

ANALISI DELLA CONCORRENZA: I VANTAGGI DELL'INFORMAZIONE

di Davide Mondaini e Marco Facco

Conoscere la concorrenza, come questa si comporta e quali strategie adotta: il vantaggio competitivo di moltissime aziende dipende in misura sempre maggiore da queste informazioni. L'analisi dei concorrenti va perciò affrontata in modo sistematico, attraverso l'organizzazione di un vero e proprio sistema informativo dedicato.

In tempi di crescente pressione competitiva, un imperativo che sempre più fortemente si avverte nella gestione aziendale è la conoscenza *non superficiale* della concorrenza.

Per acquisire e/o mantenere il proprio vantaggio competitivo occorre disporre di informazioni approfondite sulle *strategie*, la *redditività* e la *composizione dei costi* dei propri concorrenti e sulla posizione dell'impresa rispetto ad essi.

L'interpretazione delle scelte strategiche, effettuate dalla concorrenza, risulta di fondamentale importanza per rispondere a domande del tipo:

«Con chi dobbiamo scontrarci all'interno della nostra "arena" competitiva?»

«Qual è la strategia seguita negli ultimi anni dai nostri diretti concorrenti?»

«Che tipo di implicazione strategica può comportare la manovra effettuata dal concorrente y?»

«Qual è la strategia che ha premiato di più all'interno del nostro gruppo strategico?»

Nonostante l'importanza dei quesiti esposti, frequentemente, le analisi del comportamento della concorrenza sono svolte in modo incompleto od approssimato privando, così, i sistemi informativi direzionali di informazioni a supporto delle decisioni d'impresa ad alto contenuto strategico. Se da un lato risulta evidente che tale carenza di informazioni non permette di elaborare indicatori parametrici per confronti interaziendali, d'altra parte non sempre il motivo della loro esclusione appare di immediata comprensione.

Basandoci sull'esperienza maturata, crediamo che le motivazioni vadano ricercate nelle dichiarazioni espresse, a volte, da alcuni imprenditori e dirigenti d'azienda: «I comportamenti dei concorrenti non possono essere analizzati sistemati-

amente: è troppo impegnativo e dispendioso», «Nella nostra azienda sappiamo tutto sulla concorrenza: la combattiamo ogni giorno».

A nostro parere però, entrambe le dichiarazioni riportate risultano alquanto imprecise ed illustriamo, con lo sviluppo del presente articolo, le ragioni di tale nostra affermazione.

Non si può nascondere che creare ed alimentare un database sulla concorrenza, cioè un sistema per la memorizzazione e la gestione delle informazioni sui diretti concorrenti, sul gruppo strategico di riferimento e sul settore di appartenenza richiede tempi e risorse adeguati ed una raccolta dati sistematica e puntuale.

Tuttavia, tali motivazioni non possono e non devono giustificare governi d'impresa disinteressati ai confronti interaziendali e quindi pericolosamente carenti di informazioni indispensabili alla realizzazione di un sistema di controllo direzionale evoluto (1).

Per tale ragione la strategia competitiva da perseguire, atta a posizionare l'impresa sfruttando al meglio le competenze che permettono di distinguere la dai diretti concorrenti, deve prevedere un momento irrinunciabile: l'analisi della concorrenza. Quest'ultima diviene così parte essenziale ed imprescindibile del processo necessario per identificare i fabbisogni di pianificazione e controllo (Tavola 1).

Con questo articolo iniziamo a illustrare le fasi principali da affrontare per condurre una completa analisi competitiva e verrà presentata una metodologia che partendo dalla trasformazione dei dati in informazioni per le decisioni sfocia nella costruzione di report direzionali adatti alla «competitors analysis».

