

ANALISI DELLA CONCORRENZA: I «RIVALI» DIRETTI

di Davide Mondaini e Marco Facco

Prima di passare all'analisi «allargata» della concorrenza, sono necessarie indagini mirate solo ad alcuni concorrenti che, per dimensione e canali di vendita, sono più «vicini» ai beni oggetto di esame.

Un'analisi accurata della concorrenza viene di solito effettuata da chi si presenta per la prima volta sul mercato piuttosto che da operatori già da tempo presenti nello stesso.

Tuttavia, è proprio con lo spirito di chi intraprende *ex novo* una attività che ci si deve porre nel momento in cui si effettuano scelte che possono portare a rivedere la strategia competitiva perseguita condizionando, in tal modo, l'operato dell'azienda nel medio lungo termine (es. scelte di *make or buy*).

Fatta questa premessa, riprendiamo l'analisi del «caso Derma Srl» (1), nel quale, ricordiamo, la Direzione stava valutando l'opportunità di esternalizzare (*buy*) alcune fasi del processo produttivo in alternativa al rinnovo di alcuni impianti e macchinari, ormai obsoleti e per di più non rispettosi delle nuove normative (es. legge n. 626). Si ricorda che l'azienda stava interrogandosi sulle motivazioni che avevano portato la combinazione prodotto/mercato *Pharmaplus* (composta da una decina di linee di prodotto) a presentare margini non solo in discesa ma anche con andamenti estremamente oscillanti.

Ricordiamo infine che la Direzione aveva maturato da diverso tempo la *percezione* che fosse maggiormente premiante (in termini di migliore redditività operativa delle diverse linee di prodotto) una strategia tesa ad aumentare gradualmente il *connotato commerciale* dell'azienda aumentando il peso percentuale sul fatturato della voce lavorazioni esterne (*azione di buy*) e ricercando risparmi di costi nella parte più bassa del conto economico (risparmio su alcuni costi di struttura).

Per valutare la convenienza economica dell'alternativa (*make or buy*), la Direzione aveva provveduto a commissionare uno studio mirato ad evidenziare costi e ricavi emergenti /cessanti nell'una o nell'altra ipotesi.

Le informazioni derivanti dall'analisi di convenienza economica, si rilevarono interessanti ma non sufficienti per valutare l'impatto, della deci-

sione che si voleva prendere, sulle performance dell'azienda ottenibili nel medio-lungo periodo nell'ipotesi di sviluppare l'alternativa *buy*.

In effetti risultò di fondamentale importanza valutare l'impatto di tale scelta, sia sui Fattori critici di successo (FCS) presenti all'interno del settore di riferimento, sia sulle competenze distintive possedute dall'azienda.

Alla luce di quanto esposto, lo studio di convenienza economica sviluppato, forniva dunque soltanto una parte delle informazioni a supporto delle decisioni della direzione di Derma Srl, la quale doveva quindi:

a) valutare e comprendere l'impatto delle scelte di tipo *buy* sui FCS richiesti dal mercato e sulle competenze distintive detenute dall'azienda;

b) analizzare i profili delle aziende appartenenti al medesimo gruppo strategico (2) per verificare la strategia perseguita dalle aziende detentrici delle migliori performance.

Nel caso specifico occorreva valutare le pratiche maggiormente premianti (*the best practices*) all'interno del gruppo strategico di riferimento e verificare se queste fossero basate su strategie tendenti al raggiungimento di una alta integrazione verticale (*tendenza al make*) o di una bassa integrazione verticale (*tendenza al buy*).

Per ottenere le informazioni necessarie e complementari a quelle risultanti dall'analisi di convenienza economica, la direzione di Derma S.r.l., società che produce e commercializza prodotti per l'igiene personale e la cura della persona, chiese alla società di consulenza di sviluppare una completa analisi competitiva volta a:

- individuare le principali differenze tra le combinazioni produttive dell'azienda rispetto ai diretti concorrenti;
- trarre indicazioni intorno alle competenze distintive delle imprese esaminate;
- mettere in luce il comportamento dei rivali diretti;
- proporre traguardi strategici di miglioramento.

Note:

(1) Si veda il nostro precedente articolo, *Analisi della concorrenza i vantaggi dell'informazione*, in questa stessa rivista n. 6/97.

(2) Per un approfondimento delle diverse funzioni svolte dall'analisi della concorrenza si veda Henry Mintzberg, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, capitolo 6 paragrafo 6.2, ed Isedi, 1996.

