

Valore&business: pianificare le scelte con uno sguardo alla concorrenza

mondainipartners
DC CONSULTINGdi **Giovanna De Dominicis e Alberto Stancari** (*)

Al fine di migliorare le performance del proprio business in situazioni di alta concorrenza, come quella in cui si trovano oggi ad operare la maggior parte dei settori produttivi, è fondamentale trovare le leve giuste che possono accrescere la creazione di valore. Per fare questo è indispensabile procedere ad un'analisi dei competitors approfondita che mostri quali sono i punti di forza e le debolezze di ciascuno nonché i reali confini della concorrenza stessa. Il caso Risto-Italia percorre le fasi essenziali di un'accurata analisi dei concorrenti.

«Come possiamo creare valore?». Questa è la domanda che più frequentemente si pongono manager e imprenditori, soprattutto quando, in momenti di difficoltà o di modifica delle condizioni del mercato, sono chiamati a portare avanti progetti di cambiamento o di ristrutturazione.

Solo attraverso un'attenta attività, che esamini analiticamente il business e il suo contesto competitivo, si può rendere possibile il reperimento dei dati necessari per l'individuazione dei fattori critici di successo, sui quali converrà poi investire maggiori risorse.

In particolar modo, l'individuazione dei propri diretti concorrenti e la valutazione delle loro performance sono operazioni indispensabili per costruire un quadro in cui si evidenzino le differenze tra le imprese che operano nello stesso contesto competitivo, e con il quale si renda possibile l'identificazione di quelle competenze che determinano una differenziazione. Attraverso il reperimento di tali informazioni l'azienda potrà realizzare un miglioramento, guadagnando posizioni importanti lungo la curva d'esperienza del settore di riferimento.

Questo tipo di analisi non può essere condotta autonomamente, scorporandola da ogni altra operazione: è necessario che tale studio si applichi in logica conclusione ad una completa analisi di settore. Attraverso l'intero processo, infatti, si renderà possibile l'esatta individuazione del proprio contesto di riferimento e solo così si potranno definire quelle imprese che realmente risultano in concorrenza diretta con la propria azienda e che dovranno poi essere singolarmente valutate.

L'analisi di settore

All'interno di un mercato, l'individuazione e l'analisi del proprio settore di riferimento consente all'azienda di disegnare i confini del proprio contesto, di individuare gli attori che potrebbero esercitare una qualche forma di influenza, di definire le imprese che offrono gli stessi prodotti o servizi o che soddisfano i medesimi bisogni, di focalizzare le loro decisioni strategicamente rilevanti e di verificare quali tra queste possano risultare vincenti nel settore di riferimento. Solo attraverso una piena conoscenza delle condizioni e delle peculiarità del contesto competitivo l'azienda potrà riuscire ad individuare quelle operazioni che saranno in grado di accrescere il proprio valore.

Per essere condotta correttamente, l'analisi del settore deve essere eseguita in fasi differenti. Analizzando la Tavola 1, è possibile osservare tutte le fasi metodologiche illustrate in questo articolo.

In un primo stadio deve essere analizzato il proprio business, e questo è logicamente necessario perché, per indirizzare la ricerca verso quei dati rilevanti per il contesto di riferimento dell'azienda, è indispensabile innanzitutto conoscere l'azienda stessa nei suoi dettagli.

Nella prima delle fasi rappresentate in Tavola 1 sono indicati, tra le attività, i passaggi-chiave che devono essere eseguiti in modo consequenziale per poter svolgere l'analisi preliminare: partendo dalla generica analisi del proprio macro-ambiente, si de-

Nota:

(*) Consulenti Mondaini Partners Srl.

Pianificazione e controllo

Pianificazione strategica

ve giungere alla definizione delle proprie aree strategiche di affari e della propria *mission*.

Per rendere fruibili i dati che si ottengono, e sintetizzabili le informazioni che ne derivano, si suggerisce l'utilizzo di supporti concreti (schemi, database, tabelle...) che ne facilitino l'interpretazione.

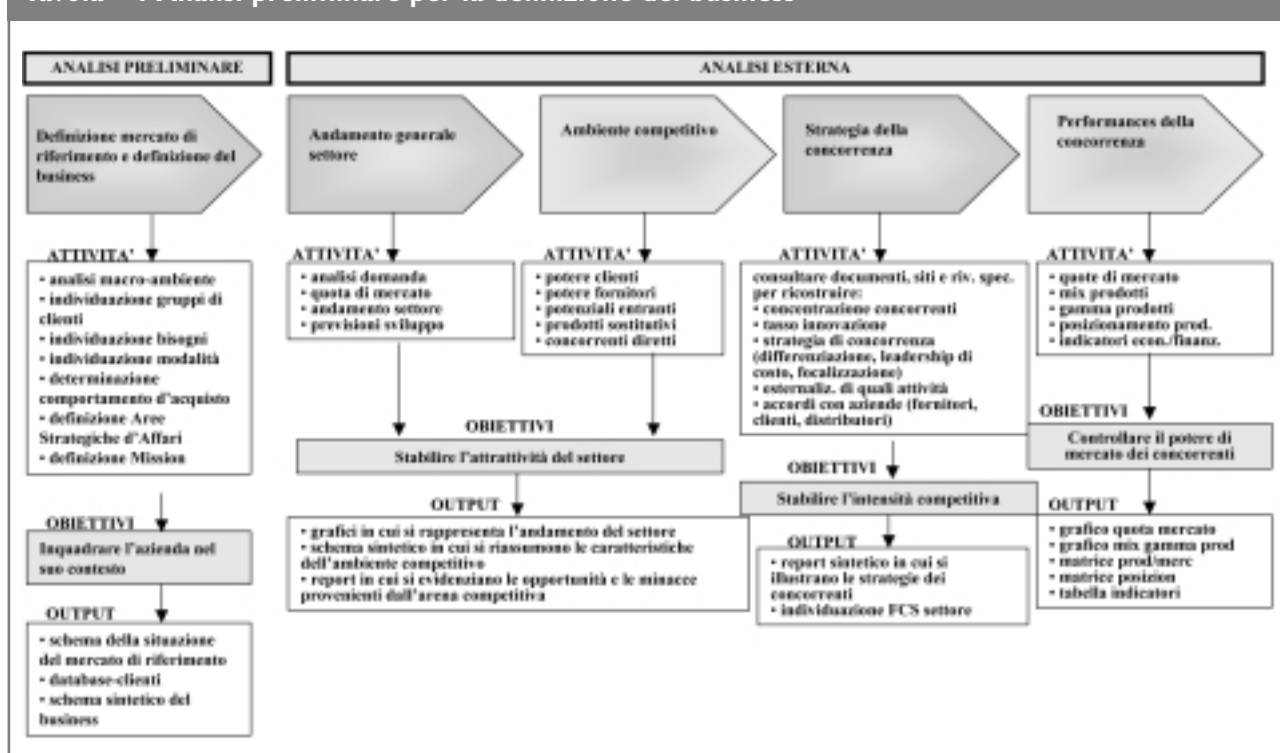
Nelle fasi successive è sintetizzato invece il cuore dell'analisi di settore, che prende ad oggetto la realtà esterna all'azienda. Il principale obiettivo di tale analisi consiste nell'individuazione delle opportunità e delle minacce provenienti dall'ambiente esterno, per poter collegare la strategia competitiva al proprio ambiente di riferimento e per dar luogo, in questo modo, alla realizzazione di un tasso di profitto soddisfacente attraverso lo sfruttamento di quei fattori che determinano la redditività aziendale all'interno del settore in cui essa opera. Per poter reperire queste informazioni è necessario stabilire l'attrattività del settore, l'intensità competitiva all'interno di esso e valutare il potere di mercato dei concorrenti.

