (bar e altri pubblici esercizi: Hotel, Ristoranti e Catering);

3. le tecnologie sono quelle che consentono di produrre il caffè torrefatto non decaffeinato, il caffè torrefatto decaffeinato e il caffè istantaneo (solubile e liofilizzato).

Figura 12.3. – L'identificazione di un'ASA per un'impresa di torrefazione



Fonte: ns. adattamento da Abell, Hammond, 1986, p. 452.

Nel caso esaminato, l'ASA prescelta dall'impresa di torrefazione viene identificata mediante il caffè torrefatto decaffeinato, venduto tramite il canale famiglia per soddisfare i bisogni di socializzazione. Tale ASA viene rappresentata da un cubo che costituisce l'ambito competitivo dell'impresa e che può essere misurato mediante alcuni indicatori sintetici quali, ad esempio, la quota di mercato detenuta dal segmento famiglie o la percentuale delle vendite (o dei volumi di produzione) del caffè torrefatto non decaffeinato nel mercato complessivo.

La selezione di tale ambito competitivo, risultato di una scelta soggettiva, presenta importanti implicazioni per la definizione della strategia.

Nella figura viene rappresentata l'applicazione del modello di Abell ad una impresa di torrefazione.

2. Uno strumento di lettura dell'ASA: l'ambito competitivo

Dopo aver individuato i confini dell'ambiente competitivo attraverso i concetti di settore e ASA, è utile analizzare le caratteristiche strutturali e le dinamiche competitive delle imprese che vi appartengono.

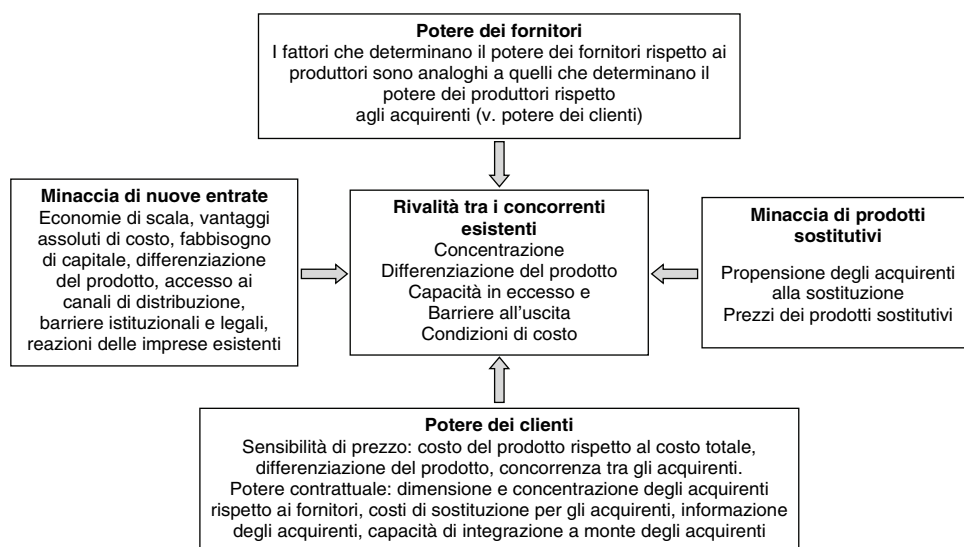
In questo senso, l'analisi può essere condotta sulla base del *modello della concorrenza allargata di Porter (1980)*, che propone una pluralità di soggetti che esprimono specifiche forze competitive in grado di influenzare la redditività e l'attrattività di un *business*.

La redditività di un ambito competitivo (data dal rapporto fra rendimento e costo del capitale) dipende, infatti, dall'intensità della concorrenza all'interno dello stesso e, quindi, dall'interazione di cinque forze: i concorrenti diretti, i concorrenti indiretti, i concorrenti potenziali, i fornitori e i clienti (Porter, 1980). L'effetto congiunto di queste forze determina il profitto potenziale finale ossia la possibile remunerazione a lungo termine del capitale investito.

L'influenza esercitata dalle singole forze non è la stessa in tutti i settori, al contrario il tipo di attività svolta dalle imprese, la loro dimensione media dell'impresa, la numerosità dei clienti e/o dei fornitori e la loro forza contrattuale determinano la maggiore o minore rilevanza di una forza rispetto alle altre.

Schematicamente, l'influenza esercitata dalle cinque forze e le variabili da cui dipende il loro impatto possono essere rappresentate come nella figura seguente.

Figura 12.4. – Le forze dell'ambito competitivo



Lo schema ha come obiettivo fondamentale quello di definire le caratteristiche strutturali dell'ambito competitivo.

La concorrenza effettiva

Con il termine concorrenza effettiva ci si riferisce ai concorrenti diretti dell'impresa, cioè all'insieme delle imprese che producono la stessa tipologia di beni o servizi e che, quindi, sono in competizione diretta tra loro per acquisire posizioni di mercato più favorevoli.

L'intensità della competizione, espressa dal grado di rivalità tra i concorrenti, costituisce uno dei principali fattori strutturali capaci di influenzare lo stato della concorrenza e, conseguentemente, il grado di redditività e attrattività del *business*. Quanto maggiore è la rivalità tra le imprese che operano nello stesso ambito competitivo, tanto minori saranno infatti le prospettive di redditività nel lungo periodo, che riducono, di conseguenza, l'attrattività del *business* stesso.

La rivalità tra le imprese in diretta concorrenza si può esprimere, in particolare, in termini di:

- competizione basata sul prezzo, che a volte sono talmente aggressive da spingere i prezzi al di sotto dei costi, con perdite notevoli per tutte le imprese che operano nell'ambito competitivo;
- incrementi negli investimenti in pubblicità, ricerca e sviluppo e innovazione di prodotto, che fanno lievitare i costi delle imprese, riducendone di conseguenza la redditività.

In questo senso, l'intensità della concorrenza può essere opportunamente valutata attraverso l'osservazione di alcuni comportamenti che perseguono le imprese operanti nell'ambito competitivo, in particolare quelle che occupano posizioni di leadership (Fontana, Caroli, 2003). Tra le "spie" di un'elevata concorrenza troviamo:

- frequenti cambiamenti nei prezzi dei prodotti o servizi offerti, o meglio nei differenziali di prezzo tra le imprese, che non considerano, quindi, le situazioni in cui i cambiamenti di prezzo vengano attuati in maniera coordinata;
- ripetuti lanci di nuovi prodotti o servizi o di innovazioni radicali o incrementali su quelli attuali;
- aumenti negli investimenti in pubblicità e campagne comunicazionali, al fine di differenziare il proprio prodotto o servizio da quello dei concorrenti. Tali costi rappresentano un indicatore di forte concorrenza, in particolar modo in quei settori che hanno già superato le fasi iniziali del ciclo di vita e hanno come obiettivo quello di sviluppare il proprio prodotto in nuovi ambiti di domanda;
- frequenti sforzi per rendere sempre più accessibili i propri prodotti o servizi, rafforzando la distribuzione e i legami diretti con il mercato.

