

Lezione 15/10/2020 (ore 8.45)

Ieri abbiamo visto insieme lo **strumento della formula imprenditoriale** che, abbiamo visto essere uno strumento che ci permette di rappresentare e analizzare in termini qualitativi la formula imprenditoriale di oggi e l'intento strategico.

Quindi abbiamo visto questo strumento di analisi qualitativa, di rappresentazione e progettazione della formula imprenditoriale di oggi e di intento strategico. Abbiamo visto che analizzando il grado di coerenza delle risorse e competenze distintive e degli elementi del vantaggio differenziali con i fattori critici di successo di oggi, siamo in grado di esprimere un giudizio su quello che è la coerenza della formula imprenditoriale di oggi; se invece confrontiamo le nostre risorse e competenze distintive con i vantaggi concorrenziali e con i fattori critici di successo di domani siamo in grado in qualche modo di capire la validità dell'intento strategico anche per il futuro. Questa è la parte di analisi qualitativa.

La nostra formula imprenditoriale la possiamo però andare a studiare **da un punto di vista quantitativo**. Noi possiamo andare ad individuare indicatori che ci permettano di valutare il successo reddituale, il successo competitivo e il successo sociale dell'azienda, cioè andiamo a individuare indicatori che ci permettano di capire la validità e il grado di successo della formula competitiva e della formula aziendale.

Ora, così come esistono due formule all'interno della generica formula imprenditoriale cioè una formula competitiva e una formula aziendale, così possiamo avere 2 strumenti che ci permettano di studiare quantitativamente il successo della formula a livello competitivo e a livello imprenditoriale e quindi diciamo aziendale. Lo strumento di cui parliamo si chiama **Matrice diagnostica** per andare ad analizzare i risultati nell'ambito della formula competitiva e una matrice diagnostica per andare ad analizzare i risultati nell'ambito della formula aziendale.

Partiamo dalla costruzione della matrice diagnostica per valutare il successo competitivo e reddituale, quindi siamo nell'anello relativo alla formula competitiva.

La matrice diagnostica del successo competitivo e reddituale: libretto di istruzioni per la valutazione dell'azienda dell'oggi

1. Individuare gli indicatori per valutare il «grado di successo» competitivo;
2. Individuare gli indicatori per valutare il «grado di successo» reddituale;
3. Posizionare nella matrice con riferimento al tempo t_0 ed analizzare il posizionamento;
4. Posizionare nella matrice ai tempi $t-n$; $t-m$ (eventualmente $t+r$) ed analizzare il percorso (comparazione nel tempo);
5. Inserire nella matrice i *competitor* (scegliendo quelli ritenuti più utili per la comparazione) ed analizzare il posizionamento attuale e i percorsi (si aggiunge la comparazione nello spazio);
6. Formulare una diagnosi conclusiva e riflettere anche in chiave prospettica sulla stessa.



La prima cosa da fare è quella di andare a definire quali possono essere gli indicatori di successo che vogliamo prendere in considerazione per valutare il successo competitivo e il successo reddituale. Quindi siamo nella nostra formula competitiva e vogliamo capire se la nostra value-position cioè quella che noi diamo al mercato di sbocco, ai clienti e con la quale ci confrontiamo con i competitors produce performance di successo. Lo dobbiamo analizzare incrociando la dimensione reddituale e la dimensione competitiva.

Come si scelgono gli indicatori?

Individuare gli indicatori per valutare il «grado di successo» competitivo

VA SCELTO UN SET DI INDICATORI COERENTI CON LE CARATTERISTICHE DELL'AZIENDA E DEL SETTORE

RISULTATI REDDITTUALI:

- ROS (DI BUSINESS)
- ROI (DI BUSINESS)
- EBITDA/FATTURATO
- MC/ FATTURATO
- INDICI DI PRODUTTIVITA' DEI COSTI SPECIFICI DI ASA
- ALTRO

RISULTATI COMPETITIVI:

- QUOTE DI MERCATO
- TASSO DI CRESCITA DEL FATTURATO
- DINAMICA DELLA QM
- PENETRAZIONE E COPERTURA DEL MERCATO E SUA DINAMICA
- LIVELLO QUALITATIVO DELLA CLIENTELA
- FEDELTA' DELLA CLIENTELA
- CHURN RATE
- ALTRO