Strategie di marketing

L'analisi competitiva fu condotta attraverso lo sviluppo di due fasi:

- *fase 1*: fase dei confronti interaziendali con i diretti concorrenti di Derma Srl:

- Meta Srl;
- Asia Spa;
- Kina Spa.

Queste aziende con dimensioni (fatturato, dipendenti) molto simili a Derma Srl utilizzano per la commercializzazione dei propri prodotti il canale farmaceutico.

- *fase 2*: confronto interaziendale fra Derma Srl e il gruppo strategico di riferimento, composto da circa 30 imprese (comprese le aziende concorrenti sopra riportate).

Nella Tavola 1 riportiamo alcuni indicatori relativi all'esercizio '94 e '95 delle aziende oggetto di indagine.

Con il presente lavoro verrà illustrata la metodologia utilizzata per sviluppare la prima fase

dell'analisi competitiva ed i risultati più significativi da questa emersi, formalizzati nel report per la competitor analysis.

L'approccio metodologico adottato si è basato sull'applicazione dei tre modelli di analisi seguenti:

- RDC/RDP analysis;
- Quattro Quadri;
- Customer Performance Index (CPI).

LO SVILUPPO DEL MODELLO «RDC/RDP ANALYSIS»

Ricordiamo che per *RDC analysis* intendiamo quell'insieme di attività che, partendo dalla raccolta dati sul campo (dati derivanti dalle proprie forze di vendita, dati raccolti presso i propri fornitori, etc.) trasformano tali dati in informazioni significative organizzando le informazioni stesse all'interno delle diverse funzioni aziendali.

Tavola 1

Gli indicatori economico-finanziari di Derma Srl e dei diretti concorrenti

	Derma S.r.l.	Meta S.r.l.	Asia S.p.a.	Kina S.p.a.
Roe (ritorno sui mezzi propri)	1994 9%	1994 7%	1994 14%	1994 33%
	1995 11%	1995 1%	1995 22%	1995 13%
Roi (ritorno del capitale investito)	1994 16%	1994 8%	1994 24%	1994 17%
	1995 13%	1995 2%	1995 27%	1995 16%
Ros (redditività delle vendite)	1994 14%	1994 5%	1994 18%	1994 7%
	1995 11%	1995 2%	1995 18%	1995 8%
Fcgo/Fatt. Flusso di cassa gestione operativa / Fatturato	1994 8%	1994 6%	1994 26%	1994 6%
	1995 3%	1995 -15%	1995 18%	1995 4%

Tavola 2

Dai fattori critici di successo alle aree gestionali critiche

F.C.S.	AREE GESTIONALI CRITICHE
Immagine di marca	Commerciale / Marketing
Efficacia, qualità effettiva	Produzione / R&S
Packaging distintivo, riconoscibile e di qualità	Commerciale / Produzione
Prezzi concorrenziali	Produzione / Commerciale
Bisogno di servizi alla vendita per prove, consi-gli confronti	Commerciale / Ricerca e sviluppo (capacità di comunicare le funzioni del prodotto)
Innovatività di prodotto	Ricerca e sviluppo (capacità di generare nuove idee e di realizzarle) / Produzione
Capacità di gestire i picchi di domanda	Produzione / Gestione della rete dei terzi
Tempestività nelle consegne	Magazzino P.F. / Spedizioni (logistica in uscita)
Credito ai clienti	Gestione finanziaria

Strategie di marketing

Tavola 3

Come organizzare le informazioni con l'RDP/RDC analysis per l'area commerciale/marketing