La comprensione di quello che è l'andamento economico del settore e l'individuazione di quali attori possono esercitare una qualche forma di influenza, su di esso e sull'azienda, rende possibile la determinazione di quanto possa essere attrattivo il settore di riferimento e quali siano le sue potenzialità di crescita.

Le ultime due fasi sono quelle che potremmo definire come quelle dell'analisi della concorrenza in senso stretto. Per consentire ad un'azienda di acquisire e mantenere un vantaggio competitivo, tale da posizionarla in modo da sfruttare al meglio le competenze che servono a distinguerla dai diretti concorrenti, occorre che questa abbia a disposizione una serie di informazioni sulle strategie e sulla situazione economico-finanziaria dei competitors. Solo in tal modo si potranno individuare le differenze tra le imprese che operano nello stesso ambito strategico, identificare le competenze distintive di ognuna, effettuare previsioni circa le future scelte strategiche del concorrente e riuscire pertanto a realizzare un miglioramento alla luce dei risultati già conseguiti da altre imprese.

Per stabilire quanto sia intensa la competitività del settore è principalmente utile riuscire a ricostruire le scelte strategiche adottate dai propri concorrenti, e quindi capire quali leve muovono per differenziarsi agli occhi dei propri clienti e per creare valore attorno al proprio prodotto o servizio. Si consiglia di esaminare con cura ogni fattore potenzialmente rilevante, in modo da capire ad esempio se i concorrenti incentrano i propri sforzi sull'innovazione tecnologica, se scelte di *make or buy* vengono utilizzate per aumentare la percezione di qualità, se

Tavola - I Analisi preliminare per la definizione del business



accordi con distributori rappresentino punti di forza ed effettivi vantaggi per il concorrente, se politiche di promozione o modalità di pagamento più o meno dilazionate possano influenzare il processo di decisione di acquisto del cliente e quindi rivelarsi come un fattore differenziante. Attraverso l'individuazione di queste caratteristiche, sarà quindi possibile definire quelle leve comunemente usate dai propri concorrenti e costruire su di esse il loro posizionamento. L'analisi delle varie peculiarità è indispensabile perché permette di individuare i caratteri distintivi che, in quel settore, costruiscono intorno al prodotto o servizio maggior valore, e ciò consente di creare un'offerta che faccia percepire al cliente il valore.

L'ultima fase di Tavola 1, infine, serve a comprendere quali di quelle decisioni poi risultano realmente vincenti nel settore di riferimento. Con la valutazione delle performance infatti, si possono individuare le quote di mercato possedute dai concorrenti e analizzare i loro indicatori economici, patrimoniali e finanziari per capire quale azienda riesce realmente a realizzare un vantaggio competitivo e a creare valore. In questo stadio l'azienda individua dunque quali decisioni strategiche sono in grado di creare valore e, compatibilmente con le proprie risorse e competenze, adotterà l'indirizzo che ne deriva.

Con il completamento dell'analisi di settore, e quindi di tutte le fasi rappresentate in Tavola 1, l'azienda ormai possiede tutte le informazioni necessarie per poter maturare scelte strategiche consapevoli e per assumere una direzione che guiderà tutti gli sforzi aziendali verso il perseguimento di quell'obiettivo comune, di quell'indirizzo che nel settore di riferimento è in grado di accrescere il valore aziendale.

Come individuare i concorrenti con cui confrontarsi

Gli aspetti critici della costruzione del campione

La costruzione di un campione significativo per l'azienda è un'operazione complessa che presenta notevoli criticità. Le imprese infatti non sempre operano in business così specifici da poter essere definiti in modo incontrovertibile; inoltre, può capitare che le imprese con cui si entra in concorrenza non siano solo quelle che svolgono la nostra medesima attività. In ogni caso, anche qualora si identifichino correttamente le tipologie di impresa potenzialmente concorrenti, non è semplice isolarne un campione effettivamente significativo in termini di paragone. Si pensi ad esempio alle imprese che producono

motori per la movimentazione di materiale. Un'azienda di questo genere potrebbe trovarsi a competere con qualunque altra impresa che si occupi di movimentazione, pur usando tecnologie differenti, perché finalizzata al soddisfacimento dei medesimi bisogni. Un confronto di tal tipo rischia però di disperdere le energie investite nell'analisi in un insieme troppo eterogeneo di aziende.

Prima di illustrare il percorso da seguire per riuscire ad isolare le imprese in potenziale concorrenza tra loro, è utile fissare alcune definizioni:

- il business è l'attività di cui si servono, attraverso una particolare modalità o tecnologia, alcuni gruppi di clienti che hanno particolari esigenze (ad es. trasporto ferroviario delle merci);
- il settore, invece, è un aggregato di più business in cui le esigenze dei clienti vengono soddisfatte attraverso le medesime modalità (trasporto ferroviario);
- il mercato, infine, è un insieme di funzioni svolte per alcuni gruppi di clienti attraverso tutte le tecnologie disponibili (ad es. trasporto merci).

