

Progettare la **competitività** nelle **piccole e medie imprese**

L'articolo propone uno strumento di facile impiego che permette di misurare, sulla base dei propri assetti strategici, l'aderenza o meno dell'azienda agli standard richiesti e agli obiettivi prefissati, potendo anche valutare in anticipo ed eventualmente correggere i risultati delle scelte messe in atto per aumentare le performance

le' è la conseguenza della capacità di individuare adeguatamente, e di perseguire in modo continuo e bilanciato, gli obiettivi programmati, non solo economico-finanziari, ma anche quelli legati ai beni intangibili, nell'ottica di tutti i soggetti interessati (clienti, azionisti, dipendenti, fornitori e partner, società civile).

Lo stato di salute dell'azienda, e la sua competitività sul mercato, trovano riscontro nei risultati conseguiti sulla base della strategia e degli obiettivi perseguiti, e dei vincoli presentati dall'ambiente interno ed esterno in cui essa opera.

Tali obiettivi, secondo la classificazione introdotta da Kaplan e Norton nelle 'Balanced Scorecards' (BSC) si possono raggruppare in 'finanziari', 'verso cliente', 'relativi ai processi', 'di conoscenza e sviluppo'.

Tra gli indicatori finanziari ricordiamo: gli indici di redditività e di produttività, il rapporto di indebitamento; tra gli indicatori legati ai 'beni intangibili', quelli 'verso cliente': la soddisfazione del cliente e il livello dell'offerta del prodotto/servizio percepito dal mercato; quelli 'relativi ai processi': la ca-

pacità di realizzare efficacia ed efficienza nelle operazioni industriali e commerciali, nella fornitura di servizi e assistenza al cliente; quelli 'di conoscenza e sviluppo': l'entità dell'avvicendamento del personale migliore, la consistenza della cultura d'impresa.

La posizione competitiva dell'impresa dipende in larga misura dal livello, percepito dal cliente, dell'offerta dei 'fattori competitivi', sui quali si concentrano la concorrenza e gli investimenti del settore cui essa appartiene. Questi fattori sono parte significativa della 'strategia', e quindi, degli 'obiettivi' aziendali, dall'integrazione con i quali, nel loro complesso, dipende la loro efficacia.

In questo contesto, la creazione e/o l'accrescimento del 'valore azienda-

CATEGORIE TECNOLOGICHE E SVILUPPO

La capacità di individuare e/o verificare la 'qualità' degli obiettivi scelti, di mantenere e/o adeguare i 'giusti' obiettivi nel corso dei cicli delle attività, è la prima meta che l'azienda si deve porre. Ciò può essere ottenuto individuando la 'categoria tecnologica' nella quale il settore manifatturiero cui l'impresa appartiene può collocarsi, e quindi la 'fase del ciclo di vita', sia delle sue linee di prodotto coinvolte, sia del settore stesso. A tali elementi l'impresa deve adeguare opportunamente gli obiettivi, le strategie, le risorse e i processi, sulla base delle condizioni e delle opportunità che l'ambiente esterno specificamente offre.

La categoria tecnologica caratterizza il modello di impresa e il tipo di posizionamento competitivo che l'azien-

Figura 1. Riassunto dei contenuti delle tabelle A, B, C utilizzate nell'analisi effettuata per la determinazione e le applicazioni del modello.