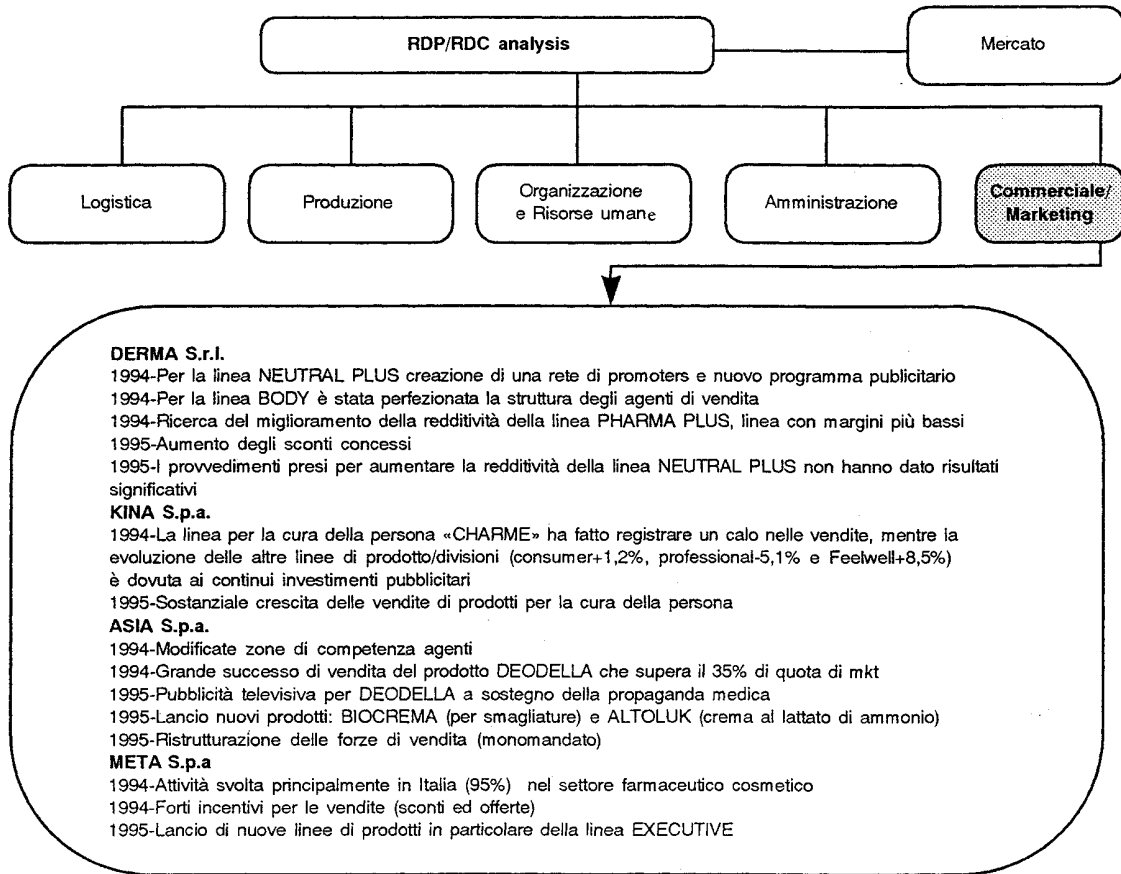
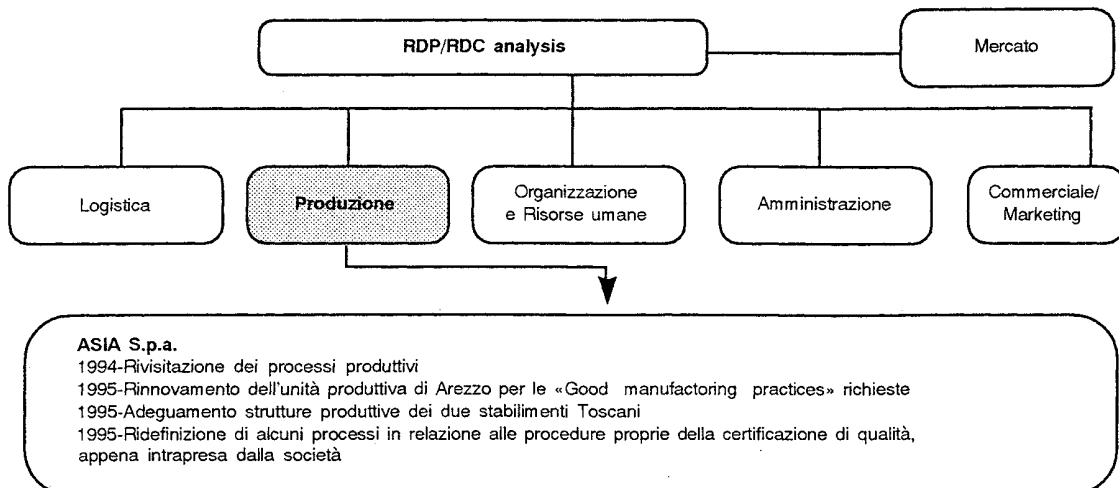


Tavola 4

L'organizzazione delle informazioni con l'RDP/RDC analysis per l'area produzione



Per *RDP analysis* intendiamo, invece, quell'insieme di attività che partendo dalla raccolta dei dati pubblici (bilanci di esercizio, bilanci consolidati, articoli pubblicati, etc.) trasformano tali dati in informazioni significative organizzando le informazioni stesse all'interno delle diverse funzioni aziendali.