Il settore, quindi, rappresenta un insieme di imprese (business) che con prodotti simili competono negli stessi mercati e i cui confini sono definiti in base alla sostituibilità sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta.

Astraendo quindi il principio generale, possiamo affermare che, per individuare i reali potenziali concorrenti, occorre principalmente capire se il cliente è disposto a sostituire il prodotto/servizio e con quali alternative (sostituibilità dal lato della domanda), e se le aziende possono produrre ora l'uno e ora l'altro bene, essendo analoghe le competenze tecniche necessarie (sostituibilità dal lato dell'offerta).

L'individuazione di una serie di competitors potenziali non esaurisce ancora, però, le problematiche inerenti alla definizione di un campione di riferimento che sia effettivamente significativo per l'azienda in considerazione: sono necessari ulteriori interventi atti a isolare un gruppo realmente rilevante per l'attività economica dell'azienda di riferimento. Dalla definizione cioè dei concorrenti potenziali, si deve giungere all'individuazione di quelli effettivi, come schematizzato in Tavola 2.

Per poter isolare dal gruppo dei concorrenti potenziali un insieme di imprese più ristretto di concorrenti effettivi si deve soffermare la riflessione su tutte le caratteristiche e le peculiarità dell'azienda e del mercato al quale questa si rivolge. Se l'impresa, ad esempio, estende il proprio raggio di azione ad alcune zone territoriali (province, regioni, ...), potrebbe essere opportuno identificare le imprese ope-

ranti in quelle aree. Inoltre, anche le caratteristiche dimensionali potranno essere utilizzate per fare un'ulteriore cernita in modo tale da porre a confronto imprese con analoghe caratteristiche e potenzialità di investimento (1).

Attraverso questi passaggi (Tavola 3) sarà dunque possibile costruire un gruppo di aziende significative e isolare così dall'insieme dei competitors potenziali quelle imprese effettivamente in concorrenza con la società per la quale si intende eseguire l'analisi e sulle quali si dovranno concentrare le successive fasi di studio.

Il caso Risto-Italia

L'azienda

L'azienda Risto-Italia viene costituita nel 1957 in provincia di Milano. Inizialmente opera a livello

esclusivamente locale nel business della ristorazione aziendale, e solo dopo 25 anni estende la propria attività anche ad altri business (gestione di mense per scuole, ospedali e altro ancora) diffondendosi prima, in tutta la Regione Lombardia e, poi, in tutta Italia.

Sin da subito, però, Risto-Italia non ha inteso la ristorazione solo come l'offerta di «cibo di buona qualità che rispetti ogni regime dietetico», ma anche come «servizio completo per la risoluzione di

Nota:

(1) Nel caso in cui se ne abbia la possibilità, per eseguire tale operazione potrebbero essere usati appropriati database, ove le imprese sono classificate secondo i settori di appartenenza, e tutte le loro caratteristiche territoriali, dimensionali, economiche e finanziarie.

Tavola 2 – la selezione dei concorrenti effettivi

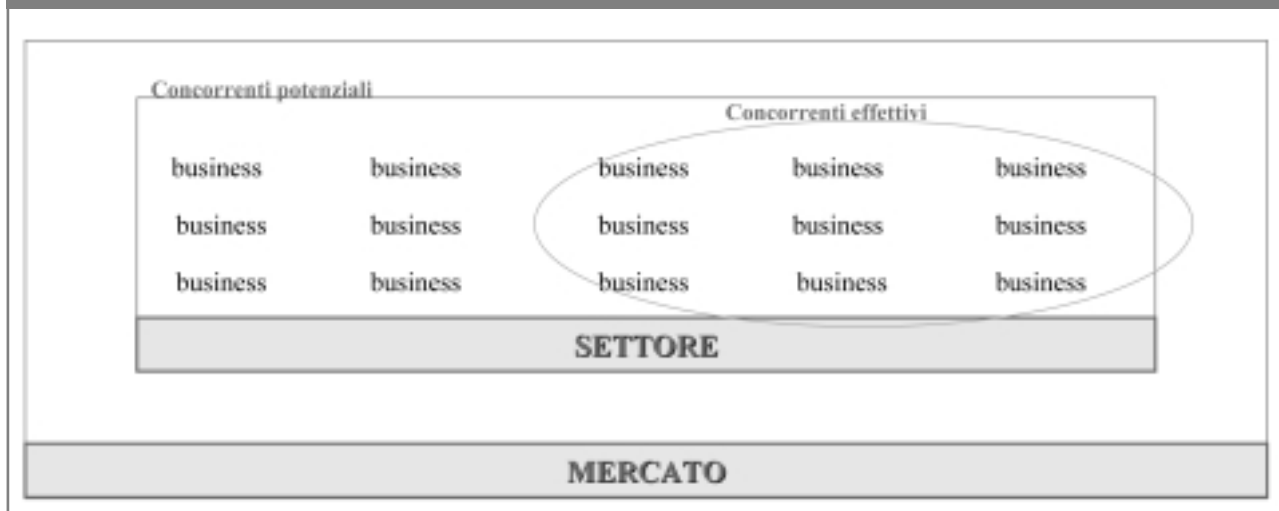
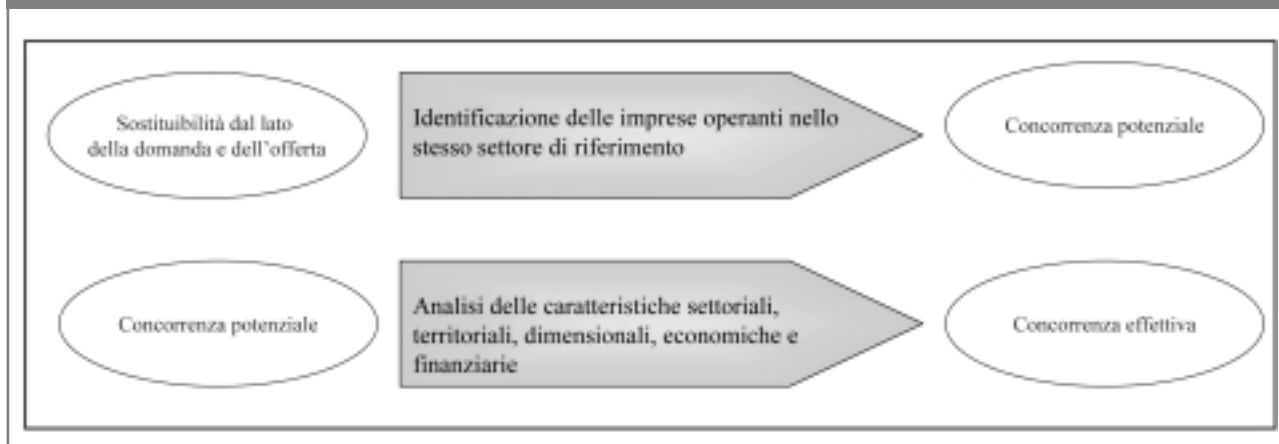