L'intensità della concorrenza diretta è funzione di numerosi fattori, tra i quali troviamo, in particolare:

a) *Il grado di concentrazione del business*

Ci si riferisce, in particolare, al numero e alla distribuzione per dimensione delle imprese concorrenti.

La numerosità dei concorrenti in un determinato ambito competitivo non è in grado di rappresentare da sola il livello di concentrazione; tale valore deve essere opportunamente integrato con indici di concentrazione, rappresentativi della distribuzione delle quote di mercato delle imprese³.

L'indice di concentrazione più comune è quello di concentrazione industriale, dato dall'insieme delle quote di mercato dei produttori principali (in genere i primi quattro). Le quote di mercato possono essere calcolate utilizzando diversi parametri: numero degli addetti, volume della produzione, risorse tecnologiche, fatturato. La scelta della dimensione da impiegare dipende ovviamente dalle caratteristiche strutturali dell'ambito competitivo, anche se la dimensione più sfruttata rimane comunque il volume delle vendite.

Un indice di concentrazione relativo alle prime quattro imprese che operano in un *business* pari al 75% indica una situazione di elevata concentrazione, dove quattro imprese detengono il 75% del fatturato complessivo del mercato e dominano di fatto l'ambito competitivo. Al contrario, indici di concentrazione molto bassi sono rappresentativi di situazioni concorrenziali frammentate, dove nessuna impresa è in grado di condizionare le dinamiche competitive.

Tale dato sulla concentrazione assoluta non appare però del tutto sufficiente a rappresentare l'intensità della concorrenza presente in un *business*. A parità di indici di concentrazione, potrebbero, infatti, coesistere situazioni concorrenziali molto diverse: in taluni casi, l'elevato indice di concentrazione potrebbe essere espressione di una sola impresa che detiene di fatto il monopolio in quell'ambito competitivo; in altri casi, invece, la maggior parte del mercato potrebbe essere equamente ripartita tra un numero ristretto di imprese.

L'indice di concentrazione assoluta dovrebbe, quindi, essere affiancato dal dato sulla concentrazione relativa che considera, cioè, come si distribuiscono le quote di mercato rispetto al valore medio.

³ Se nel *business* A sono presenti 100 imprese e nel *business* B 10 imprese non è affatto detto che il *business* B sia quello più concentrato. Nel *business* A, infatti, l'impresa leader potrebbe detenere una quota di mercato pari al 60%, mentre nel *business* B il mercato potrebbe essere equi ripartito e, conseguentemente, ciascuna impresa detenere quote di mercato pari al 10%.

Il pensiero degli economisti sulle forme di mercato

Il grado di concentrazione di un determinato *business* risulta profondamente legato alla struttura concorrenziale presente in tale ambito.

Gli economisti distinguono in particolare quattro situazioni concorrenziali che possono caratterizzare un mercato: concorrenza perfetta, oligopolio, concorrenza imperfetta e monopolio.

Concorrenza perfetta o pura

In tale modello risultano presenti un gran numero di venditori e di acquirenti, nessuno dei quali è in grado di influenzare il livello dei prezzi, determinato esclusivamente dal gioco della domanda e dell'offerta. I prodotti o servizi risultano inoltre perfettamente sostituibili, essendo privi di caratteristiche distintive.

In un tale mercato i venditori non detengono, quindi, alcun potere contrattuale e il prezzo è determinato dall'incontro tra la domanda e l'offerta.

Oligopolio

Tale modello è caratterizzato da un ristretto numero di concorrenti o, comunque, dalla presenza di poche imprese che dominano il mercato.

La dipendenza tra imprese risulta, quindi, molto forte e le azioni di un concorrente tendono a ripercuotersi inevitabilmente sugli altri, che saranno portati a reagire. Tale dipendenza è tanto più elevata, quanto più i prodotti o servizi offerti sono indifferenziati, fino ad arrivare ad un vero e proprio oligopolio indifferenziato.

In questo caso, in assenza di collaborazione tra le imprese rivali, la concorrenza sui prezzi può scatenare vere e proprie guerre, con conseguente riduzione di redditività per tutte le imprese concorrenti.

Concorrenza monopolistica

Tale modello si situa tra la concorrenza perfetta e il monopolio. In questo caso, i concorrenti appaiono numerosi, ma i prodotti o servizi risultano differenziati e, quindi, difficilmente sostituibili. I concorrenti detengono, quindi, un certo potere di mercato che li mette in una situazione "protetta", con possibilità di realizzare profitti superiori alla media del mercato.

Monopolio

In tale mercato domina un solo produttore a fronte di numerosi acquirenti. Il prodotto o servizio offerto non, ha, quindi, almeno per un certo periodo di tempo, concorrenti sul mercato.

L'impresa monopolista detiene un elevato potere contrattuale da cui possono derivare rendite di posizione notevoli.

Tali situazioni si osservano solitamente nei settori nascenti e nelle fasi introduttive del ciclo di vita di un prodotto o servizio, ma tendenzialmente non sono destinate a durare a lungo.

In linea generale, si può affermare che minore è il grado di concentrazione delle imprese più aspra sarà la competizione basata sulla riduzione dei prezzi per attrarre il maggior numero di clienti.

Nel caso in cui il *business* sia caratterizzato da un elevato livello di concentrazione, le imprese tenderanno, invece, a non attuare aggressive strategie di prezzo (molto spesso i prezzi vengono “coordinati”), ma a competere puntando più su altre variabili quali la comunicazione, la pubblicità, l’immagine, l’innovazione di prodotto o servizio, ecc.

Il grado di concentrazione, nonostante le forti argomentazioni teoriche, non rappresenta un fattore che fornisce indicazioni univoche sull’intensità della concorrenza. A volte, infatti, anche nei *business* concentrati la competizione appare molto aggressiva, al fine di raggiungere posizioni competitive di domino assoluto.

L’analisi del livello di concentrazione, quale parametro esplicativo dell’intensità della concorrenza deve, quindi, essere integrata con lo studio di altri fattori strutturali dell’ambito competitivo.

b) *La diversità dei concorrenti*

L’intensità della concorrenza diretta dipende, anche, dalla somiglianza che le imprese presentano in termini di origini, obiettivi perseguiti, costi e orientamenti strategici. Se le imprese presentano similitudini nei comportamenti e nelle strutture competitive è, infatti, probabile che la rivalità tra le stesse sia maggiore, con conseguente diminuzione della redditività di lungo periodo. Al contrario, nei *business* dove le imprese mostrano caratteri strutturali diversi, la competizione appare meno accentuata.