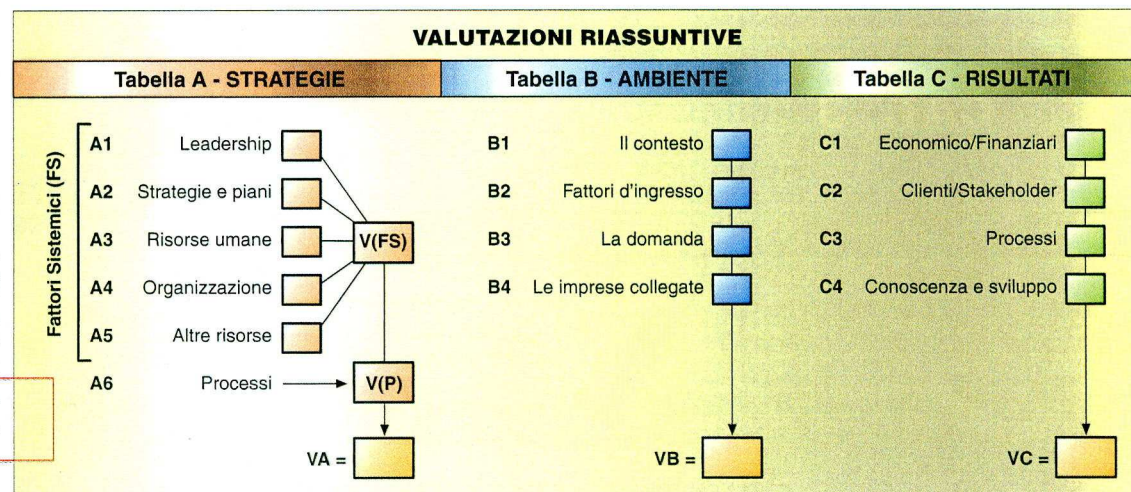




Figura 2. Una rappresentazione dei fattori dell'ambiente esterno che sono alla base degli elementi utilizzati nella tabella B.

da si trova a perseguire per crescere e per creare valore, nel quale individua i competitori diretti e potenziali, e sviluppa e produce i suoi prodotti. L'innovazione e la tecnologia delle imprese del sistema manifatturiero, con i prodotti a esse collegati, condizionano fortemente le opportunità competitive, e possono essere raggruppate in quattro categorie secondo, sostanzialmente, i criteri di 'origine' e 'obiettivo' dell'innovazione.[14] Nella prima categoria, 'tradizionale' o 'dipendente dai fornitori', l'innovazione viene 'assorbita' principalmente dall'esterno, dai fornitori, con l'obiettivo primario della riduzione dei costi. Esempi sono il settore della meccanica tradizionale, del tessile, degli alimentari.

La seconda categoria, 'a intensità di scala', è caratteristica del settore siderurgico, dei mezzi di locomozione, dei beni di consumo durevoli.

L'innovazione deriva sia dall'esterno, per interazione con i fornitori nell'acquisto e nella progettazione di macchinari, sia dall'interno, tramite l'apprendimento per esperienza e la R&S. L'obiettivo dell'innovazione è la riduzione dei costi, e la modificazione dei processi/prodotti sfruttando le economie di scala, con tendenza all'integrazione verticale.

La categoria dei 'fornitori specializzati', che racchiude i settori della meccanica strumentale e i macchinari, ha

come obiettivo il miglioramento delle prestazioni del prodotto/servizio, l'affidabilità e l'adeguamento al cliente. Le fonti dell'innovazione sono sia esterne, per interazione con gli utilizzatori, sia interne, tramite apprendimento per esperienza e attività informali.

L'innovazione della quarta categoria, 'basata sulla scienza', deriva dall'attività di ricerca e sviluppo condotta all'interno delle imprese stesse, appartenenti, esemplificando, alle industrie elettronica, farmaceutica, delle biotecnologie, per le quali, prestazioni, affidabilità e adeguamento al cliente ne costituiscono sempre il principale obiettivo, e la ricerca è il motore fondamentale dell'esistenza e dello sviluppo.

LA DEFINIZIONE DEL MODELLO

Il metodo prevede dapprima l'identificazione del 'tipo di impresa', con il riconoscimento della 'categoria tecnologica', che guida all'individuazione delle specifiche tabelle (A per gli elementi di strategia, B per le caratteristiche dell'ambiente in cui l'impresa opera, C per gli obiettivi scelti) e ai relativi criteri di valutazione degli elementi in esse contenuti.

La figura 1 riassume i contenuti delle tabelle A, B, C utilizzate nell'analisi effettuata per la determinazione e le applicazioni del modello.

Gli elementi di strategia comprendono sei categorie principali: 'leadership', 'strategie e piani', 'risorse umane', 'organizzazione', 'altre risorse' e 'processi', e vengono valutati [1] sulla base del 'valore intrinseco o efficacia potenziale', del grado di 'estensione' nell'azienda, e del grado di 'efficacia dimostrata'.

La figura 2 illustra i fattori dell'ambiente esterno che sono alla base degli elementi utilizzati nella tabella B. La categoria degli obiettivi/risultati è rappresentata con la classica suddivisione di Kaplan e Norton [3,4] nelle prospettive 'economico/finanziaria', 'cliente/stakeholder', 'processi', 'conoscenza', che, tra l'altro, evidenzia l'importanza degli obiettivi legati ai 'beni intangibili'.

I risultati vengono valutati sulla base dello scostamento dagli obiettivi programmati, della classe di importanza degli obiettivi stessi, e del loro indice di priorità.