Tavola 3 – le caratteristiche identificative dei concorrenti «effettivi»



ogni singola problematica tecnica ed organizzativa derivante dalla gestione complessiva delle mense». Infatti, si ritiene vincente il concetto di «unico interlocutore», nel senso di consentire al proprio cliente di avere una sola azienda fornitrice di un'intera gamma di servizi e attività, che vanno dalla ristorazione in senso stretto, alla consulenza per la predisposizione di mense, all'organizzazione di locali self-service e fino alla gestione delle pulizie attraverso un'apposita divisione. Il concetto di qualità dunque è stato ed è inteso come capacità di soddisfare i bisogni del cliente non solo attraverso i controlli di qualità interni ai processi di erogazione del servizio ma partendo dalla progettazione delle caratteristiche del servizio stesso.

Mercato e settore di riferimento

A livello preliminare è stato individuato il macroambiente di riferimento di Risto-Italia e, soprattutto, le caratteristiche del suo contesto economico e i vincoli territoriali e tecnologici che la caratterizzano.

La crescita del mercato della ristorazione, per le realtà di piccole e medie dimensioni, rappresenta un'ottima opportunità per l'azienda in esame, nonostante un incremento del fatturato già registrato, nel corso degli ultimi 5 esercizi, di quasi il 55%.

Inoltre, è importante sottolineare anche che nella ristorazione collettiva in Italia la maggiore quota è assorbita dalla ristorazione aziendale (Tavola 4), e ciò accade infatti anche per Risto-Italia, con un 80% del fatturato determinato proprio dalla ristorazione aziendale. Tra i vincoli territoriali si deve precisare che per poter consegnare il cibo (qualora dunque non si provveda alla cucina direttamente

all'interno della mensa) è necessario che il cliente non sia ad una distanza superiore ai 40 Km dal centro di cottura, e questo comporta che l'azienda non possa rivolgersi, per il cibo veicolato, a clientela al di fuori di quel raggio. Infine, l'azienda subordina la propria attività anche ad alcuni vincoli produttivi: non potendo realizzare più di un certo numero di mense all'anno, l'azione promozionale è limitata solo ad alcune regioni, al fine di evitare eventuali rifiuti alle richieste dei clienti.

Dopo aver valutato queste prime indicazioni, si è poi proceduto alla definizione dei gruppi di clienti serviti dall'azienda, ai bisogni che di questi devono essere soddisfatti e alle modalità attraverso le quali questi si possano realizzare; si procede cioè a quella che propriamente chiameremo definizione del business (2).

I clienti, provenienti prevalentemente da Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Marche e Veneto, si possono classificare secondo la tipologia del settore di appartenenza e segmentare pertanto in:

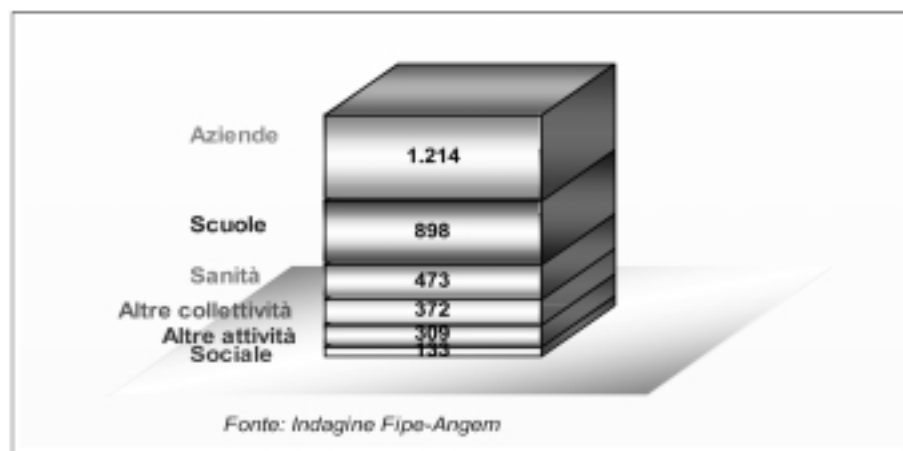
- aziende (come già detto, l'80% del fatturato totale);
- ospedali;
- scuole;
- privati.

Per quanto riguarda la classificazione dei bisogni, in Tavola 5 si illustra una griglia in cui essi vengo-

Nota:

(2) Relativamente alla metodologia di definizione del business, rimandiamo anche ad un altro nostro articolo: F. Gamberini, «Definire il business nel settore del packaging», in *Amministrazione&Finanza* n. 24/2002, pagg.

Tavola 4 – Il mercato della ristorazione in appalto



Pianificazione e controllo

Pianificazione strategica

no sintetizzati e distinti fra principali, secondari e accessori. In Tavola 6 invece si mostra uno schema finale di illustrazione del business dell'impresa in cui oltre, quindi ai gruppi di clienti e ai loro bisogni, vengono esplicitate anche le tecnologie alternative attraverso le quali i suddetti bisogni potranno essere soddisfatti, ovvero consulenza per realizzazione mense, gestione mense, consegna pasti, realizzazione self service, organizzazione banqueting e pulizia locali.

Dopo aver individuato i segmenti, i bisogni e le possibili modalità di soddisfazione degli stessi, si è proseguito con la descrizione del segmento secondo il relativo comportamento di acquisto dei clienti.