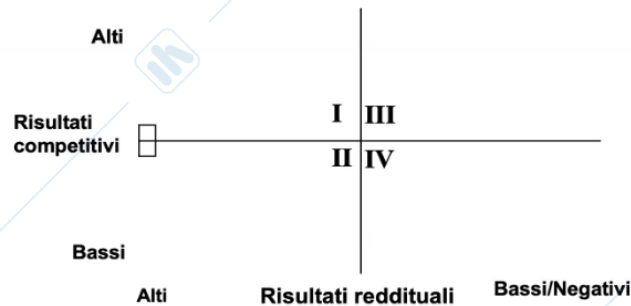
Ovviamente non è che ogni azienda ha gli stessi indicatori, perché gli indicatori devono essere scelti sulla base delle caratteristiche delle aziende e sulla base delle caratteristiche del settore. Quando si va a fare le analisi delle performance aziendali è chiaro che in una prima approssimazione usiamo

gli indicatori che abbiamo imparato, quelli classici quindi andiamo a vedere gli indicatori di redditività (ROI, ROE, ROS, ROA, LA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA, LA POSIZIONE FINANZIARIA SULL'EBITDA, IL COSTO DELL'INDEBITAMENTO, IL RAPPORTO DEBT/EQUITY) ma questo non basta perché ogni azienda poi ha delle specificità proprie che se vogliamo davvero capire se quell'azienda performa o non performa, dobbiamo andare oltre i classici indicatori di bilancio che abbiamo imparato e dobbiamo capire e selezionare quali possono essere davvero importanti per quell'azienda. Allora possiamo capire che un indicatore sicuramente importante per un'azienda che ha un'elevata incidenza dei costi variabili potrebbe essere il **margin** **di contribuzione** perché se capisco che il mio obiettivo è di aumentare il margine di contribuzione per avere successo, e per aumentare il margine di contribuzione ci sono due alternative: o aumento i prezzi o diminuisco i costi variabili, allora quello è un **key performance indicator** che devo considerare e che devo valutare nel momento in cui vado a verificare il successo reddituale delle mie strategie perché nel momento in cui noi dobbiamo capire che tipo di strategia implementare se una strategia orientata alla differenziazione o una strategia orientata ai costi o se capiamo che una delle leve strategiche per garantirci il successo è quello di abbattere i costi di acquisto della materia prima e quindi inizio ad implementare tutta una serie di azioni volte a costruire delle partnerships con una serie di attori e con una serie di fornitori chiave al fine di diminuire l'incidenza dei costi variabili e quindi aumentare il margine di contribuzione, ecco che il margine di contribuzione diventa ovviamente una delle leve fondamentali che io devo monitorare per validare il successo della mia strategia competitiva. Non esistono indicatori che vanno bene per tutti, dobbiamo capire l'azienda e dobbiamo quindi capire qual è quell'indicatore che ci esprime maggiormente il grado di successo o di insuccesso delle scelte effettuate dall'azienda. Anche se personalizzabili da azienda ad azienda, i classici indicatori reddituali che possiamo andare a studiare sono ovviamente il ROS, il ROI entrambi di business, il che significa che siamo nell'ambito della formula competitiva e ieri abbiamo detto che esistono tante formule competitive quante sono i business in cui l'azienda opera. Quindi quando noi andiamo a valutare il nostro successo reddituale in relazione alla formula competitiva non dobbiamo mettere il ROI dell'azienda ma dobbiamo mettere **il ROI della specifica business unit**, questi quindi sono gli indicatori a livello del singolo business perché stiamo guardando il successo della formula competitiva e quindi le performance che quel business genera. Così come il ROI e il ROS, anche l'EBITDA/FATTURATO lo dobbiamo mettere a livello di business cioè qual è l'EBITDA prodotto in quell'area di business, possiamo poi mettere gli INDICI DI PRODUTTIVITA', possiamo mettere ad esempio alcuni indicatori legati all'incidenza del costo del personale.

Se io mi rendo conto che la mia azienda è scarsamente automatizzata perché magari ho clienti obsoleti che competono nello stesso business con altre aziende che invece sono molto più performanti perché hanno automatizzato completamente gli impianti di produzione e io sto implementando una strategia volta a contenere i costi è chiaro che questo potrebbe diventare un indicatore che vado a monitorare, tutto dipende da che tipologia di azienda ho.