Tra gli obiettivi vengono individuati i 'fattori competitivi specifici' del settore cui l'impresa appartiene e per ciascuno di essi si indica il livello dell'offerta percepito dal cliente. Oltre a questi, l'impresa deve cercare di perseguire, se vuole effettivamente ottenere e/o consolidare una buona posizione competitiva, anche 'fattori competitivi innovativi', con le innovazioni di prodotto, con la ricerca di nuove utilità cliente, di nuove classi di

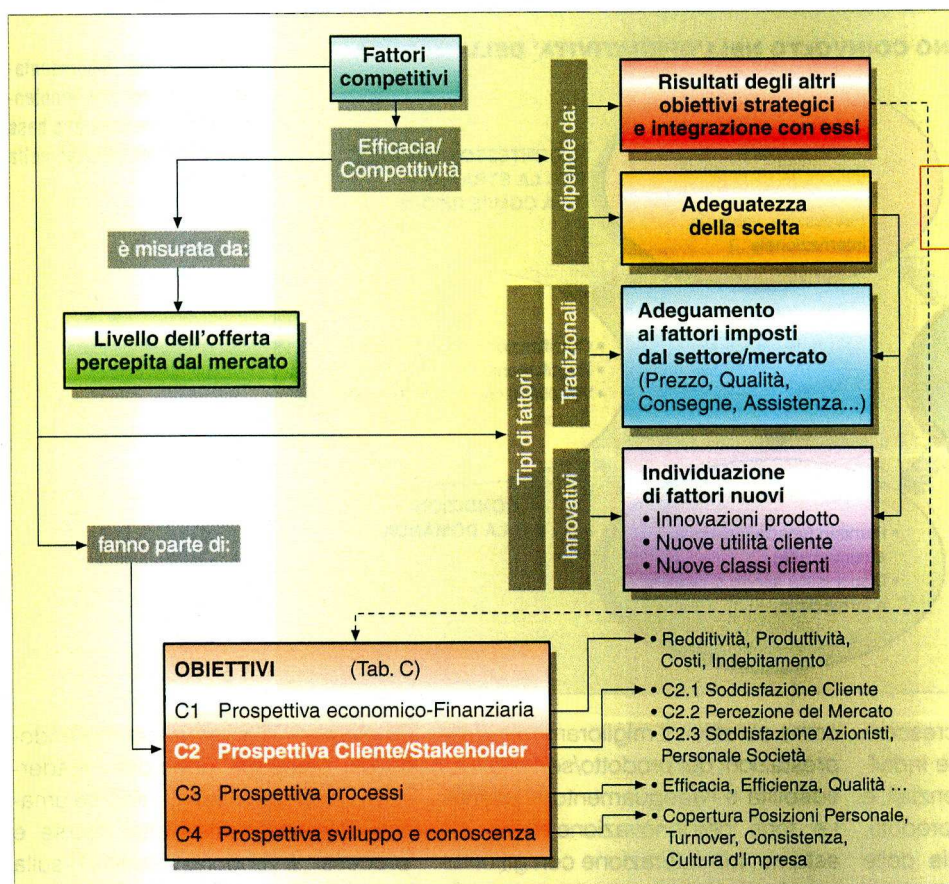


Figura 3. Uno schema illustrativo dei fattori competitivi; di questi vengono evidenziate, oltre alle tipologie distintive, la collocazione nell'ambito della 'prospettiva cliente', le condizioni per assicurare efficacia e competitività.

riquadro n.1
Valutazione di Strategia (Strat), Ambiente (Amb) e Risultato (Ris), su scala da 1 a 5, del campione di imprese considerato (Zstrat, Zamb, Zris sono i valori delle relative distribuzioni standardizzate).

clienti, andando 'a cercare una scorcioia tecnologica in un settore confinante'[12]. La figura 3 presenta uno schema illustrativo dei fattori competitivi; di questi vengono evidenziate, oltre alle tipologie distintive, la collocazione nell'ambito della 'prospettiva cliente', le condizioni per assicurare efficacia e competitività.

Tramite il questionario, costituito dalle tabelle citate, si perviene alla determinazione del 'contenuto di competitività' (C.Co.), sulla base della valutazione combinata dello 'sforzo strategico' e della predisposizione esistente al perseguimento degli obiettivi pianificati, da parte dell'ambiente esterno all'impresa.