COSTRUIRE UN SISTEMA INFORMATIVO SULLA CONCORRENZA

Attualmente la raccolta dati non rappresenta un problema rilevante, in effetti, sia le fonti informative provenienti dalla *raccolta dati sul campo* (RDC) sia le fonti informative inerenti alla *raccolta dei dati pubblici* (RDP) sono agevolmente raggiungibili da chi desidera iniziare la costru-

Nota:

(1) Per una esaustiva definizione di «controllo direzionale evoluto» si veda *L'Estratto dell'Enciclopedia dell'Azienda*, Vol. VI a cura di A. Bubbio, Pirola Editore.

Strategie di marketing

zione del proprio «sistema informativo sulla concorrenza» (SIC).

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 fornitori ecc.) trasformano tali dati in informazioni, organizzando le informazioni stesse all'interno delle diverse funzioni aziendali.

Per *RDP analysis* intendiamo invece quell'insieme di attività che partendo da dati pubblici (bilanci d'esercizio, bilanci consolidati, articoli pubblicati, documentazione raccolta a fiere, pubblicazioni di associazioni di categoria ecc.) trasformano tali dati in informazioni, organizzando le informazioni stesse all'interno delle diverse funzioni aziendali.

Raccogliere i dati quindi rappresenta un processo relativamente agevole; la complessità, nella costruzione del SIC, è riconducibile al fatto che i dati devono essere trasformati in informazioni significative, informazioni che devono essere

lette ed interpretate in modo sistemico e quanto più integrato possibile.

Il processo di elaborazione delle informazioni e l'applicazione di metodologie di analisi adeguate permettono di definire rapporti di sintesi adatti all'analisi competitiva e volti a:

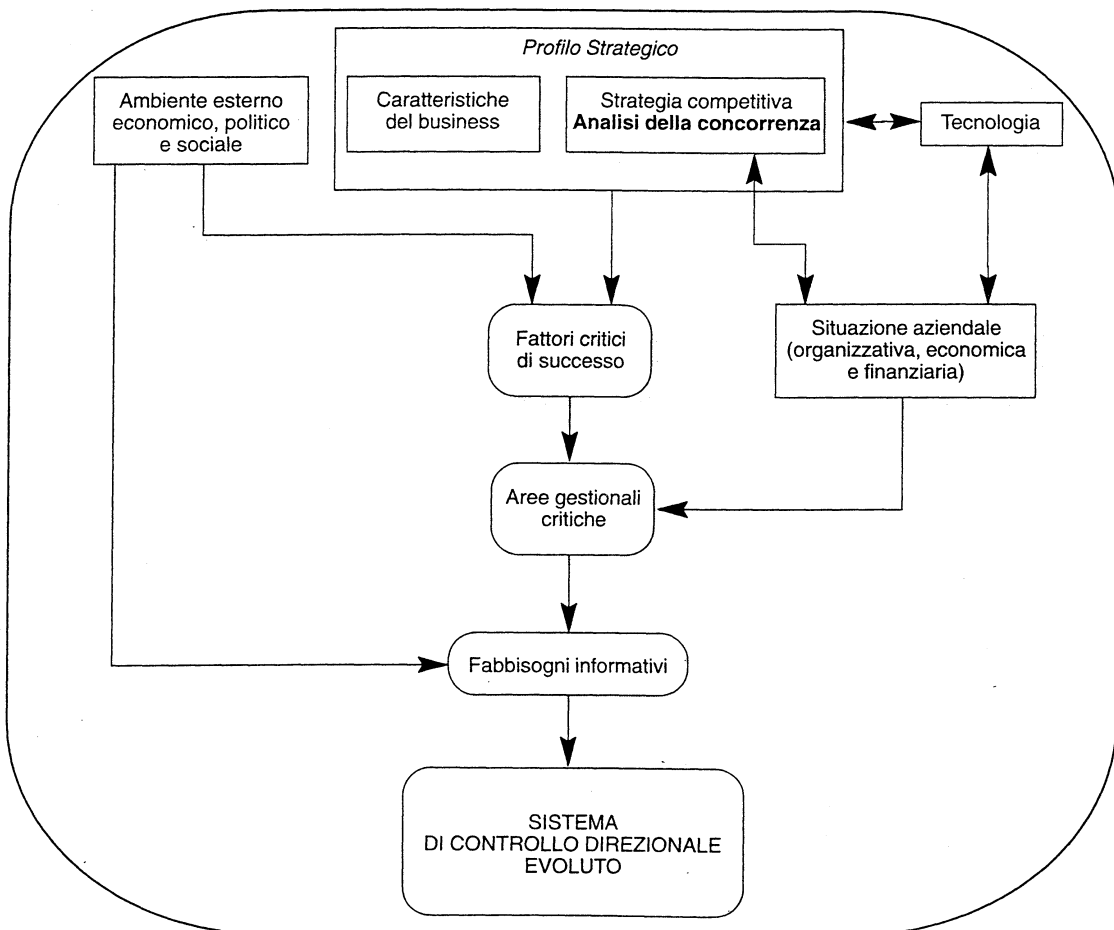
- *individuare le principali differenze fra le combinazioni produttive* delle imprese operanti nel medesimo ambito strategico;
- *trarre indicazioni intorno alle competenze distintive* di ciascuna impresa, origine del differenziale competitivo;
- *mettere in luce il comportamento dei rivali diretti* e prevederne le mosse future;
- *raggiungere traguardi strategici di miglioramento* economico realizzabili alla luce dei risultati già conseguiti da altre imprese (studio delle best practices).