Adesso capiamo come studiare il successo competitivo, per fare questo dobbiamo prendere e scegliere un set di indicatori che siano in grado di esprimere la qualità del posizionamento competitivo di un'azienda. Per competizione si intende quanto siamo bravi rispetto agli altri, quando noi analizziamo la competizione la facciamo sempre in ottica Porteriana e quindi andiamo a capire la mia posizione ovvero quella dell'azienda rispetto alla posizione degli altri e come la mia posizione è percepita dai clienti. Gli indicatori competitivi tendenzialmente vanno in questa direzione perché ci permettono di capire com'è l'azienda rispetto ai competitors e come l'azienda è percepita dai clienti e chi siamo nell'ambito del mercato di sbocco. Lo stackholder è quello fatto da clienti e concorrenti e allora ad esempio i **risultati competitivi** potrebbero essere l'analisi delle quote di mercato e l'analisi dell'evoluzione delle quote di mercato, il tasso di crescita del fatturato, l'analisi della clientela, che tipo di clientela e quanto è fedele, quindi una serie di indicatori che siano in grado di esprimere effettivamente **la qualità della mia competizione, la qualità della mia strategia competitiva** che ad esempio possono essere il numero dei clienti che riacquistano il prodotto, il numero dei nuovi clienti su la percentuale dei clienti, può anche essere quote di mercato espresse in volume o anche quote di mercato espresse in valore e questo dipende da che tipo di strategia competitiva ho, se è una strategia orientata al volume e allora sarò più interessato ad analizzare le quota di mercato e la loro evoluzione mentre se ho una strategia più a livello di prezzo potrebbe essere più indicativo per me analizzare la quota di mercato e la sua evoluzione in termini di valore. Anche in questo caso gli indicatori devono essere adattati su quella che è l'azienda, su quelle che sono le sue caratteristiche e le caratteristiche del settore all'interno del quale opera. Una volta che io ho selezionato quali sono gli indicatori su cui mi voglio concentrare per la mia analisi, tendenzialmente ne scelgo uno o due per classe che siano espressione del successo reddituale e del successo competitivo. Sulla base di questi indicatori poi vado a posizionare la mia azienda all'interno di questa matrice.

LA MATRICE DIAGNOSTICA DEL SUCCESSO COMPETITIVO E REDDITUALE



Per quanto riguarda i **RISULTATI REDDITUALI** vado a vedere se questi sono alti o bassi, stessa cosa per quanto riguarda i **RISULTATI COMPETITIVI** vedo se sono alti o bassi.

Come facciamo a dire bassi o alti?

Siamo nell'ambito dei risultati reddituali, se io dico l'Ebitda/Fatturato di quell'altra azienda è del 7%, per capire se questo valore sia alto o basso dobbiamo avere un termine di paragone, quindi dovremmo aver presente qual è ad esempio la media sull'Ebitda/Fatturato del settore o qual è l'Ebitda/Fatturato dei miei principali competitors e allora in base a questo posso dire se è alto o basso. Quindi, non solo devo conoscere i risultati della mia azienda ma devo conoscere anche i risultati del settore per capire come io performo rispetto ai competitors e rispetto al settore; stessa cosa sui risultati competitivi alti o bassi dipende anche dai risultati degli altri. Quando analizzo la clientela, la qualità della clientela e la fedeltà della clientela posso esprimere molto più facilmente un valore oggettivo ma è sempre ben avere come riferimento i nostri competitors o comunque il settore.

Una volta che abbiamo chiaro quali sono gli indicatori che vogliamo prendere in considerazione per analizzare e abbiamo espresso un giudizio sugli indicatori e abbiamo capito come si esprime un giudizio cioè dire se un indicatore è alto o basso, solo allora possiamo posizionare la nostra formula imprenditoriale sulla matrice.

LA MATRICE DIAGNOSTICA DEL SUCCESSO COMPETITIVO E REDDITUALE



Un'azienda che ha ALTI RISULTATI REDDITUALI e ALTI RISULTATI COMPETITIVI avrà una formula competitiva di successo internamente coerente

Un'azienda che ha RISULTATI REDDITUALI ALTI e RISULTATI COMPETITIVI BASSI è un'azienda il cui successo dipende probabilmente più da condizioni esterne congiunturali positive piuttosto che da una vera strategia competitiva. Trovarsi in questo settore è molto preoccupante.