Oltre ai 'fattori competitivi' è possibile individuare e tenere sotto controllo, dopo aver valutato i risultati conseguiti, le 'competenze distintive', che garantiscono la posizione competitiva raggiunta.

Un'indagine effettuata utilizzando delle informazioni preliminari provenienti dal settore industriale delle PMI, opportunamente integrate con una simulazione, ha permesso di disporre di una serie di risposte al questionario sopra citato, che, opportu-

N.	Strat	Amb	Ris	Zstrat	Zamb	Zris
1	2	1	2	-1,31	-1,38	-0,75
2	2	2	2	-1,31	-0,69	-0,75
3	2	4	2	-1,31	0,69	-0,75
4	2	3	2	-1,31	0,00	-0,75
5	2	5	2	-1,31	1,38	-0,75
6	3	4	3	-0,44	0,69	0,13
7	3	3	2	-0,44	0,00	-0,75
8	3	5	3	-0,44	1,38	0,13
9	3	2	2	-0,44	-0,69	-0,75
10	3	1	1	-0,44	-1,38	-1,63
11	4	4	4	0,44	0,69	1,01
12	4	5	4	0,44	1,38	1,01
13	4	3	4	0,44	0,00	1,01
14	4	2	3	0,44	-0,69	0,13
15	4	1	2	0,44	-1,38	-0,75
16	5	5	5	1,31	1,38	1,89
17	5	4	5	1,31	0,69	1,89
18	5	3	4	1,31	0,00	1,01
19	5	2	3	1,31	-0,69	0,13
20	5	1	2	1,31	-1,38	-0,75

RISULTATO IN FUNZIONE DI CONTENUTO DI COMPETITIVITA'

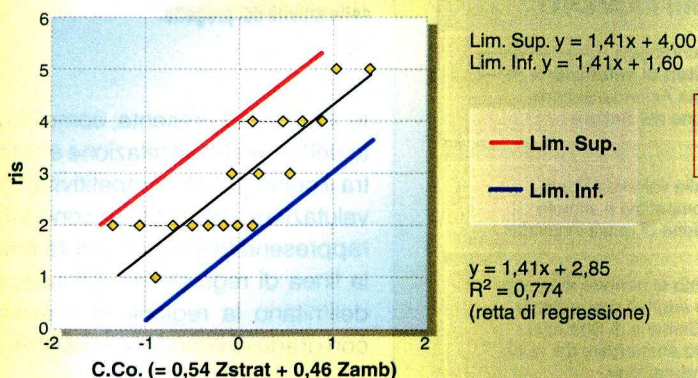


Figura 4. La relazione esistente tra il contenuto di competitività e la valutazione del risultato; sono anche rappresentate le fasce, sopra e sotto la linea di regressione indicata, che delimitano la regione di previsione con grado di confidenza del 95%.

Δ : Scostamento % Obiettivo = $(Ob - Reff) / Ob$;
con Ob: Obiettivo programmato; Reff: Risultato effettivo
 $1 - \Delta = Reff / Ob =$ Efficacia (E.ia)
I.Co.: Indice di Competitività = VC2.2 (*)
Reff./Ratt. = Posizione Competitiva (P.Co.)
dove Ratt: Risultato atteso
 Δa : Scostamento % tra Ob e Ratt. = $(Ob - Ratt) / Ob$;
 $1 - \Delta a =$ Congruenza Obiettivi

Il Risultato atteso può essere ricavato utilizzando il grafico di figura 4 del testo, mentre la relazione tra Risultato atteso, Strategia e Ambiente è rappresentata dal grafico della figura 5

(*) VC2.2 è la valutazione del risultato del livello percepito dal mercato dell'offerta dei fattori competitivi (nella "prospettiva Cliente" della tabella C "Obiettivi/risultati")

STRAT IN FUNZIONE DI RIS (PARAMETRO AMBIENTE)

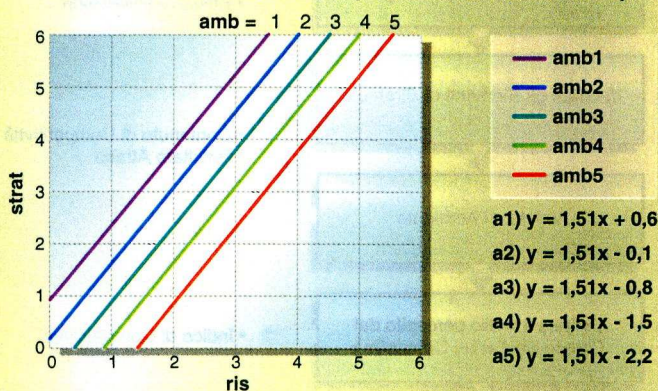


Figura 5. Il grafico esprime la relazione tra la strategia utilizzata e il risultato conseguito, avendo come parametro la valutazione dell'ambiente.

riquadro n.2
Definizioni ed espressioni relative ai termini di competitività, efficacia sugli obiettivi, congruenza degli obiettivi

riquadro n.3
Determinazione della posizione competitiva dell'impresa alfa.