L'approccio metodologico proposto si basa sul fatto che è utile riferirsi alla strategia di un concorrente come all'insieme di politiche seguite in

Tavola 1

L'analisi della concorrenza:

fondamentale nel processo di pianificazione e controllo



varie aree funzionali di attività ed al modo in cui tali attività risultano fra loro integrate.

Come si evince dalla Tavola 2, la metodologia prevede l'organizzazione delle informazioni attraverso il loro inserimento nelle aree funzionali prescelte.

In tale aree dovranno essere collocate sia le attività svolte dalle funzioni presenti nella propria azienda sia le attività svolte dalle funzioni presenti nelle aziende dirette concorrenti individuate attraverso il supporto dei documenti e delle informazioni raccolte sul campo e con l'ausilio delle informazioni derivanti da dossier pubblici. Al termine della fase descritta risulta quasi sempre possibile inoltre, con le informazioni raccolte sui concorrenti e con quelle a disposizione in azienda, definire un primo identikit del business nel quale l'impresa opera (Tavola 2), identikit fondamentale per una migliore comprensione del profilo strategico (vedi Tavola 1).

Le analisi delle informazioni derivanti dai dati pubblici e dai dati raccolti sul campo (*RDC* e *RDP analysis*) organizzate per funzione aziendale, risultano complementari all'utilizzo di un'altra metodologia che abbiamo chiamato *Quattro quadri*.

Quattro quadri è un modello di analisi che consente di leggere in modo sistematico ed integrato le informazioni strategiche, di sviluppo, economiche e finanziarie dei diretti concorrenti e del gruppo strategico di riferimento.

I modelli *RDC/RDP analysis* e *Quattro quadri* saranno illustrati nel caso aziendale che introdurremo alla conclusione della presente trattazione e che svilupperemo, nel dettaglio, nel nostro prossimo articolo.

Il modello di analisi della concorrenza dovrebbe prevedere, inoltre, la valutazione di una serie di indicatori che permettano di conoscere le performance ottenute dall'azienda e dalla concorrenza sui clienti.

Gli indicatori di *customers performance* (CPI) sono quelli che considerano come bene aziendale più importante i clienti esistenti.