Nel caso specifico di Risto-Italia, emerge come i nuovi clienti vengano prevalentemente acquisiti con

il «passaparola», e solo secondariamente grazie all'azione del commerciale. Inoltre, nel caso in cui un cliente potenziale sia interessato alla realizzazione di una mensa, questi potrà solo assaggiare il pasto e valutare la qualità dello stesso, senza però poter in alcun modo poter apprezzare la capacità progettuale e realizzativa della mensa.

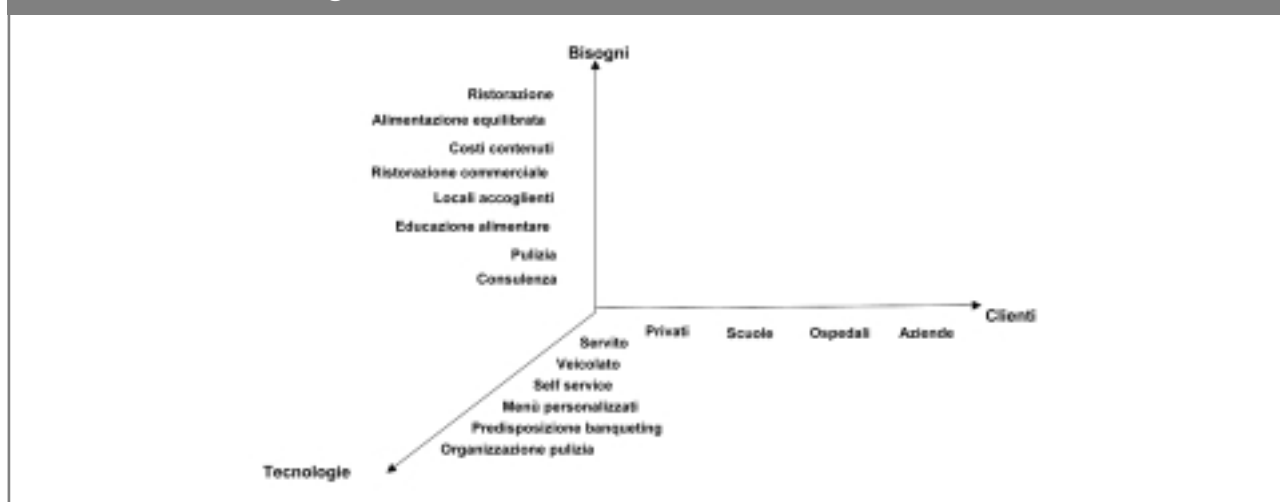
Per questo motivo, Risto-Italia adotta un approccio dove, contando molto l'immagine dell'azienda e la costruzione del marchio, risulta centrale la modalità di presentazione dei pasti.

Gli utilizzatori del servizio (personale dell'azienda-cliente, studenti, pazienti...) tendono a confondere il gestore/organizzatore della mensa con la struttura stessa, e questo amplifica ancor di più il danno di un eventuale disservizio. Per questo motivo il cliente

Tavola 5 – Gruppi di clienti e tipologie di bisogni nel settore di riferimento

Gruppi di clienti	Bisogni fondamentali	Bisogni secondari	Bisogni accessori
Aziende	Ristorazione, consulenza per realizzazione mense, costi non elevati	Tempi di attesa in fila brevi	Provvedere alla pulizia dei locali
Ospedali	Ristorazione, alimentazione equilibrata, consulenza per realizzazione mense, nutrizione corretta per i degenti,	Personalizzazione dei menù secondo le indicazioni mediche	
Scuole	Ristorazione, alimenti molto nutrienti per ragazzi che studiano, realizzazione mense	Disposizione mensa tale da creare maggiore spazio possibile	Provvedere all'educazione alimentare
Privati	Ristorazione commerciale, alimentazione di qualità, personale cortese	Locali gradevoli	Provvedere all'organizzazione e predisposizione di banchetti

Tavola 6 – Analisi strategica del business della ristorazione collettiva



cercherà dall'impresa fornitrice del servizio di ristorazione un prodotto con maggiore qualità, una struttura gestita da personale cordiale e un'organizzazione che garantisca tempi d'attesa ragionevolmente brevi.

Infine, tendenzialmente, il cliente vuole delegare la risoluzione di tutti i problemi inerenti alla costituzione e alla gestione di mense all'impresa fornitrice. La leva prezzo è quindi sempre meno importante, poiché per il cliente diventa determinante un servizio completo e di qualità per procedere alla conclusione dell'accordo.

Si può concludere che la società serve strutture che raccolgono prevalentemente grandi numeri di persone, e provvede a soddisfare le loro esigenze di ristorazione giornaliera, rispettando alti standard qualitativi e specifiche richieste. Essa provvede, inoltre, a realizzare, gestire e pulire i locali nei quali serve i pasti (mense o self service) e, più in generale, provvede a risolvere tutte le problematiche inerenti (burocratiche e non). In sostanza l'azienda si propone principalmente di soddisfare i suoi clienti fornendo la completa organizzazione di strutture di ristorazione nelle quali servire pasti personalizzati, buoni e sani.

L'analisi esterna per Risto-Italia

Procedendo poi, come già esposto in sede di illustrazione metodologica, con l'analisi esterna, è utile

precisare che Risto-Italia è un'azienda che detiene una quota di mercato piuttosto bassa. Nel settore di appartenenza è considerata infatti un'azienda di piccola/media dimensione, nonostante un fatturato consistente e un numero elevato di dipendenti, per la presenza nello stesso settore di realtà molto più grandi. Questo però, come detto in relazione all'analisi preliminare, determina un elemento competitivo positivo, dato che il settore registra proprio l'aumento delle realtà di dimensione non elevate.

Approfondendo il contesto competitivo di riferimento (Tavola 7), tra le cinque forze che possono esercitare un'influenza sull'attività economica dell'azienda, i clienti presentano un notevole potere contrattuale e la concorrenza risulta particolarmente concentrata. I fornitori, al contrario, non hanno grande peso, e non è alto nemmeno il rischio che subentrino nuovi entranti nel settore; infine, il pericolo che si utilizzino prodotti sostitutivi è piuttosto basso data, nella grande maggioranza dei casi, la gratuità del pasto per l'utente finale. Queste caratteristiche rendono il settore della ristorazione collettiva abbastanza attrattivo.