Come vi rammentavo ieri, recentemente ho fatto una valutazione di due aziende dello stesso identico settore, stesso gruppo; una è nuova e una è vecchia. Una vale 20 milioni, l'altra vale -2 milioni, una produce l'Ebitda positiva e una tendenzialmente negativo, per quanto riguarda la Posizione finanziaria netta una è elevatissima e l'altra molto più bassa.

Io allora analizzo i risultati reddituali e i risultati competitivi e indubbiamente vado a investire su quella che vale -2 milioni perché mi rendo conto che in realtà i risultati competitivi di quella che vale -2 milioni sono in realtà alti perché c'è un'incoerenza nella formula competitiva ma se cambio alcune cose, se faccio bene un'analisi di settore, capisco che la mia strategia la posso portare nel quadrante I mentre l'altra ha performance reddituali positive ma che dipendono da condizioni esterne favorevoli, dipendono dal fatto che è stata creata per sfruttare un'opportunità di una normativa che le ha permesso di acquistare gli impianti in un certo modo e le ha permesso di ottenere vantaggi fiscali, quindi adesso non paga tutta una serie di costi che le fanno sembrare di produrre redditi positivi quando in realtà non è così perché i risultati positivi sono estremamente bassi. Il suo successo apparente dipende dalle condizioni esterne favorevoli, da una congiuntura ma non è frutto della strategia allora io sicuramente preferisco investire su quella azienda che magari ha risultati reddituali bassi ma alti risultati competitivi perché se rendo coerente la formula competitiva, se la analizzo dal

punto di vista qualitativo e capisco dove sta il gap di coerenza e capisco se è un problema di risorse e competenze, se è un problema di vantaggi concorrenziali. È chiaro che, nel momento in cui ho risultati competitivi bassi e risultati reddituali bassi a quel punto c'è un'assenza di ragione d'essere e probabilmente la cosa migliore è quella di cambiare lavoro. Un altro esempio di incoerenza della formula competitiva potrebbe essere un'azienda in cui ci sono risultati reddituali bassi e risultati competitivi alti, un'azienda che magari ha elevati volumi quindi è ben penetrata sul mercato ma i costi sono troppo elevati e quindi i volumi non sono remunerativi e allora c'è da lavorare in termini di efficienza cioè trasformare i risultati reddituali negativi in risultati reddituali alti, spesso è una questione di strategia, di lungimiranza, di qualità della formula competitiva.

Questa cosa che noi abbiamo fatto sulla parte della formula competitiva la possiamo fare anche dal lato della formula aziendale, il ragionamento è lo stesso e avremo le stesse casistiche ma cosa è che cambia? Ovviamente cambiano i nostri risultati reddituali e in nostri risultati che mettiamo sull'asse delle y (diciamo), i risultati reddituali quando andiamo ad analizzare la formula aziendale non devono essere gli stessi che avevamo visto in precedenza, poiché questi ultimi sono risultati reddituali di business. Quelli che dobbiamo considerare quando andiamo a studiare la qualità e il successo della formula aziendale, saranno **risultati reddituali che ci esprimono proprio il grado di successo a livello aziendale**, quindi banalmente invece che il ROI, visto che siamo nell'ambito dell'azienda, ci metteremo il ROE perché vogliamo capire a livello complessivo aziendale quale è il risultato raggiunto. Quali altri indicatori economico-finanziari o reddituali possiamo considerare quando andiamo a valutare il successo dell'azienda a livello appunto aziendale, quei risultati riguardano tutti gli altri stakeholders, (prof legge i commenti degli studenti: valore aggiunto è ok, e EBITDA sono però a livello aziendale e non più del singolo business ma a livello complessivo di azienda) *quali sono gli altri stakeholders che abbiamo citato ieri e abbiamo messo nell'ambito della formula aziendale?* abbiamo detto che l'azienda deve dare una proposta progettuale a tutti gli altre stakeholder e quindi quali sono gli altri risultati che possiamo considerare per capire se l'azienda sta dando delle proposte progettuali valide che le assicurano dei risultati? Qualcuno dice ROD, assolutamente! Il costo dell'indebitamento potrebbe essere un indicatore in questo caso perché ci fa capire come siamo percepiti per esempio dal sistema bancario, se la value proposition che stiamo dando al sistema bancario gli piace e quest'ultimo oltre a darci un po' di soldini potrebbe darci il suo consenso non ammazzandoci con il tasso d'interesse. Anche LEVERAGE, quindi qui andiamo a vedere quanto siamo bravi a sfruttare la nostra leva e siamo in grado di attrarre risorse intanto che queste ci producono un risultato positivo in termini di ROE. Quindi dobbiamo andare a capire quali sono i