Dalle risposte alle domande delle tabelle A, B, C:

Valutazione globale di A (Strategia) VA
 $V(A) = 2,5$ (strat) (da Tabella A)

Valutazione complessiva di B (Ambiente) VB
 $V(B) = 4$ (amb) (da Tabella B)

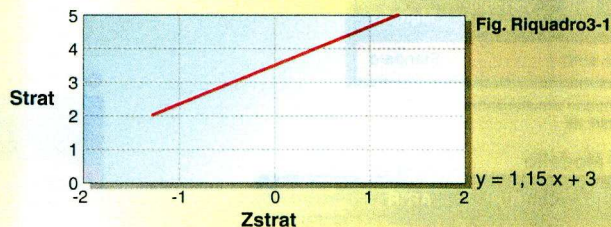
Si ricava il valore del contenuto di competitività C.Co. dalla relazione $C.Co. = 0,54 Zstrat + 0,46 Zamb$; $C.Co. = -0,14$
Utilizzando i grafici che esprimono la relazione tra Strat e Zstrat, Amb e Zamb. (Figg. R3 - 1, R3 - 2) e il grafico di Fig.4 (o di Fig.5) del testo. Ne deriva che il risultato atteso è $ris = Ratt = 2,6$

namente riassunte nei valori medi per le voci strategia (Strat), ambiente (Amb), risultati (Ris), vengono riportate nel riquadro n.1, per un totale di 20 casi.

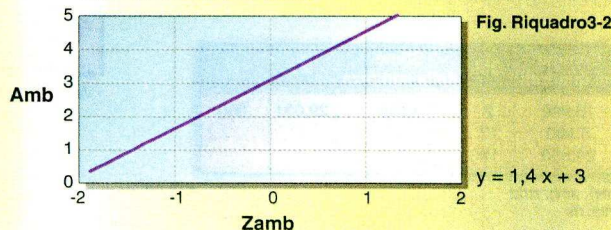
Il riquadro riporta anche i valori 'z' delle distribuzioni standardizzate relative a strategia, ambiente e risultati, necessari per la congruenza dei confronti tra le variabili nell'indagine statistica.

L'analisi di regressione condotta sulle variabili indipendenti strategia (strat) e ambiente (amb), e la variabile dipendente risultato (ris), ha permesso di individuare i 'pesi' delle prime due variabili nel determinare il risultato: 54% per strategia e 46% per ambien-