Mostriamo ora le informazioni derivanti dall'*RDP/RDC analysis* raccolte e riclassificate per funzione, riguardanti le aree gestionali che risultarono maggiormente critiche al fine di rispettare i principali FCS presenti nell'ambito competitivo di riferimento. Come si nota dalla Tavola 2, le aree gestionali a maggiore criticità (cioè quelle che devono essere meglio gestite per rispettare diversi FCS) risultano essere:

- l'area commerciale/marketing;
- l'area produzione.

Nella Tavola 3 e nella Tavola 4 sono state formalizzate le informazioni raccolte ed organizzate con la metodologia *RDC/RDP analysis* per le aree ritenute maggiormente critiche: l'area commerciale/marketing e l'area produzione.

Dalla Tavola 3 proposta si può capire come tutte le aziende esaminate stiano investendo notevoli risorse all'interno dell'area commerciale/marketing, confermando la criticità dell'area stessa ai fini del successo aziendale.

Dal lavoro svolto e riportato nella Tavola 4 Asia risulta essere l'unica ad investire risorse all'interno della funzione produzione, ritenendo, con ogni probabilità, premiante una strategia competitiva orientata al mantenimento o alla ricerca di un livello di integrazione verticale significativo (make piuttosto che buy).

LO SVILUPPO DEL MODELLO «QUATTRO QUADRI»

Il modello «Quattro Quadri» consente di leggere in modo sistematico ed integrato le informazioni strategiche, di sviluppo, economiche e finanziarie dell'azienda esaminata in relazione ai diretti concorrenti.

Nella Tavola 5 viene illustrata la struttura di uno dei quadri (quadro strategico) utilizzati per l'analisi di Derma S.r.l., tale quadro, ricordiamo, è stato sviluppato anche per tutte le imprese dirette concorrenti e per le imprese appartenenti al medesimo gruppo strategico (3).

L'obiettivo del quadro di riferimento rappresentato è quello di cogliere e formalizzare a sistema alcune scelte compiute dalla direzione di Derma negli ultimi 4 anni. Il quadro presentato va letto procedendo dall'alto verso il basso (direzione dei collegamenti logici) cogliendo da sinistra verso destra l'indicazione strategica relativa al collegamento logico mostrato.

L'analisi delle informazioni organizzate nel quadro consente di rispondere a domande del tipo:

1) la variazione intervenuta a livello di Roi (ritorno sul capitale investito) - 3% nel 1995 a quale parametro della dimensione operativa è imputabile?

a) ad una diminuzione del reddito operativo (-10% nel 1995); b) ad una variazione nel fatturato (+14% nel 1995); c) ad una variazione nel capitale investito (11% nel 1995); d) all'effetto congiunto delle tre grandezze allineate all'indicazione strategica indicata sulla Tavola 5 «sviluppo della dimensione operativa»?

2) l'aumento del fatturato realizzato nel 1995 rispetto all'esercizio 1994 (+14%) è dovuto principalmente a: a) politiche di dilazione (aumento del giorno medi di incasso dai clienti +8% nel 1995); b) politiche di prezzo che hanno portato a margini più ridotti (-5% nel 1995); c) politiche di promozione particolarmente aggressive (aumento delle spese in pubblicità del 57,1% nell'esercizio 1995); d) a tutte e tre le cause insieme?

Poiché l'esposizione di tutte le tabelle del modello «Quattro Quadri» e il loro commento risulterebbe oltremodo complesso, all'interno del presente articolo, abbiamo ritenuto opportuno mostrare i risultati più significativi derivanti dall'analisi della Tavola 5 rappresentando su grafici (Tavola 6) le informazioni derivanti dal confronto fra le informazioni fornite dal quadro strategico di Derma S.r.l. ed i quadri delle imprese dirette concorrenti.

Dall'esame dei grafici mostrati nella Tavola 6 è possibile effettuare considerazioni su:

- a) sviluppo della dimensione operativa;
- b) politiche di dilazione prezzo promozione;
- c) integrazione verticale.