È comunque plausibile che laddove le imprese appaiano sostanzialmente omogenee la struttura del settore resti stabile; al contrario, se le imprese perseguono obiettivi diversi e presentano strutture dei costi diversi, la competizione tra le stesse porterà a variazioni dei livelli dei prezzi e a cambiamenti frequenti delle quote di mercato, con una certa instabilità per il mercato stesso (Porter, 1980).

c) *La struttura dei costi*

Se le imprese appartenenti ad un determinato ambito competitivo detengono una struttura produttiva caratterizzata da un’elevata percentuale di costi fissi (la leva operativa risulta quindi molto elevata⁴), la volontà di sfruttare al massimo la capa-

⁴ La leva operativa è data dal rapporto tra variazione percentuale del margine operativo e variazione percentuale della quantità prodotta. Essa indica in che modo una variazione della quantità prodotta si ripercuote sul margine operativo dell’impresa (ciò nell’ipotesi esemplificatrice che la quantità prodotta venga venduta). Tra due imprese che hanno uno stesso livello di costi totali, quella che ha un livello più elevato di costi fissi avrà anche una leva operativa maggiore, in quanto un aumento del venduto si traduce in maniera più veloce in un aumento del margine operativo.

cià produttiva favorirà una competizione basata sul prezzo. Le imprese cercheranno, in definitiva, di attrarre il maggior numero di clienti possibile, in modo da massimizzare i volumi di vendita e ottimizzare lo sfruttamento della capacità produttiva.

Se, inoltre, esiste un eccesso di offerta rispetto alla domanda, le imprese potrebbero essere indotte a spingere il livello dei prezzi fino a quando non si annulli il margine di contribuzione e cioè fino a quando il prezzo di vendita riesca a coprire almeno i costi variabili. Tali comportamenti presentano però conseguenze a volte anche disastrose per la redditività di tutte le imprese che operano nel *business*⁵.

Al contrario, quando la struttura dei costi delle imprese risulta più flessibile, composta cioè in gran parte da costi variabili, la competizione appare poco centrata sul prezzo.

d) *La differenziazione del prodotto o servizio*

Il grado di concorrenza all'interno di un ambito competitivo risulta correlato in senso inverso al livello di differenziazione dei prodotti o servizi offerti.

Più i prodotti appaiono sostanzialmente omogenei, più i clienti saranno indotti a sostituirli tra loro in funzione del prezzo. I prodotti o servizi poco differenziati o indifferenziati (*commodity*) risultano, infatti, perfettamente sostituibili e il prezzo costituisce l'unica variabile competitiva su cui le imprese si confrontano. In questo senso si configura una situazione concorrenziale riconducibile alla concorrenza perfetta, dove non esistono extra profitti per le imprese: l'attrattività di tale *business* appare quindi molto bassa.

La differenziazione dei prodotti o servizi riduce l'importanza del fattore prezzo come base per la competizione. La competizione si gioca in questo caso più sulle caratteristiche tangibili e intangibili dei prodotti, sull'immagine, sulla marca, con conseguenti miglioramenti per le prospettive di redditività delle imprese, sempre che i costi riconducibili a tali comportamenti non siano troppo elevati. Le imprese che riescono a differenziare il proprio prodotto rispetto ai concorrenti riescono, infatti, più facilmente a fidelizzare il consumatore che, soddisfatto dall'individuazione di un prodotto che risponde in maniera adeguata alle proprie esigenze specifiche risulterà meno attratto da prodotti concorrenti, a meno che, nel tempo, le sue aspettative non risultino disattese.

Un esempio di differenziazione significativo ai nostri fini è dato dai produttori di Parmigiano Reggiano, che, riuniti in un consorzio, sono riusciti ad impostare una forte strategia di sviluppo della marca, rendendo il proprio prodotto "unico" per i consumatori. Tale scelta ha, inoltre, offerto ai produttori la possibilità di superare alcuni limiti dettati dall'eccessiva polverizzazione del settore e, in particolare, di ovviare alla scarsità di risorse, tipica delle piccole imprese, e di ottenere un maggiore potere contrattuale nei confronti della distribuzione.

⁵ Tale comportamento delle imprese ha avuto impatti devastanti per settori quali il trasporto aereo, l'acciaio, i pneumatici e la petrolchimica, tutti caratterizzati da un elevato livello di costi fissi.

e) *La capacità produttiva in eccesso e le barriere all'uscita*

L'intensità della competizione diretta tra imprese è funzione anche del rapporto che esiste tra dimensione della domanda e dimensione dell'offerta in un determinato *business* e, in particolare, dipende dall'esistenza di capacità produttiva in eccesso rispetto alla domanda. Tale eccedenza di offerta può essere la risultante sia di una contrazione nella domanda da parte dei clienti, sia di un eccesso di investimenti da parte delle imprese.

Se all'interno di un ambito competitivo è presente capacità produttiva inutilizzata, le imprese saranno indotte a competere sui prezzi per evitare di perdere i propri volumi di vendita. Una loro riduzione comporterebbe, infatti, costi medi unitari sempre più elevati che nel medio-lungo termine potrebbero compromettere l'economicità e la sopravvivenza stessa delle imprese. La competizione, in questi casi, è tanto più aspra, quanto più le imprese detengono strutture produttive rigide, con elevate percentuali di costi fissi che occorre distribuire su ampi volumi di vendita.

L'effetto negativo che tali strategie aggressive di prezzo hanno sulla redditività di tutta l'ambito competitivo può durare a lungo se esistono barriere all'uscita.

Tali barriere sono costi, ovvero ostacoli di natura economica o sociale, che un'impresa deve sostenere quando intende uscire da un determinato ambito competitivo. Le barriere all'uscita risultano essere particolarmente elevate quando:

- l'impresa utilizza impianti altamente specializzati, difficili da convertire per altre produzioni (alto grado di idiosincronicità degli *asset*);

- sono alti i costi fissi di uscita, cioè quei costi relativi all'interruzione dei contratti di lavoro o alla ricostituzione dell'attività produttiva;

- sono elevate le interdipendenze strategiche tra il *business* che l'impresa intende abbandonare e le altre attività dell'impresa. In particolare, l'uscita da un *business* è difficile quando la presenza in esso è funzionale alla posizione competitiva che l'impresa detiene in altre attività;

- esistono ostacoli da parte di attori istituzionali (ad esempio il Governo che intende salvaguardare i livelli occupazionali o la situazione economica di una data area geografica).