Alcuni esempi di CPI sono rappresentati da:

- *indice di penetrazione*: misura la capacità di essere presenti nel mercato con il più alto numero di clienti;
- *customer satisfaction index*: misura il livello di rischio di abbandono se l'azienda non migliora le proprie performance sugli attributi di prodotto e servizio e/o sui bisogni ritenuti rilevanti dai clienti e che quindi incidono maggiormente sulla scelta di marca;
- *indice di clienti a rischio*: misura la capacità di ridurre al minimo il rischio di abbandono da parte dei propri clienti;
- *indice di marca preferita*: indica la capacità dell'azienda di essere preferita rispetto ai concorrenti perché meglio di loro risponde complessivamente alle esigenze espresse dal cliente;
- *indice di customer retention*: indica la capacità di fidelizzare il proprio parco clienti;
- *indice di accettazione*: misura la capacità di essere efficaci negli sforzi commerciali;

- *indice di pressione commerciale*: indica la capacità di effettuare un adeguato sforzo commerciale per acquisire nuovi clienti e, soprattutto, il tasso di successo di queste attività.

Nella trattazione del caso presenteremo i fattori da considerare per la costruzione degli indici riportati e calcoleremo quindi, per l'azienda Derma ed i diretti concorrenti, alcuni dei parametri illustrati, rendendo più chiaro al lettore la loro importanza all'interno dell'analisi competitiva (2).

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E VANTAGGIO COMPETITIVO

Se da una parte indentificare i fattori critici di successo (FCS) è un processo fondamentale per definire le caratteristiche del sistema di controllo direzionale, d'altra parte solo se l'impresa si sforza di portare e di mantenere le sue capacità distintive allineate a quelle richieste dal mercato per rispettare gli FCS, essa pone le promesse per risultati competitivi soddisfacenti e duraturi.

Poiché una fonte per la definizione degli FCS è rappresentata dalla strategia competitiva perseguita, (in questo caso è l'impresa che decide di puntare su un determinato fattore per vincere la sfida competitiva) nel progettare un sistema informativo sulla concorrenza, è bene tenere presente che, qualunque sia la mossa strategica decisa essa deve essere coerente e rispettosa degli FCS presenti in quel determinato contesto competitivo.

Successivamente alla trasformazione dei dati in informazioni ed alla luce dell'interpretazione di quest'ultime è consigliabile formalizzare e sintetizzare le informazioni più significative in un sistema di reporting che attinga le informazioni dalle tre metodologie/strumenti sopra descritti:

RDC/RDP analysis, *Quattro quadri* e *CPI*.

Come mostra la Tavola 3 il report prevede tre dimensioni, una prima dimensione inerente alla lettura sistematica delle informazioni strategiche, di sviluppo, economiche e finanziarie dei diretti concorrenti, una seconda dimensione riguardante la *RDC/RDP analysis* ed infine l'utilizzo degli indici di *customers performance* sopra descritti.

Un esempio pratico del sistema di reporting per l'analisi competitiva verrà mostrato in relazione al caso che seguirà.

IL CASO «DERMA»

Derma Srl è nata alla fine degli anni '50 ed ha per oggetto sociale la produzione e la commercializzazione di prodotti per l'igiene personale e la cura della persona.

Il settore di appartenenza abbraccia al suo interno una serie di mercati e segmenti, estremamente articolati e differenziati, che stanno attraversando una fase evolutiva estremamente incerta,

Nota:

(2) Per approfondimenti sugli indici menzionati e per una panoramica delle pubblicazioni in materia di analisi competitive e settoriali si consultino le pubblicazioni di Databank, *Competitors* e *Competitors plus*.

Strategie di marketing

coincidente con il manifestarsi di alcuni segnali di arresto, se non di cedimento, in alcuni comparti dopo un lungo periodo di eccezionale crescita. Lo stabilimento e la sede amministrativa dell'azienda, ubicati nella provincia di Bologna, impiegano complessivamente 45 persone. Il capitale operativo netto investito risulta da sempre decisamente sbilanciato in attività correnti, sia perché le produzioni svolte non richiedono un alto impiego di attività immobilizzate (macchinari, attrezzature, ecc.) sia per il valore patrimoniale dei «crediti commerciali» che ha assunto recentemente, anche alla luce di politiche commerciali particolarmente aggressive, livelli di guardia.

Il fatturato complessivo di circa 25 miliardi è determinato dalle vendite realizzate con due combinazioni prodotto/mercato: Pharmaplus e Dermapharma, entrambe distribuite attraverso il canale farmaceutico.