La crescita in termini di fatturato di Derma S.r.l. è stata leggermente superiore alle imprese dirette concorrenti, Derma ha guadagnato dunque una piccola quota di mercato, ad un aumento del fatturato è corrisposta però una diminuzione della redditività operativa (grafico 1).

L'aumento del fatturato di Derma è stato conseguito anche grazie alle dilazioni concesse alla clientela, superiori e crescenti rispetto alle dilazioni concesse dai diretti concorrenti, con conseguente aumento del capitale investito.

La marginalità sulle vendite è per tutte le aziende esaminate instabile (grafico 2).

Asia risulta essere l'impresa più integrate verticalmente (valore aggiunto 38% nel 1995), è quindi l'impresa «meno commerciale» tale indicazione è confermata anche dall'alto peso delle immobilizzazioni tecniche sul fatturato (grafico 3).

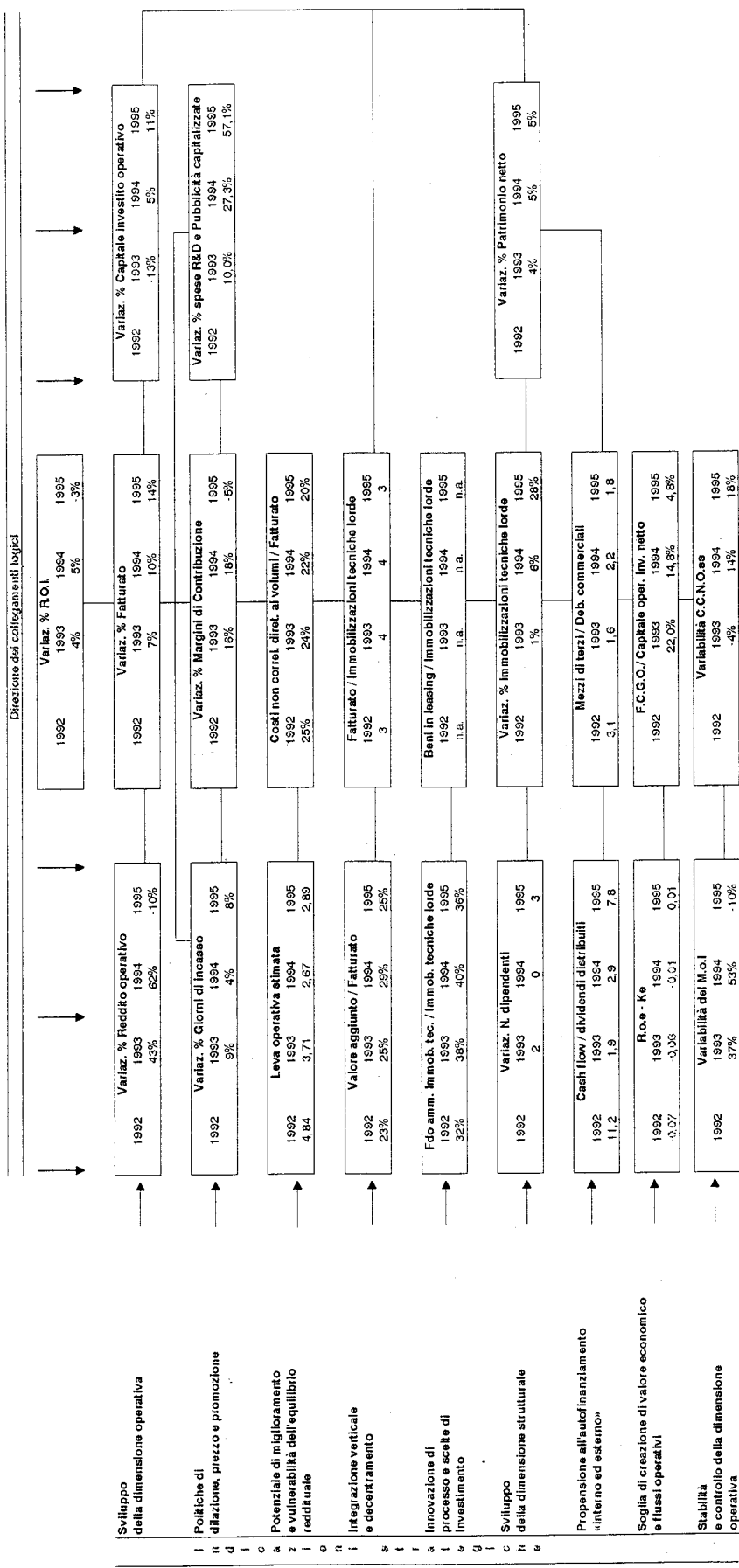
LE INFORMAZIONI DERIVANTI DA INDICI DI TIPO «CUSTOMER PERFORMANCE»