risultati a livello aziendale, e quindi i nostri indicatori diventano aziendali. A questo punto potremmo prendere anche il **nostro rapporto EBITDA/PFN** che ci permette di capire con l'EBITDA, con i flussi di cassa anche se l'EBITDA non è un vero flusso di cassa ma una prima misura grezza che ci esprime la capacità dell'azienda di produrre valore e quindi ricchezza, con questo possiamo capire quanti anni ci serviranno per coprire i nostri debiti. Questo indicatore è uno dei più utilizzati nell'ambito del mondo della finanza quindi imparate a calcolarlo perché a livello universitario non è molto richiesto ma nella prassi lavorativa vi farà molto comodo (EBITDA/PFN dovete imparare a calcolarli e a leggerli insieme).

Dall'altro lato non metteremo i risultati competitivi, ma mettiamo i nostri risultati che possiamo definire sociali ovvero che ci permettono di capire quanto rendiamo felici i nostri stakeholders, *quindi quali sono gli indicatori che possiamo inserire in questa dimensione in grado di esprimere il successo della value proposition e il grado di coerenza con le aspettative?*

- Turnover del personale
- Turnrate del cliente (N.B è giusto ma in fase di analisi e matrice diagnostica del successo competitivo- reddituale)
- Tempo medio di pagamento debiti vs fornitori (se riusciamo ad allungarlo significa che il fornitore si fida di noi, e si crea una situazione in cui abbiamo vantaggi a livello di finanziamento del circolante.
- Soddisfazione del cliente (vista così potrebbe essere un indicatore del successo competitivo)

Quali altri indicatori di performance e per chi devo creare valore? (prof legge le proposte dei ragazzi e commenta):

1. Tema della sostenibilità (piani che mi permettono di capire il successo dell'azienda in termini di politica ambientale)
2. L'immagine dell'azienda (un risultato che potrebbe racchiudere perfettamente le aspettative e un successo che l'azienda raggiunge per tutti gli stakeholders) qui rileva l'utilizzo per calcolare l'immagine dell'azienda, come faccio a dire se un'azienda ha una buona o cattiva immagine? Qui sono brava se riesco a trovare dei driver che mi diano un parere oggettivo sull'immagine, posso dire ad esempio che monitori tutti i social network e quindi guardo quante volte è citata e quanti sono i feedback positivi rispetto al tot di feedback e rispetto a quelli dei competitors. Oppure vado a vedere se l'azienda è citata nelle testate giornalistiche in modo positivo o meno. Quindi devo

ricercare dei driver che mi permettano di quantificare l'immagine dell'azienda in modo da monitorarla nel tempo

3. Capacità di ottenere prestiti dalle banche (si traduce poi a livello reddituale nel LEVERAGE o ROD) quindi attenzione questo va in quelli reddituali. Non dobbiamo mai analizzare degli indicatori che sono collegati. **Se considero una variabile a livello sociale non posso considerarla a livello reddituale**, essi devono essere espressi da indicatori non correlati tra di loro.

Quindi abbiamo analizzato la formula imprenditoriale, i risultati prodotti a livello competitivo e reddituale e a livello sociale e reddituale nella prospettiva della singola azienda. Quindi dobbiamo capire cosa fare a questo punto da manager e consulenti. Quale è il percorso di analisi che devo fare se devo andare a studiare formula imprenditoriale e matrice diagnostica?