A tali fattori possono anche aggiungersi delle barriere emotive (Porter, 1980), dovute al fatto che l'impresa non vuole abbandonare il *business* o per ragioni storiche, legate alla fondazione e alla tradizione dell'impresa, o per lealtà verso i dipendenti, o per ragioni di orgoglio.

f) *Il tasso di crescita della domanda*

Oltre alla relazione che esiste tra dimensione della domanda e dimensione dell'offerta è utile considerare anche i rispettivi tassi di crescita. Un basso tasso di crescita della domanda, a parità di offerta, comporta una maggiore rivalità tra i concorrenti esistenti e, pertanto, minori prospettive di redditività nel lungo periodo. In

caso di rallentamenti nei tassi di crescita della domanda, frequenti nei settori maturi, l'unico modo che hanno le imprese per incrementare le proprie vendite è, infatti, quello di conquistare le quote di mercato detenute dagli altri concorrenti attraverso strategie aggressive.

La concorrenza verticale

Per lo svolgimento della propria attività, le imprese devono approvvigionarsi degli *input* di cui hanno bisogno (*input* produttivi, quali materie prime e semilavorati, risorse finanziarie, forza lavoro, servizi logistici, ecc.) e devono individuare un mercato per il proprio *output*. Per ogni tipologia di scambio, è, quindi, possibile individuare uno specifico mercato (di approvvigionamento o di sbocco) nel quale l'impresa si relaziona con due tipologie differenti di soggetti: i clienti e i fornitori.

Tali soggetti costituiscono importanti forze dell'ambito competitivo: i clienti, ricercando migliori rapporti prezzo/qualità, intensificano infatti la concorrenza tra le imprese, mentre i fornitori influenzano in modo rilevante i livelli dei costi delle imprese.

Essi esercitano, quindi, una pressione competitiva "verticale" sulle imprese che operano nel *business*, influenzandone le prospettive di redditività di lungo periodo e, conseguentemente, l'attrattività del *business* stesso.

L'intensità della pressione competitiva dei clienti e fornitori dipende, in particolare, dal potere economico espresso dalle parti, dalla tipologia di fattori oggetto dello scambio e dal livello di concorrenza orizzontale (concorrenti diretti, indiretti e potenziali) con cui le imprese del *business* si confrontano.

Partendo dall'analisi dei clienti, appare chiaro che quanto più i clienti detengono potere contrattuale nelle transazioni con l'impresa, tanto più tali soggetti saranno portati a richiedere condizioni negoziali a loro favorevoli quali riduzioni nei prezzi di vendita, tempi di pagamento più lunghi, miglioramenti nei servizi di assistenza, riduzioni nei lotti minimi di ordinazione, consegne più frequenti, elevata qualità dei prodotti o servizi, ecc. Tali condizioni tenderanno, però, ad incrementare i costi delle imprese del settore (che si trovano nella posizione di fornitori), diminuendone la redditività.

Il potere contrattuale dei clienti dipende da due fattori fondamentali:

- la sensibilità al prezzo;
- il potere contrattuale relativo.

La sensibilità al prezzo degli acquirenti risulta particolarmente elevata per i prodotti altamente standardizzati, per i quali esiste un elevato grado di elasticità della domanda. Più i prodotti o servizi sono differenziati, infatti, meno i clienti saranno disposti a cambiare fornitore sulla base del prezzo.

Nel caso di relazioni *business to business*, poi, la sensibilità al prezzo aumenta al crescere dell'impatto che il prezzo di un componente ha sul costo complessivo di

un prodotto o servizio; al contrario essa diminuisce al crescere della specificità del componente e dell'importanza che esso ha per la qualità dell'*output* finale.

Il secondo fattore attiene, invece, al potere contrattuale relativo dei clienti. In termini generali, tale potere è determinato dalla capacità di un soggetto di rifiutare la conclusione della transazione con l'altra parte, che è a sua volta direttamente legata ai costi che le diverse parti negoziali devono sostenere nel caso la transazione non venga effettuata. Il livello di tali costi dipende, in particolare, dall'importanza che tale transazione ha per le due parti e dalla facilità con cui essa può essere sostituita.

Il potere contrattuale dei clienti dipende da numerosi fattori, tra cui:

- la struttura della domanda: il potere contrattuale dei clienti cresce all'aumentare delle dimensioni e della concentrazione dei clienti. In tutti i casi in cui l'offerta è maggiore della domanda si crea un mercato dei compratori ossia una situazione di scambio in cui il cliente ha una maggiore forza contrattuale rispetto a quella dei venditori. Allo stesso modo, più concentrati sono i clienti rispetto alle imprese del settore, maggiore è il loro potere contrattuale;

- le informazioni in possesso degli acquirenti: maggiore è il numero di informazioni possedute dai clienti, più facile sarà per questi effettuare un confronto tra i diversi fornitori e negoziare quindi le condizioni migliori;

- la capacità di integrazione verticale dei clienti; se tali soggetti sono in grado di entrare nel *business* dove operano i loro fornitori, la minaccia che ne deriva aumenta in misura significativa il potere contrattuale dei compratori;

- l'entità dei costi di riconversione: costi di riconversione (ovvero i costi diretti e indiretti che i clienti devono sostenere nel cambiare il proprio sistema di offerta) elevati tendono a mantenere stabili le relazioni fornitore-acquirente;

- la presenza di prodotti o servizi sostitutivi. Se esistono, infatti, beni o servizi sostitutivi a cui i clienti possono rivolgersi, il loro potere contrattuale tenderà inevitabilmente ad aumentare.

Le stesse considerazioni possono essere effettuate in maniera speculare considerando i fornitori dell'impresa, la quale si trova in questo caso nella posizione di cliente.

Il potere contrattuale dei fornitori risulta in questo caso maggiore quando il mercato della fornitura è più concentrato di quello degli acquirenti imprese, aumenta al crescere della specificità e dell'importanza degli *input* per il processo produttivo dei clienti e dei costi di riconversione, diminuisce al crescere delle informazioni che le imprese clienti hanno sulla domanda, sui prezzi di mercato e sui costi di produzione dei fornitori e nel caso i clienti siano in grado di integrarsi a monte.

La concorrenza potenziale

L'espressione concorrenza potenziale si riferisce alla minaccia che nuovi *competitor*, attratti da elevati livelli della redditività potenziale, entrino nel settore (o me-

glio nello specifico *business*) e ne alterino gli equilibri. Per fronteggiare tale rischio, le imprese devono cercare di ridurre l'attrattività del settore innalzando le c.d. barriere all'entrata.

Le barriere all'entrata si traducono essenzialmente in un differenziale di costo a carico delle imprese che vogliono entrare in un determinato ambito competitivo; la necessità di dover sostenere costi aggiuntivi rispetto agli attori già presenti nell'ambito competitivo riduce, infatti, la convenienza della scelta e pone gli eventuali entranti in una posizione di maggiore debolezza rispetto agli operatori già consolidati.

Esse possono avere una triplice natura: *istituzionale, strutturale, strategica*.