Mentre fino all'esercizio 1992 la redditività aziendale complessiva è risultata soddisfacente e stabile, nell'ultimo triennio la marginalità sulle vendite è risultata altalenante e non completamente conforme alle aspettative della Direzione.

In particolare la combinazione prodotto/mercato Pharmaplus (composta da una decina di linee di prodotto) presentava margini non solo in discesa

Tavola 2

«Diagnosi strategica»:

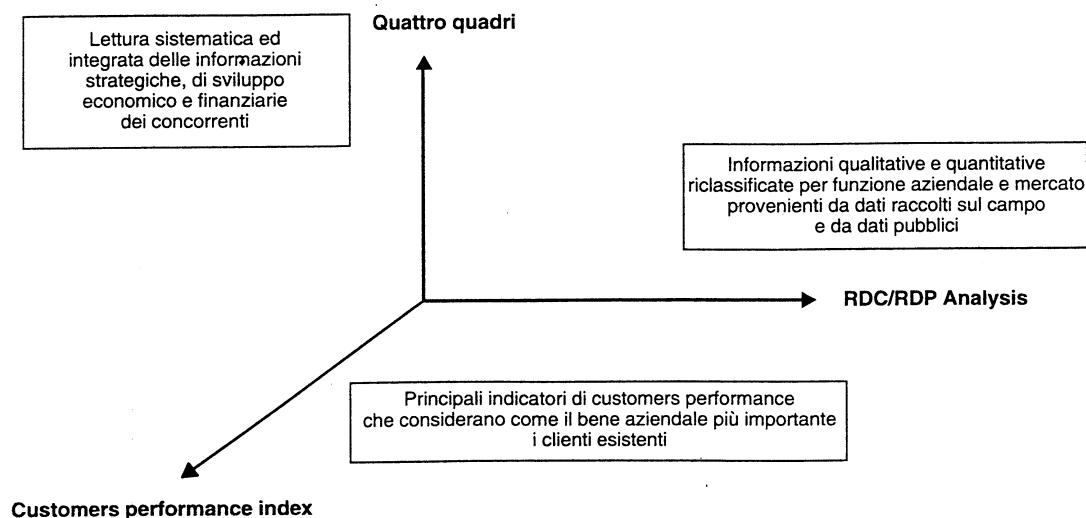
le politiche della concorrenza nelle diverse aree funzionali

RDC/RDC Analysis



Tavola 3

Le tre dimensioni dei report per l'analisi della concorrenza



Strategie di marketing

ma anche con andamenti estremamente oscillanti.

Tali motivazioni, unite alla necessità di rinnovare alcuni impianti produttivi, oramai obsoleti, e non rispettosi delle nuove normative hanno indotto la Direzione di Derma a sviluppare, con l'ausilio di consulenti esterni una studio di *make or buy*.

In effetti la Direzione aveva da diverso tempo la percezione che all'interno dell'ambito competitivo di riferimento una politica aziendale che spingesse ad aumentare il connotato commerciale dell'azienda e quindi tesa alla diminuzione del valore aggiunto controbilanciata da un risparmio di costi cosiddetti «interni» potesse quasi certamente comportare una crescita del reddito operativo conseguito.

Poiché le decisioni di *make or buy* condizionano il comportamento e le performance dell'azienda nel medio-lungo periodo, è risultato indispensabile valutare il loro impatto sia sugli FCS presenti all'interno del settore di riferimento sia valutare la loro influenza sulle competenze distintive dell'azienda rispetto ai diretti concorrenti.

Alla luce di quanto esposto l'analisi dei diretti concorrenti e lo studio del comportamenti del gruppo strategico di riferimento rappresentavano quindi per Derma un passaggio obbligato, un progetto dal quale trarre utili riflessioni per rivisitare con nuovi strumenti la strategia competitiva da perseguire e quindi ridefinire il proprio profilo strategico in relazione a quello dei diretti concorrenti ed al gruppo strategico di riferimento.