Il confronto con i concorrenti

Le strategie

Una volta identificato in modo preciso il contesto

Tavola 7 Le forze competitive di Porter nel settore della ristorazione in appalto



competitivo di riferimento, occorre identificare il campione di competitors con cui confrontare, nel dettaglio, l'azienda. Nel caso di Risto-Italia, non ritenendo opportuno applicare criteri che discriminassero sulla base delle caratteristiche dimensionali delle imprese, è stata impostata l'analisi confrontando società apparentemente molto differenti, ma che in realtà si trovano quotidianamente a competere sulle medesime aree geografiche.

Sono state evidenziate 17 società di cui, per chiarezza espositiva, ne mostriamo qui in dettaglio solo 6: le quattro maggiori per ricavi e due che, per dimensione, possono essere ritenute analoghe a Risto-Italia. Presentiamo pertanto di seguito l'analisi delle scelte strategiche e dei risultati di Risto-Uno, Risto-Due, Risto-Tre, Risto-Quattro, Risto-Cinque e Risto-Sei.

Per ognuna di queste aziende sono stati presi in esame alcuni elementi considerati significativi per il contesto competitivo:

- **diffusione territoriale.** Per quanto riguarda il livello di diffusione, mentre Risto-Quattro risulta diffusa in tutta Europa grazie all'acquisizione intervenuta nel 2003 da parte del gruppo di appartenenza, Risto-Cinque concentra principalmente la propria attività in Lazio e secondariamente in Campania e Puglia, e Risto-Sei è prevalentemente presente nelle regioni del centro-nord. Le altre tre società, invece, sono accomunate da una copertura estesa all'intero territorio italiano;
- **partnership.** È stata inoltre prestata attenzione ad eventuali accordi intercorsi con altri enti per verificare se questi vengano utilizzati per differenziarsi agli occhi dei clienti. Ne è emerso che Risto-Sei presenta sullo stesso sito la collaborazione con il Centro Ricerche sulla Nutrizione di una importante Università ed il collegamento ad una società che gestisce refezione scolastica e sociosanitaria, mentre Risto-Quattro fa dell'avvenuta acquisizione da parte di un gruppo internazionale uno strumento per rafforzare la propria leadership nel mercato italiano;
- **diversificazione.** Esaminando le iniziative che, aggiungendosi all'offerta, vanno ad arricchire il business principale caratteristico delle diverse aziende, risultano molto importanti le informazioni relative a Risto-Tre, che ha fondato l'Accademia di Ristorazione RISTO-TRE food, una istituzione che realizza corsi di formazione specializzati per addetti e manager del settore. Inoltre, essa è anche presente nel settore educativo attraverso la progettazione e gestione di asili nido, scuole materne, baby park, micronidi etc. Anche Risto-Uno appare in questo stesso ambito, ma il suo profilo si differenzia per il

fatto che, nel suo caso, l'obiettivo consiste nell'effettuare educazione alimentare ai bambini nelle scuole. Allo stesso modo, anche Risto-Sei si occupa di realizzare modalità e strumenti efficaci nella comunicazione di contenuti a carattere nutrizionale rivolto ai bambini;

- **specializzazione.** Misurando, infine, il livello di specializzazione delle imprese in esame, è stato immediatamente notato che la maggioranza di queste non ricerca una particolare specializzazione in singole attività, ad eccezione di Risto-Cinque, che pone particolare attenzione alla ristorazione ospedaliera e si avvale anche di dietiste professioniste, ma in linea di massima tali aziende cercano di soddisfare il cliente proponendo un'offerta completa e di qualità.

Il posizionamento competitivo

Dopo aver studiato attentamente tutte le caratteristiche delle scelte strategiche adottate, emergono principalmente due leve, utilizzate per creare differenziazione: la pluralità dei servizi e l'«emozionalità» del marchio.

Infatti, tra le prime quattro aziende del campione, Risto-Uno e Risto-Due realizzano una differenziazione attraverso l'offerta di una moltitudine di servizi, mentre Risto-Tre e Risto-Quattro cercano di creare valore attorno al marchio aumentando la percezione della loro immagine. Tra le due aziende più piccole, infine, Risto-Cinque si distingue offrendo oltre alla ristorazione anche engineering, ristrutturazione cucine e ristorazione alberghiera, pur focalizzandosi principalmente sulla ristorazione ospedaliera. Risto-Sei, invece, concentra le attività attorno al cliente, puntando molto sulla cura dell'immagine.

Si presenta in Tavola 8 la sintesi di quanto appena esposto, con le caratteristiche essenziali della politica strategica adottata da ognuna di queste aziende. È proprio dall'individuazione di queste leve di differenziazione che si è resa possibile la costruzione dell'effettivo posizionamento competitivo delle aziende. Osservando Tavola 9, risulta come da un lato emergano Risto-Uno e Risto-Due: esse risultano essere le imprese che garantiscono una più ampia offerta di servizi. In particolare, modo Risto-Uno è operatore specializzato nei servizi di catering aereo e navale e nei servizi alberghieri, in cui peraltro risulta essere il terzo operatore italiano, e Risto-Due comprende, all'interno della sua gamma, anche pulizie, sanificazione, derattizzazione, piccola manutenzione, centralino, posta interna, accoglienza, servizi alberghieri per le foresterie, gestione del verde, catering aereo, servizio aeropor-

tuali, ovvero un'ampia offerta di ciò che può servire al vivere collettivo. Dall'altro lato si evidenziano invece Risto-Tre e Risto-Quattro per l'attenzione che pongono nel costruire un'immagine nell'azienda che il cliente deve percepire come differenziata. Seguono infine Risto-Cinque, caratterizzata da una buona gamma di servizi, e Risto-Sei, in cui prevale l'attenzione prestata alla costruzione della propria immagine aziendale.

Quale decisione è strategicamente la più corretta in

questo particolare settore? Quali scelte possono creare valore all'interno di un'impresa e aumentare la percezione che di questa ne hanno i clienti?