Le *barriere istituzionali* si riferiscono a norme, regole e forme di tutela che limitano l'attività dei potenziali entranti. Rientrano in tale categoria le norme protezionistiche (ad esempio quelle applicate dall'Unione Europea per proteggere le imprese di alcuni settori dall'ingresso di prodotti esteri a basso costo), le concessioni amministrative, i brevetti, i copyright, i segreti industriali.

La seconda tipologia di barriere (*barriere strutturali*) deriva, in maniera diretta, dalle azioni poste in essere dalle imprese al fine di migliorare la propria posizione rispetto ai concorrenti. Esse possono derivare da scelte relative alla struttura produttiva delle imprese, oppure dal potenziamento dei caratteri distintivi delle imprese o dalla possibilità di aver ottenuto risorse a costi più bassi rispetto a quelli che oggi dovrebbero sostenere i concorrenti.

Più in particolare, le principali barriere strutturali si ricollegano ai seguenti fattori:

a) *Il fabbisogno di capitale*

Se l'entrata nel settore richiede investimenti di capitale elevato, l'entità del fabbisogno finanziario può costituire un disincentivo all'ingresso, soprattutto per le piccole e medie imprese dotate di risorse finanziarie limitate; costituisce un ostacolo meno importante per le imprese di maggiori dimensioni che possono giustificare l'entità dell'investimento in vista di risultati di medio-lungo periodo.

b) *Le economie di scala*

Le economie di scala rappresentano una "diminuzione del costo medio unitario del prodotto o servizio venduto, attribuibile all'aumento del volume di produzione" (Genco, 1995, p. 629). Il raggiungimento di economie di scala deriva dal fatto che all'aumentare della produzione si riduce l'incidenza dei costi fissi sui costi totali e ciò determina una riduzione dei costi medi unitari del prodotto.

Esse permettono alle imprese di raggiungere livelli più elevati di profittabilità (a parità di ricavi, una diminuzione dei costi unitari comporta un ampliamento dei profitti) e, in un ambiente altamente competitivo, offrono la possibilità di ridurre i prezzi di vendita senza incorrere in forti riduzioni dei profitti finali (la diminuzione dei ricavi risulta compensata dalla riduzione dei costi unitari del prodotto).

Le economie di scala costituiscono una barriera importante in quanto i nuovi *competitor*, per competere sul prezzo, sono obbligati a produrre sulla stessa scala, ma ciò li espone al rischio di una sottoutilizzazione degli impianti; non è detto infatti che i nuovi entranti riescano a realizzare subito grossi volumi di vendita. In alternativa, essi possono decidere di entrare su una scala inferiore, in tal caso sosterranno però costi unitari superiori e dovranno decidere di competere su altre variabili diverse dal prezzo. La portata di tale barriera si riduce, tuttavia, se i nuovi entranti non sono imprese di nuova costituzione, ma imprese che già operano in altre ASA e che hanno a loro volta la possibilità di sfruttare economie conseguite negli altri *business*. Anche nel caso di nuovi entranti, se gli attori che già operano nel mercato vendono a prezzi alti e riescono ad ottenere margini elevati, i nuovi entranti, pur producendo su una scala inferiore potrebbero riuscire comunque a raggiungere margini di profitto accettabili anche se inferiori a quelli delle imprese che sfruttano le economie di scala.

Un ulteriore limite di tale barriera risiede nella possibilità che nel mercato si registrino aumenti della domanda che gli attori non riescono a soddisfare; in questo caso, i concorrenti potenziali avranno la possibilità di colmare i vuoti di offerta e far conoscere il proprio marchio in modo da porre le basi per successivi ampliamenti del mercato.

c) *La differenziazione*

La capacità delle imprese del settore di differenziare i propri prodotti rispetto a quelli dei concorrenti e, quindi, di renderli migliori nelle percezioni del consumatore, e quindi più rispondente alle sue esigenze, costituisce un'importante barriera all'entrata in quanto costringe i nuovi entranti ad effettuare ingenti investimenti in pubblicità per cercare di affermare il nuovo marchio.

d) *Il difficile accesso ai canali di distribuzione*

Una limitata capacità d'assorbimento dei canali distributivi, la scarsa propensione al rischio dei dettaglianti e i costi fissi legati alla nuova fornitura scoraggiano i distributori nel trattare nuovi prodotti (Grant, 1991). I nuovi entranti sono spesso costretti a puntare su prezzi più bassi o a riconoscere margini più elevati ai distributori per far lanciare il prodotto e ciò riduce notevolmente i margini di profitto.

e) *La presenza di vantaggi di costo assoluti per le imprese che già operano nel settore*

Questi possono derivare:

- dall'accesso privilegiato a materie prime scarse o, comunque, ottenute a prezzi più bassi rispetto a quelli attuali;
- da scelte di localizzazione particolarmente favorevoli;

- dall'aver sfruttato sovvenzioni pubbliche ora non più disponibili;
- dall'effetto delle curve di esperienza e di apprendimento. In alcune attività l'esperienza cumulata comporta una riduzione dei costi unitari di prodotto, ad esempio nel caso i lavoratori riescano a migliorare i metodi di lavorazione o l'impresa risulti avvantaggiata da una riduzione dei costi di *marketing* o di distribuzione dovuta all'esperienza maturata in un determinato *business*.

f) *La diversificazione dell'offerta*

L'offerta di un ampio numero di prodotti permette alle imprese di fidelizzare i propri clienti e riduce gli spazi di manovra dei potenziali entranti che difficilmente potranno offrire la stessa gamma di prodotti delle imprese già esistenti.

Alle *barriere istituzionali e strutturali* vanno poi aggiunte quelle di natura *strategica*, derivanti dal comportamento delle imprese che operano nel settore e, in particolare, dalla possibilità che queste adottino forme di ritorsione verso i nuovi entranti. Le ritorsioni possono consistere in: abbassamenti dei prezzi di vendita, aumento degli investimenti promozionali, azioni di natura legale.

Per ridurre il rischio di ritorsioni, i nuovi entranti possono scegliere di rivolgersi, in un primo momento, a quei segmenti di mercato ritenuti poco attrattivi dalle imprese del settore. È stata questa la logica seguita dalle imprese giapponesi per entrare nel mercato statunitense delle automobili e dei prodotti elettronici di consumo; in entrambi i settori, le imprese giapponesi hanno cominciato offrendo piccoli prodotti rivolti a segmenti del mercato ritenuti poco redditizi dalle imprese locali e ciò ha permesso loro di evitare ritorsioni da parte dei *competitor* statunitensi.

La concorrenza indiretta

Le imprese che producono beni o servizi sostitutivi costituiscono un'ulteriore forza riconducibile alla concorrenza potenziale.