Il modello di analisi della concorrenza dovrebbe prevedere la valutazione di una serie di indicatori

Nota:

(3) I termini di riferimento per le comparazioni interaziendali sono ben analizzati da Giorgio Invernizzi e Mario Molteni in *Analisi di bilancio e diagnosi strategica* Capitolo 3 paragrafo 2, ed Etas, 1990.

Tavola 5
Il quadro di riferimento per la definizione del profilo strategico di Derma srl



Strategie di marketing

che permettano di conoscere le performance ottenute dall'azienda e dalla concorrenza sui clienti. Gli indicatori di customers performance sono quelli che considerano come bene aziendale più

importante i clienti esistenti poiché misurano dall'ottica del cliente le performance dell'azienda e dei suoi diretti concorrenti. Riportiamo nella Tavola 7 alcuni indici di custo-

Tavola 6 La strategia perseguita da Derma e dalle imprese concorrenti: confronti interaziendali

Grafico 1 - Indicazione strategica: sviluppo della dimensione operativa

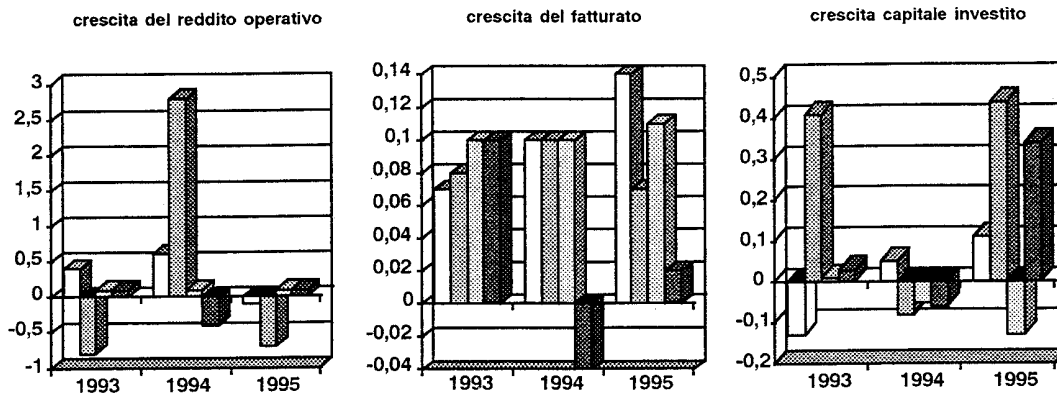


Grafico 2 - Indicazione strategica: politiche di dilazione, prezzo e promozione

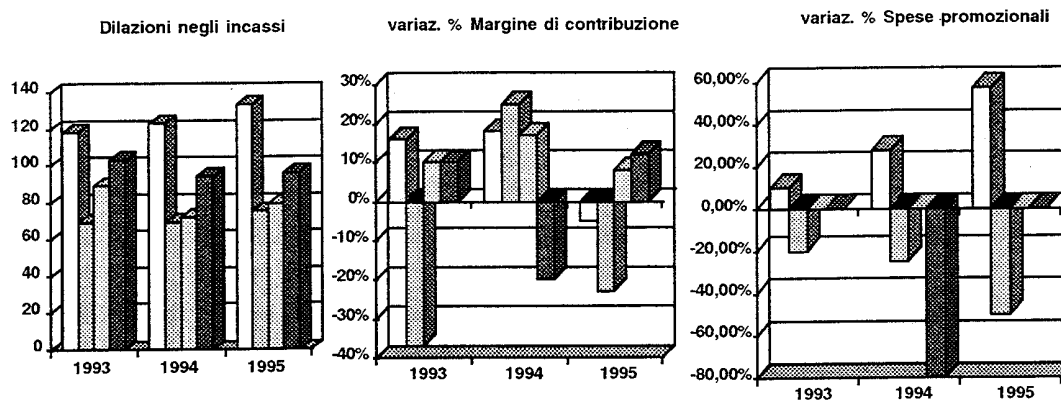
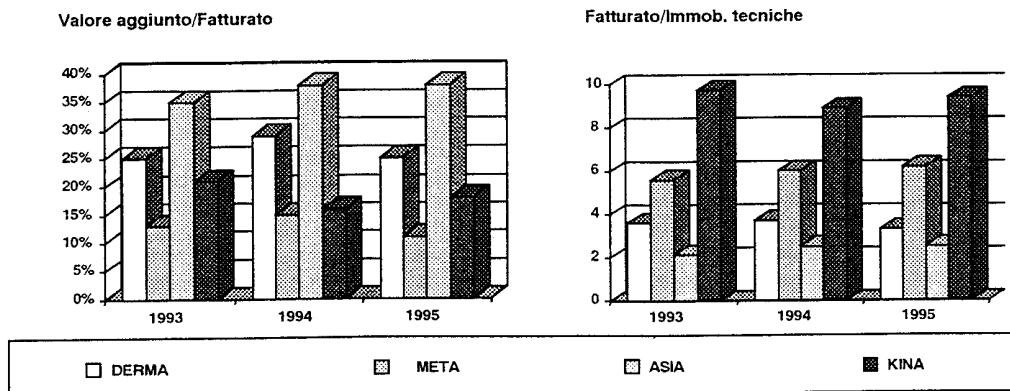