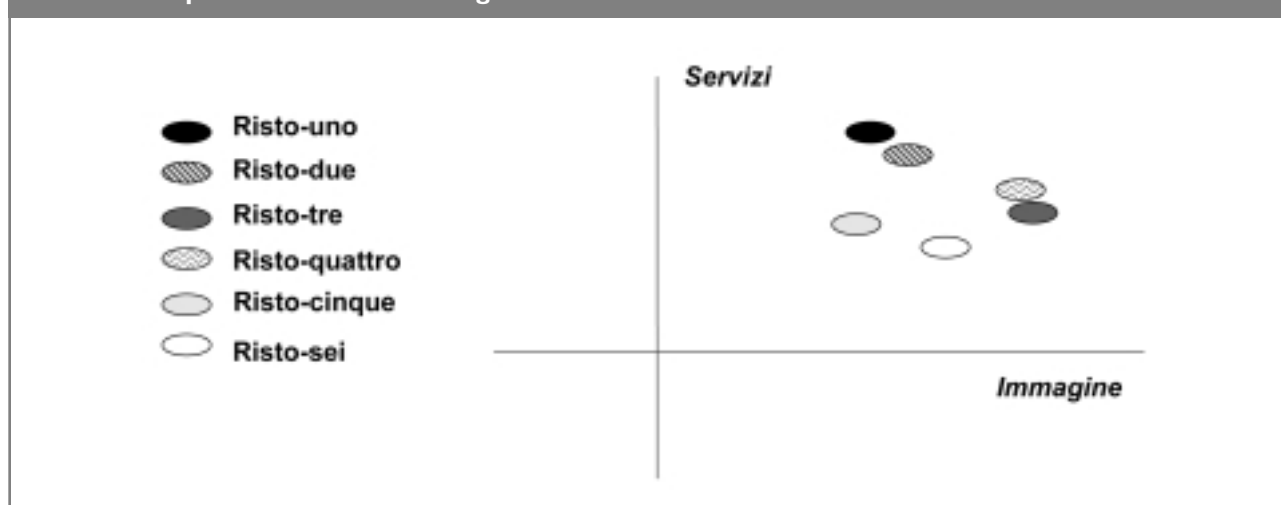
Le prestazioni economiche, finanziarie e patrimoniali

Per poter individuare la politica strategica a maggior valore aggiunto, è necessario che si esaminino i risultati ottenuti dalle singole imprese. Infatti, sulla base delle prestazioni che le imprese conseguono

Tavola 8 – Approcci strategici dei concorrenti a confronto

	Risto-Uno	Risto-Due	Risto-tre
Politica strategica	Differenziazione in relazione alla pluralità dei servizi offerti e alla qualità degli stessi	Si diversifica con attività di vario tipo, anche la gestione del verde	Differenziazione globale dei prodotti e dei servizi. Si comunicano i marchi di ristoranti e caffè di proprietà, con ciò mostrando una certa cura nella costruzione dell'immagine.
	Risto-Quattro	Risto-Cinque	Risto-Sei
Politica strategica	La differenziazione è ricercata attraverso un'accurata costruzione dell'immagine e del marchio aziendale, concentra i propri sforzi attorno al cliente e utilizza sempre a tal proposito il marchio di Risto-service. Presta grande attenzione alla comunicazione e a campagne pubblicitarie. Per costruire un'immagine pone anche in evidenza un codice etico che viene seguito.	Offerta di ristorazione, engineering, ristrutturazione cucine e ristorazione alberghiera, oltre alla specializzazione nella ristorazione ospedaliera.	Differenziazione dell'azienda attraverso la concentrazione di tutte le attività intorno al cliente. L'azienda lavora molto intorno all'immagine.

Tavola 9 – Il posizionamento strategico dei concorrenti



no, sarà poi logico risalire a quali politiche aziendali siano state adottate per produrli.

In Tavola 10 si presenta una tabella con alcuni indici significativi per un'idea di massima di quale sia l'andamento delle diverse gestioni. In particolare si esaminano i tassi di crescita del fatturato e del valore aggiunto (calcolato però al netto del costo del lavoro e che quindi può essere considerato al pari di un margine operativo) e dell'incidenza di questo sul fatturato, per poi passare all'analisi degli indici economici più tradizionali (*Roe*, *Roi* e *Ros*), di un indice patrimoniale (*liquidità*) e uno finanziario (*flusso di cassa/fatturato*). Con questi indicatori si vuole misurare l'andamento che la gestione subisce rispetto al precedente anno, la redditività (del patrimonio, del capitale investito e delle vendite) che l'azienda riesce a produrre, la liquidità che questa possiede e la sua capacità di creare cassa.

Dall'analisi di tali fattori si evince che i migliori risultati sono stati registrati da Risto-Uno e Risto-Due. In particolar modo, entrambe ottengono sia un *Roi* particolarmente alto (Risto-Due che lo ha significativamente superiore anche rispetto alla media del settore), sia un *Roe* ampiamente superiore ai concorrenti.

Anche l'indice di liquidità è simbolo di una corretta gestione: Risto-Due risulta abbastanza in linea con la media mentre Risto-Uno addirittura fa registrare il miglior risultato tra le aziende poste in analisi. Infine, anche dal punto di vista finanziario (ultimo indicatore) queste aziende presentano risultati positivi e superiori rispetto alla media del settore.

Quanto appena detto, però, non può risultare esau-

riente se non si integra con altre considerazioni, relative ai tassi di crescita dei fatturati, del valore aggiunto e all'incidenza di quest'ultimo sul fatturato. In questo caso infatti le migliori performance sono state registrate da Risto-Tre e da Risto-Sei che presentano una crescita del 10% circa e ottengono un valore aggiunto sul fatturato superiore a quello della media del settore. Risto-Quattro non registra risultati particolarmente brillanti, e ciò fu valutato indiscutibilmente come un effetto dell'acquisizione vissuta nel 2003.

Si osservi poi, come ultima informazione significativa, che Risto-Sei presenta indici economici e finanziari positivi, ad eccezione del volume in valore assoluto e del *Roe* (comunque alto), tutti superiori alla media del settore.

Valutazioni strategiche complessive

Alla luce dei ragionamenti e dei confronti illustrati nei precedenti paragrafi, possono essere formulate due diverse considerazioni.