I prodotti o i servizi sostitutivi, pur avendo caratteristiche merceologiche differenti ed appartenendo quindi ad altri ambiti competitivi, assolvono di fatto la stessa funzione d'uso dei prodotti o servizi delle imprese che operano in diretta concorrenza nel settore. In particolare, due beni o servizi possono essere considerati sostitutivi quando presentano un'elevata elasticità incrociata.

La presenza di tale forza competitiva può incidere a volte anche notevolmente sulla redditività del *business*, in quanto il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un dato prodotto risulta influenzato dalla possibilità di scegliere altri beni che siano sostitutivi rispetto al prodotto considerato. Ogni qualvolta il prezzo dei prodotti o servizi del settore supera quello che i consumatori sono disposti a pagare, essi sposteranno infatti la domanda verso i sostituti.

Si dice, quindi, che la presenza di prodotti sostitutivi rende elastica la domanda, determina cioè una maggiore sensibilità di questa rispetto al prezzo.

La presenza di prodotti o servizi sostitutivi dipende in particolare dalla com-

plexità dei bisogni che occorre soddisfare: più complessi sono i bisogni che i consumatori intendono soddisfare con un dato prodotto o servizio, maggiori saranno le differenze nella percezione delle prestazioni dei diversi prodotti e quindi minore la probabilità di esistenza di sostituti.

Le imprese che operano nel settore possono, inoltre, adottare alcune misure al fine di limitare la pressione competitiva di tale forza concorrenziale. Esse potrebbero, infatti:

- differenziare il prodotto/servizio per cercare di ridurre la sostituibilità da parte della domanda;
- rafforzare i legami con i clienti attraverso la comunicazione, forti politiche di marca;
- migliorare il sistema distributivo;
- migliorare il rapporto qualità/prezzo.

L'analisi della concorrenza nel settore della torrefazione

Si riprenda l'esempio delle imprese di torrefazione per identificare le forze dell'ambito competitivo in riferimento all'ASA Famiglie.

Le imprese di torrefazione, in Italia nel 2003 sono 750, pur se circa 700 sono torrefazioni di piccole dimensioni (93% del settore). Il settore della torrefazione, infatti, è passato da circa 2000 imprese, a sole 750 subendo un processo di concentrazione.

Il caffè torrefatto non decaffeinato è un prodotto in fase di maturità e tale aspetto presenta importanti implicazioni sulle modalità competitive tra le imprese.

L'analisi della *concorrenza effettiva* consente di evidenziare alcuni elementi fondamentali che incidono sull'intensità della competizione tra le imprese della torrefazione:

– il *grado di concentrazione del business* risulta abbastanza elevato: la quota di produzione, espressa in quantità, delle prime 4 imprese è del 57,8%, mentre quella delle prime 8 imprese è del 66%;

– la *diversità dei concorrenti* è contenuta: il comportamento delle imprese medio-grandi risulta molto simile e le strutture competitive sono analoghe soprattutto se si analizzano le imprese che compongono il medesimo raggruppamento strategico⁶;

– la *differenziazione del prodotto* è notevolmente contenuta, il prodotto caffè può essere assimilato ai prodotti commodity, pur se le imprese di torrefazione stanno cercando di porre in essere una differenziazione basata sul lancio di “nuovi prodotti” differenziati in base alle miscele, alla confezione e all'immagine della marca;

– il *tasso di crescita della domanda* è prossimo allo zero essendo il prodotto in fase di maturità.

⁶ La similitudine tra le imprese, come si avrà modo di osservare nel corso del successivo paragrafo, acquisisce rilevanza nell'ambito del medesimo raggruppamento.

La competizione tra le imprese di torrefazione, soprattutto quelle di grandi dimensioni che compongono il medesimo raggruppamento strategico, si basa sull'utilizzo delle seguenti variabili:

- la leva fondamentale è costituita dal *prezzo* che consente di fronteggiare la riduzione dei consumi, l'incremento di prodotti sostitutivi e la concorrenza nel punto vendita;

- le *promozioni nel punto vendita* (3X2, degustazioni, regali, ecc.) rafforzano la *price competition*;

- la *comunicazione pubblicitaria* ha una notevole importanza soprattutto perché consente di aumentare il grado di fidelizzazione nel mercato famiglie. Si pensi, alle diverse campagne di comunicazione della Lavazza, leader del settore, che ha investito, nel 2003, 68,3 milioni di euro, contro i 28,5 milioni di euro di Cafè do Brasil e i 18 milioni di euro di Kraft Food It.;

- la *notorietà del brand* costituisce un elemento fondamentale per differenziare;

- i *frequenti lanci di "nuovi prodotti"* costituiti da nuove miscele che mirano a soddisfare desideri differenziati. In tal senso, l'impresa Lavazza, a seguito di un progetto di commercio equo e solidale, ha lanciato il nuovo caffè Lavazza Tierra.

Da tali considerazioni emerge che la concorrenza effettiva risulta notevolmente elevata.

La concorrenza verticale può essere analizzata mediante il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti.

Il *potere contrattuale dei fornitori* può essere analizzato considerando il settore merceologico-manifatturiero della coltivazione, raccolta e lavorazione del caffè verde, distinto in qualità Arabica, che rappresenta circa il 75% del mercato, e qualità Robusta.

La produzione mondiale del caffè verde avviene in tre aree geografiche: America centro-meridionale (dove si concentra circa il 70% della produzione), l'Africa e l'Asia.

L'Italia è uno dei principali importatori di caffè verde, con una media di circa 350 tonnellate annue e con una prevalenza di esportazioni del Brasile (39%), del Vietnam (13,3%) e dell'India (11,2%).

Il mercato del caffè è liberalizzato e le contrattazioni avvengono alla Borsa merci di New York, per la miscela Arabica, mentre alla Borsa di Londra per la miscela robusta.

L'analisi del settore della produzione di caffè verde, che costituisce l'insieme dei fornitori delle imprese di torrefazione italiane, ci consente di evidenziare che:

- il caffè verde è un prodotto indifferenziato;

- i produttori sono di ridotte dimensioni e, pertanto, non riescono né a realizzare economie di scala né ad esprimere alcun potere contrattuale;

- i produttori hanno una scarsa conoscenza dei mercati di sbocco del caffè verde;

- le associazioni di categoria e le forme di associazionismo hanno una scarsa presenza;

- le multinazionali del caffè ed alcune torrefazioni italiane hanno posto in essere processi di integrazione verticale o forme collaborative che consentono di controllare la qualità e il prezzo del caffè verde. A tal proposito l'impresa Illy, dal 1990, ha dato vita al Brazil Prize che costituisce un premio annuo per i migliori raccolti di caffè ver-

de. Tale premio consente di stimolare la competizione tra i produttori del caffè al fine di un miglioramento della qualità.