Grafico 3 - Indicazione strategica: integrazione verticale e decentramento



□ DERMA

▨ META

▤ ASIA

■ KINA

Strategie di marketing

mers performance relativi alle aziende esaminate calcolati attraverso dati provenienti da ricerche di mercato:

- indice di clienti a rischio;
- indice di unicità.

Dall'esame della Tavola 7 emerge che Asia è l'impresa che detiene, relativamente agli indici presentati, le migliori performance sui clienti, bassissima percentuale di clienti gravemente insoddisfatti, altissima percentuale di punti vendita (farmacie) che considerano la marca insostituibile.

CONCLUSIONI

Premesso che la conduzione dell'analisi competitiva allargata, analisi con un campione più vasto di imprese che operano nel medesimo ambito strategico (fase 2) potrà fornire ulteriori ed utili elementi di riflessione alla Direzione di Derma S.r.l.; presentiamo una sintesi delle principali indicazioni strategiche emerse dall'analisi della concorrenza.

Le informazioni più significative, emerse dai confronti interaziendali, risultano essere quelle di seguito riportate.

1) Nell'ambito competitivo di riferimento Asia S.p.a risulta essere l'impresa con il più alto grado di integrazione verticale (valore aggiunto più alto di tutte le imprese esaminate), Asia S.p.a è l'impresa con il più alto contenuto industriale.

2) Asia risulta essere l'impresa che mostra capacità distintive nell'area commerciale/marketing e forti competenze anche nell'area produttiva. Altre competenze significative sono riscontrabili

a livello gestionale, la società mostra ottimi equilibri economico finanziari (si veda la Tavola 1).
3) La crescita del fatturato, avvenuta con modalità piuttosto omogenee fra le imprese considerate, è stata «alimentata» con politiche di dilazione degli incassi molto differenti da parte delle imprese considerate: Derma S.r.l. mostra un andamento meritevole di maggior controllo. Il sistema di governo aziendale presente in Asia S.p.a. ha permesso alla società di non risentire dell'andamento altalenante dei margini sulle vendite, migliorando inoltre la rotazione del capitale investito e quindi il ROI (return on investment), (Tavola 1).

4) Indubbiamente le *best practices* all'interno del contesto competitivo esaminato sono detenute da Asia S.p.a., che sembra quindi l'azienda da prendere a riferimento per la ricerca del miglioramento della redditività e degli equilibri nel contesto competitivo esaminato.

In conclusione l'ipotesi che la Direzione aveva in animo di perseguire (azione di buy) si presenta in controtendenza alla scelta che «il migliore concorrente» sta attuando.

In effetti seguire azioni di buy potrebbe comportare, nel settore esaminato, una seria minaccia per alcuni fattori critici di successo come qualità effettiva e innovatività del prodotto minando così le performance aziendali di medio-lungo periodo.

Nota:

(4) Per approfondimenti specifici sui Customers performance index si veda *catalogo Competitors e Competitors Plus*, a cura di Databank.

Tavola 7

Gli indici di «customer performance»: significato e forme di calcolo