Risto-Uno e Risto-Due sono due colossi nella ristorazione collettiva, sono aziende mature che hanno ottenuto risultati positivi dalle loro gestioni che si riflettono anche su quella attuale. Il settore però sta modificando le proprie caratteristiche, e i clienti sembrano cominciare a premiare maggiormente quelle aziende che tentano di costruire una differenziazione intorno all'immagine dell'impresa stessa e concentrano le proprie energie sul perseguimento della soddisfazione del cliente. Questo si desume infatti dalla crescita rispetto al 2002, maturata dalle aziende che maggiormente si concentrano sulla costruzione di un marchio di qualità, che potrebbe es-

Tavola 10 – Confronto delle performance economiche e finanziarie

		INDICATORI ECONOMICI							
Indici		Media Settore	Risto-Italia	Risto-Uno	Risto-Due	Risto-Tre	Risto-Quattro	Risto-Cinque	Risto-Sei
Fatt.	ricavi di vendita	184.695	28.206	970.992	313.580	229.792	222.394	29.368	28.655
% Fatt.		21,98	6,66	3,08	2,92	10,57	-6,7	8,64	9,4
2003/2002									
V.A.	valore aggiunto	53.009	14.602	141.776	174.825	82.206	11.088	12.100	13.890
% V.A.		28,22	7,10	4,61	3,77	11,74	0,07	15,31	10,48
2003/2002									
V.A./Fatt.	incidenza valore aggiunto su fatturato	28,7	51,77	14,60	55,75	40,13	49,95	41,16	48,47
Roe	redditività del patrimonio	20,17	0,74	90,34	77,17	3,51	-54,57	2,31	13,50
Roi	redditività del capitale investito	5,85	4,50	8,42	13,22	4,61	3,35	3,94	8,85
Ros	redditività delle vendite	3,84	3,72	3,87	6,37	3,20	3,52	6,49	5,33
Ind. Liq.	liquidità	1,24	0,82	3,24	1,17	1,09	0,75	0,95	0,87
Cash Flow Fatturato	capacità di generare cassa	3,44	4,18	3,49	4,33	4,29	1,81	3,38	5,26

sere interpretato come «l'essere riusciti a ritagliare una quota di mercato sempre maggiore, a danno di quelle che sono le maggiori aziende nel settore». Da questo si può derivare che, cambiando le richieste dei clienti, in questo settore non è più sufficiente, per avere successo, un'ampia offerta di prodotti e servizi, ma è altresì necessario che l'azienda si crei un'immagine di qualità in modo da consentire al cliente di non acquistare solo un prodotto, ma di relazionarsi con un marchio che già di per sé fa percepire maggior valore al prodotto/servizio offerto.

La seconda importante considerazione può essere tratta dall'analisi specifica di Risto-Sei: essa, infatti, non solo registra ottimi risultati in termini di crescita rispetto al precedente esercizio, ma ottiene anche i migliori risultati economici e finanziari. Questo potrebbe essere la conseguenza delle differenze che esistono nella domanda a seconda che ci si rivolga ad una grande o ad una piccola/media impresa. Infatti, in tal caso sembra che il cliente premi maggiormente la costruzione di valore attorno all'immagine della piccola azienda piuttosto che la pluralità dei servizi.

Alla luce di quanto esposto sembra dunque vincente concentrare le proprie risorse sull'immagine, in modo da apparire con un marchio riconoscibile e attento a porre il cliente al centro di ogni servizio.

Ne consegue pertanto che Risto-Italia, per poter aumentare il proprio valore e incrementare la propria redditività, può continuare a presentare un'offerta ricca di servizi e di attività, in modo da soddisfare ogni esigenza del proprio cliente. Al contempo, non potrà prescindere dall'investire maggiori risorse nella costruzione di un'immagine di successo per

ottenere un marchio maggiormente riconoscibile. Questo è necessario, infatti, non solo perché è la strategia che permette di differenziare le aziende di dimensioni contenute ma, soprattutto, perché il settore, con un mercato che dimostra di riconoscere maggior valore a quelle aziende che sono state in grado di presentarsi con un'immagine rinnovata e di qualità, lancia un chiaro segnale in tal senso.

Conclusioni

Sulla base del caso di Risto-Italia, abbiamo percorso le fasi fondamentali per un'analisi competitiva basata sulle performance dei concorrenti.

In una situazione di altissima concorrenza, come quella che oggi la maggior parte dei settori si trovano a vivere, l'approfondimento di quali possono essere realmente le leve per aumentare il valore della propria offerta, uscendo così dall'apparente condanna all'erosione dei margini, risulta un'attività ad altissimo impatto.

Per procedere ad un'analisi di questo tipo, è fondamentale definire molto bene il contesto, e quindi individuare in maniera accurata business e settore di riferimento. Solo attraverso la corretta comprensione dei bisogni e dei gruppi di clienti su cui l'azienda si trova a competere, è possibile individuare i reali confini entro i quali è attiva la concorrenza.

Attraverso poi una rigorosa analisi delle caratteristiche distintive delle strategie adottate dai principali concorrenti, e dei risultati (le *performance*) che esse hanno prodotto, si può giungere alla definizione dell'approccio al mercato che, con grande probabilità, risulterà vincente nel medio-lungo periodo.

RIVISTE



Amministrazione & Finanza - I Corsi

IPSOA Editore, Rivista mensile, prezzo abbonamento € 89,00

La rivista si propone come strumento di **"formazione"** per chi, in tempi brevi, vuole affrontare o approfondire specifici argomenti relativi all'amministrazione, gestione e finanza aziendale. Il mensile è strutturato per **lezioni monografiche** con ricorso ad esempi, casi concreti ed esercitazioni.

Per l'anno **2005** la rivista Amministrazione & Finanza I Corsi propone i seguenti titoli:

- Basilea 2
- Il controllo delle reti di vendita

- Il bilancio sociale
- Gli indicatori di bilancio
- Il controllo contabile
- La costruzione del bilancio preventivo
- La gestione del Capitale Circolante

Per informazioni o per l'acquisto:

Redazione tel. 0282476085 -
fax 0282476801

E-mail: ammin.fin@ipsoa.it

Servizio Informazioni Commerciali ipsoa
tel. 0282476794 - fax 0282476403

Agenzia ipsoa di zona (www.ipsoa.it/agenzie)
www.ipsoa.it