Le analisi effettuate ci consentono di concludere che il potere contrattuale dei fornitori Il *potere contrattuale dei clienti*, nell'ambito del canale famiglia, deve essere analizzato considerando la struttura del settore distributivo e i rapporti con la Grande Distribuzione (GD) e la Distribuzione Organizzata (DO).

Il caffè viene commercializzato prevalentemente tramite gli ipermercati e i supermercati (75%).

La GD e la DO acquistano quasi esclusivamente dai produttori mentre il dettaglio tradizionale utilizza i grossisti e i *cash & carry*.

La distribuzione del caffè, pertanto, è caratterizzata da:

- *elevati volumi acquistati dalle imprese commerciali* (GD e DO);
- *numerose informazioni possedute dagli acquirenti e dai clienti* e dalla possibilità, per questi ultimi, di effettuare il confronto nel punto vendita, come accade per tutti i prodotti del largo e generale consumo;
- *integrazione a monte delle imprese commerciali* mediante il fenomeno delle marche commerciali. Si pensi, ad esempio, al caffè COOP, CONAD, GS, ecc.

Le considerazioni effettuate ci consentono di concludere che la concorrenza verticale risiede preminentemente nel potere contrattuale dei clienti rappresentati dalle imprese commerciali.

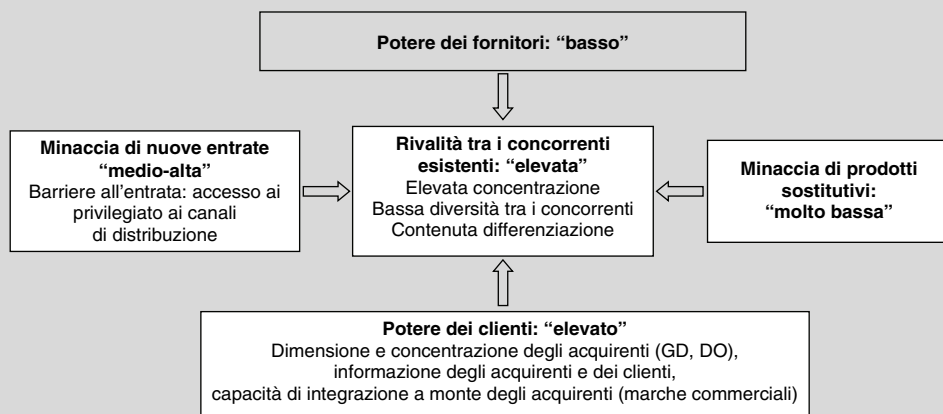
La *concorrenza potenziale* può essere identificata analizzando le barriere all'entrata.

Le uniche possibili barriere sono costituite dalla notorietà dei *brand*, si pensi alla notorietà di Lavazza ma anche di Illy caffè, e dall'accesso privilegiato ai canali distributivi dovuto a forme di collaborazione tra le grandi aziende di torrefazione e le imprese della GD e della DO. A fronte di una prima fase di conflitto, infatti, tali aziende stanno collaborando mediate scelte di *co-marketing*, o a seguito dell'utilizzo opportuno delle leve di *Trade Marketing* da parte delle imprese industriali.

La *concorrenza indiretta*, costituita dai prodotti sostitutivi, ha una bassissima influenza sul prodotto caffè a fronte delle abitudini e modalità di consumo degli italiani che non amano sostituire tale prodotto. Si stima, infatti, che gli italiani bevano circa 600 tazzine di caffè pro-capite l'anno.

Nella successiva figura vengono schematizzate le forze dell'ambito competitivo.

Figura 12.5. – Le forze dell'ambito competitivo nel settore del caffè torrefatto per le famiglie



Fonte: ns. elaborazione da Porter (1980).

3. I raggruppamenti strategici

Gli strumenti concettuali descritti precedentemente per l'analisi del micro-ambiente consentono di individuare il campo di attività dell'impresa in cui avviene il confronto competitivo e di valutare il grado di concorrenza presente nel *business*, da cui deriva il livello di redditività e di attrattività del *business* stesso.

Al fine di analizzare in modo corretto le forme della concorrenza esistenti nell'ambito competitivo, occorre però abbandonare l'ipotesi che tutte le imprese operanti in uno stesso ambito siano accomunate dalle stesse caratteristiche e dalle stesse modalità di competizione. Non sarebbe spiegabile, altrimenti, perché alcune imprese all'interno di un settore ottengano risultati economici più elevati rispetto ad altre.

Le cinque forze concorrenziali colgono, quindi, solo parzialmente e in maniera generale le condizioni dell'ambiente competitivo e, in particolare, non risultano del tutto efficaci nel rappresentare il campo dei reali concorrenti di un'impresa e le strategie competitive che essi perseguono.

In questo senso, risulta più utile fare riferimento ad un concetto, derivante da analisi operate ad un livello ancora più disaggregato, quale quello di raggruppamento strategico. Tale concetto consente, infatti, di identificare i principali concorrenti dell'impresa e di monitorare le altre imprese che, pur appartenendo a raggruppamenti strategici differenti, potrebbero influenzare e modificare l'attuale scenario competitivo in cui opera l'impresa.

In termini generali, un raggruppamento strategico può essere definito come un in-

sieme di imprese che, all'interno di uno stesso *business*, perseguono le stesse strategie o strategie simili, riconducibili alle stesse dimensioni strategiche, che sono costituite, in particolare, dalle variabili su cui si basa il vantaggio competitivo in quel determinato *business*.

Le imprese che appartengono ad uno stesso raggruppamento strategico tendono inoltre ad avere caratteristiche analoghe anche in termini di struttura organizzativa, struttura produttiva e assetto societario (Fontana, Caroli, 2003). L'adozione nel tempo di comportamenti strategici simili comporta, infatti, la sedimentazione di caratteristiche strutturali comuni, legate allo sviluppo di uno stesso patrimonio di risorse e competenze e di stesse modalità con cui le imprese si relazionano con il proprio ambiente esterno.

Gli insiemi di imprese individuati presentano così analoghe strategie competitive, spesso simili quote di mercato e reagiscono ai cambiamenti ambientali nello stesso modo (Buratti, 1995).

I raggruppamenti strategici che appartengono ad uno stesso *business* possono essere "mappati" attraverso l'utilizzo delle dimensioni strategiche chiave, che meglio rappresentano cioè le strategie competitive e il posizionamento competitivo delle imprese che vi operano.