Il percorso è il seguente: *l'impresa ha successo sia sul piano concorrenziale che sul piano reddituale?* SI, bene ma non basta, questo *successo è consolidato o no? Nel caso in cui il successo sia consolidato e mi trovo nel quadrante di una formula coerente, mi devo domandare questo successo è minacciato da mutamenti in atto o prevedibili?* Il successo di Olivetti che abbiamo visto ieri è minacciato da eventi che possono accadere nel mercato e lo possono mettere in discussione? Se la risposta fosse stata NO sarei stata in pace, se la risposta è SI ovvero se esiste nel mercato una minaccia di cambiamenti che potrebbe mettere in discussione la formula imprenditoriale, allora mi devo chiedere: ma queste minacce e accadimenti dell'ambiente mi impongono un cambiamento della formula imprenditoriale oppure solo un adattamento? Se devo rivedere tutta la formula imprenditoriale perché mi rendo conto che è consolidata ma non è coerente con i fattori critici del domani ALLORA SIGNIFICA CHE LA FORMULA IMPRENDITORIALE DELL'OGGI NON E' IN REALTA' VALIDA PERCHE' NON MI GARANTISCE IL SUCCESSO DOMANI. Se invece **non necessito un profondo cambiamento della formula, allora significa che la formula di oggi è tutt'ora valida ma devo sempre tenere sotto controllo quello che succede nell'ambiente esterno.** Questa era l'ipotesi se il successo è consolidato.

Se il successo non è consolidato ci dobbiamo *domandare se è consolidabile o no?* Se la risposta è NO devo rivedere completamente la formula perché non è in grado di produrre performance competitive e reddituali future di successo, viceversa se è CONSOLIDABILE allora significa che la mia formula imprenditoriale è valida e la devo aggiustare nell'ottica del consolidamento, la devo rendere sostenibile.

Se invece mi rendo conto che l'impresa non ha successo sul piano concorrenziale e reddituale devo domandarmi quale è il problema? È di natura concorrenziale o reddituale? Se il problema è **di natura concorrenziale** e quindi significa che in realtà l'azienda ha successo sul piano reddituale mi devo chiedere se questo successo reddituale dipende da condizioni esterne particolarmente favorevoli o no, se la risposta è SI significa che la formula imprenditoriale è valida ma solo nel breve periodo fino a quando esistono tali condizioni ma non sarà in grado di produrre successo nel futuro. Se però mi rendo conto che in realtà ho dei risultati reddituali che non sono attribuibili all'esterno potrebbe essere semplicemente che in realtà la formula imprenditoriale è giusta ma non ha ancora prodotto i risultati, ciò significa non demordere perché significa che tra poco i tuoi risultati reddituali alti se la formula è giusta, si tradurranno in risultati competitivi alti e adeguati, non avrebbe senso investire per cambiare tutto perché prima o poi un cambiamento avverrà.

Se invece l'azienda non ha successo sul piano reddituale ci dobbiamo chiedere se ha successo invece su quello reddituale: se non ha successo, di nuovo siamo nel caso in cui la formula non è valida ed esco dal business. Nel caso in cui non c'è successo reddituale ma esiste il successo concorrenziale e competitivo allora dobbiamo fare l'analisi delle incongruenze. Dobbiamo riprendere quel modello interpretativo che abbiamo visto ieri e cercare di capire cosa non va, se è un problema di risorse e competenze distintive, oppure un problema di elementi di distintività della value proposition, in base alla risposta capisco se sono di fronte ad una formula imprenditoriale da abbandonare oppure sono di fronte ad una formula imprenditoriale su cui devo investire (Olivetti avrebbe dovuto investire perché la struttura ce l'aveva ma aveva puntato su quelle risorse e competenze che ormai erano inadeguate).

CASO POWWOW: rappresentare la formula imprenditoriale e valutare il successo competitivo e reddituale della stessa e applicare la matrice diagnostica tramite gli indicatori condivisi da Erika durante la lezione e le informazioni sul PDF di Powwow.

Ipotesi didattica: l'ampiezza del margine commerciale

- Ø *Imbottigliamento dell'acqua.* Il costo di imbottigliamento (acqua, tappo ecc.) di un boccione standard è stimabile mediamente nel mercato tra 95 centesimi ed 1,20 euro mentre il prezzo di vendita medio è stimabile intorno ad 8 euro. Da notare che nel costo primo vanno considerati, oltre ai componenti suddetti, anche il costo del bottiglione (che peraltro viene più volte riciclato) e dell'igienizzazione. Complessivamente il margine rimane comunque molto elevato.
- Ø *Vendita Cooler:* il prezzo di vendita del cooler è stimabile in media di circa il 140% superiore al costo di acquisto con punte del 160% e casi particolari del 30%.
- Ø *Vendita di bicchieri:* il margine commerciale sui bicchieri supera il 400%.