Considerata la vastità delle variabili che possono descrivere i comportamenti competitivi delle imprese in un settore, l'elemento critico di questo livello di analisi è costituito indubbiamente dalla selezione delle variabili strategicamente più rilevanti, che devono essere indipendenti tra di loro. Le dimensioni scelte, pertanto, non devono presentare forti correlazioni positive o negative tra di loro, per evitare di costruire mappe con contenuti informativi molto bassi. Tra le molte variabili utilizzabili per distinguere i diversi raggruppamenti strategici in cui può essere suddiviso un settore, possiamo trovare, in particolare:

- ampiezza della gamma dei prodotti o servizi offerti;
- estensione geografica dell'offerta;
- tipologia di canale distributivo utilizzato;
- il livello di servizio offerto;
- il livello di qualità dei prodotti o servizi;
- la politica di prezzo;
- il grado di integrazione verticale;
- la tipologia di cliente fornito;
- il livello di diffusione e identificazione della marca;
- il livello di innovazione tecnologica e il tipo di tecnologia utilizzata.

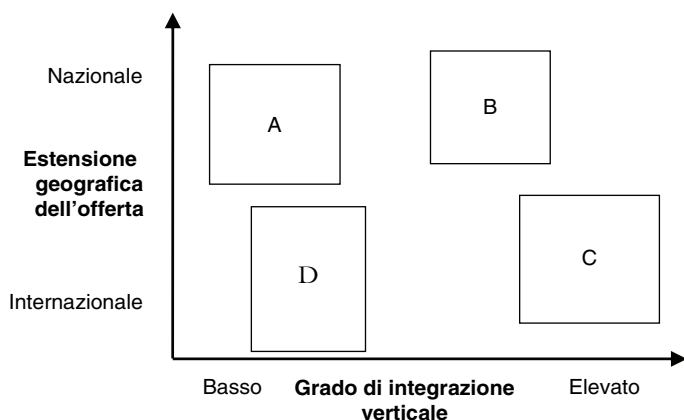
Al fine di rendere più immediata la visualizzazione dei principali raggruppamenti strategici presenti in uno stesso *business*, è utile rappresentarli graficamente attraverso mappe. Tali mappe vengono solitamente costruite in uno spazio cartesiano a due dimensioni, scegliendo le due variabili che più incidono sulla formazione del vantaggio competitivo.

Nello spazio cartesiano, i raggruppamenti strategici vengono, in genere, rappresentati con figure geometriche di dimensioni proporzionali alla quota di mercato cumulata di tutte le imprese che appartengono allo stesso raggruppamento.

Nella successiva figura viene presentata, in particolare, una mappa di raggruppamenti strategici relativa ad un generico settore dove le dimensioni rilevanti risultano essere il grado di integrazione verticale e l'estensione geografica dell'offerta.

L'analisi dei principali raggruppamenti strategici presenti all'interno di uno stesso *business* risulta preziosa al fine di individuare i concorrenti diretti con cui un'impresa si confronta. Due imprese che operano in raggruppamenti strategici differenti pongono infatti generalmente poca attenzione alle reciproche scelte strategiche e le loro interazioni competitive risultano comunque limitate.

Figura 12.6. – I raggruppamenti strategici in un generico settore



Fonte: ns. elaborazione.

Ovviamente, tale "poca considerazione" dipende dalle differenze che esistono tra un raggruppamento e l'altro e, in particolare, dalla facilità con cui un'impresa può passare da un insieme ad un altro.

Questa facilità discende dalle "barriere alla mobilità" esistenti, che funzionano come deterrenti allo spostamento tra un gruppo ad un altro. Più elevato è il livello di tali barriere, più difficile risulta per un'impresa il passaggio da un raggruppamento ad un altro.

Lo studio di tali barriere consente, inoltre, all'impresa di comprendere se esistono opportunità di sviluppo in altri raggruppamenti, di identificare i gruppi marginali e quelli centrali, di analizzare i percorsi evolutivi dei principali concorrenti e di scoprire eventuali spazi vuoti nella mappa che potrebbero portare l'impresa a sviluppare nuovi percorsi strategici.

I raggruppamenti strategici del settore della torrefazione (ASA Famiglie)

In riferimento all'esempio delle imprese di torrefazione, è possibile identificare i raggruppamenti strategici riferiti all'ASA Famiglie.

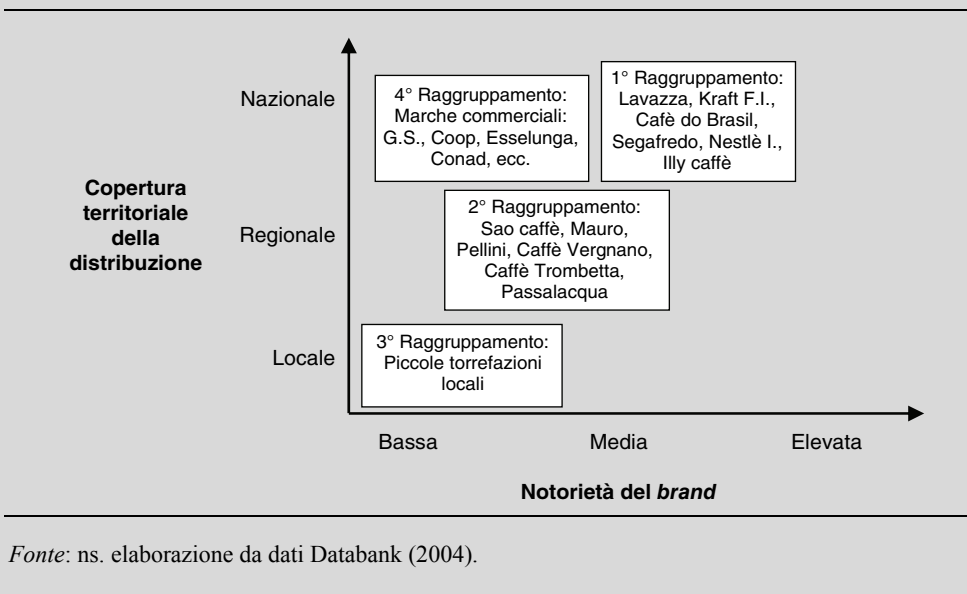
Le imprese di torrefazione possono essere analizzate in funzione di due variabili fondamentali:

1. la notorietà del *brand*;
2. la copertura territoriale della distribuzione.

I raggruppamenti strategici che possono essere identificati, mediante l'utilizzo delle suddette variabili, sono fondamentalmente quattro:

- il primo raggruppamento strategico è costituito da imprese di medie e grandi dimensioni, con un'elevata notorietà del *brand* e un'estensione nazionale della distribuzione;
- il secondo raggruppamento strategico è caratterizzato da imprese di piccole e medie dimensioni, con una media notorietà del *brand* e una distribuzione regionale;
- il terzo raggruppamento strategico comprende le piccole torrefazioni locali, che operano in nicchie di qualità o in aree non coperte geograficamente;
- il quarto raggruppamento strategico raggruppa le marche commerciali delle grandi catene distributive

Figura 12.7. – I raggruppamenti strategici del settore della torrefazione (ASA Famiglie)



Fonte: ns. elaborazione da dati Databank (2004).