Strat in funzione di Zstrat



Amb in funzione di Zamb



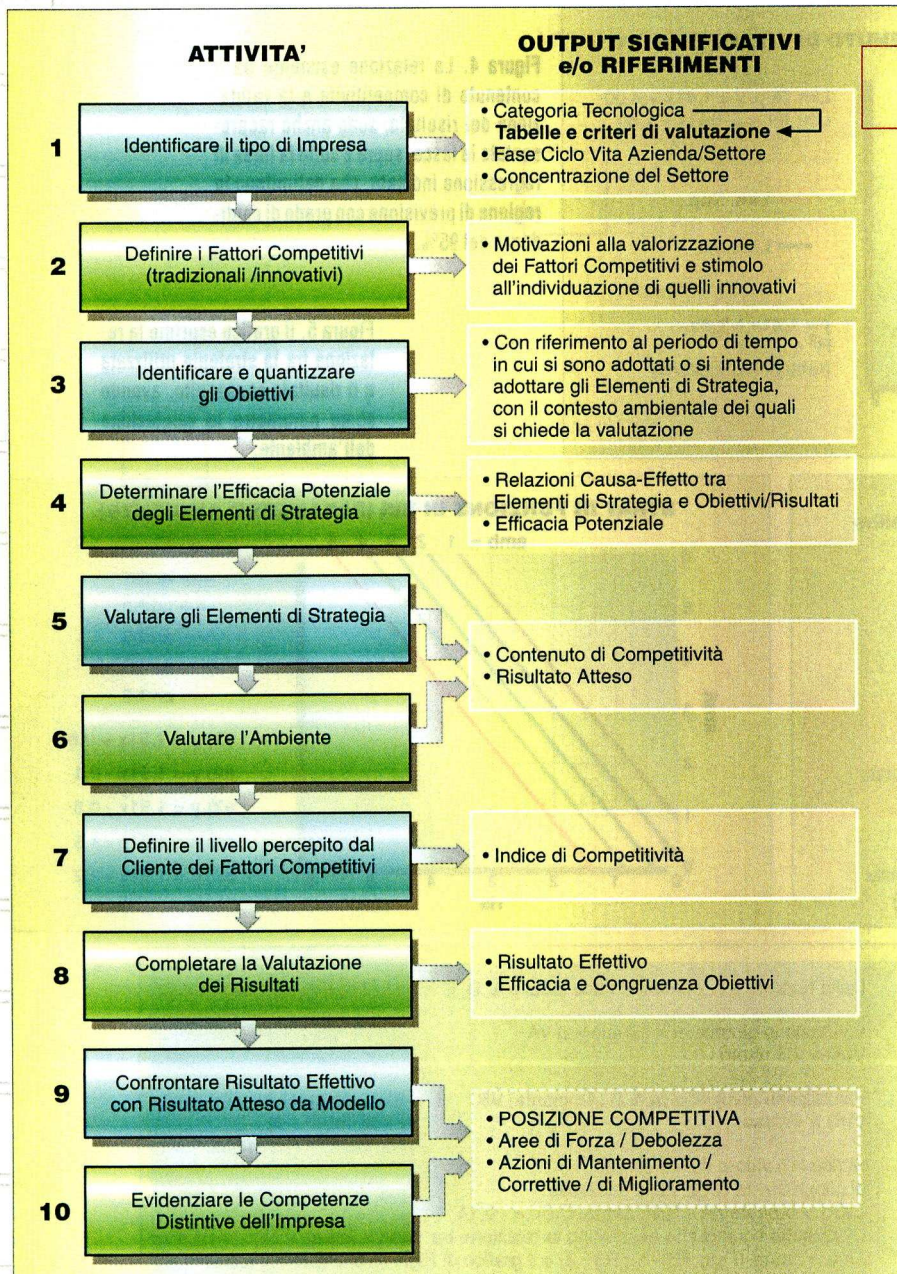


Figura 6. In questa illustrazione si riassume lo schema grafico delle attività del progetto.

te. La figura 4 presenta, come risultato dell'indagine, la relazione esistente tra il contenuto di competitività(*) e la valutazione del risultato; sono anche rappresentate le fasce, sopra e sotto la linea di regressione indicata, che delimitano la regione di previsione con grado di confidenza del 95%.

IMPIEGO DEL MODELLO ED ESEMPIO APPLICATIVO

Il grafico della figura 5 esprime la relazione tra la strategia utilizzata e il risultato conseguito, avendo come parametro la valutazione dell'ambiente. I grafici delle figure 4, 5 possono essere utilizzati, da parte di una nuova impresa, estranea al campione, sia per confrontare i risultati ottenuti con la strategia impiegata e con l'ambiente in cui opera, sia per verificare la congruenza, nella fase di pianificazione, degli elementi di strategia, e quindi degli obiettivi che si intendono

(*) $C.Co. = 0,54 zstrat + 0,46 zamb$ ove $zstrat$ e $zamb$ sono i valori delle variabili standardizzate, corrispondenti, rispettivamente, alle variabili indipendenti strategia (strat) e ambiente (amb), che derivano dalle valutazioni fornite dalle imprese considerate.

riquadro n.4
Analisi di regressione per i dati relativi al campione delle imprese.

Variabili Aggiunte/Rimosse

Modello	Variabili Aggiunte	Variabili Rimosse	Metodo
1	amb, strat		Standard

- Tutte le variabili entrano simultaneamente
- Variabile dipendente: ris

Riassunto del Modello

Modello	R	R ²	AR ²	Errore Standard
1	,880	,774	,747	,57189

ANOVA

Modello	Somma dei quadrati	Gdl	Stime della varianza	F	p
Regressione	18,990	2	9,495	29,031	,000
Residuo	5,560	17	,327		
Totale	24,550	19			

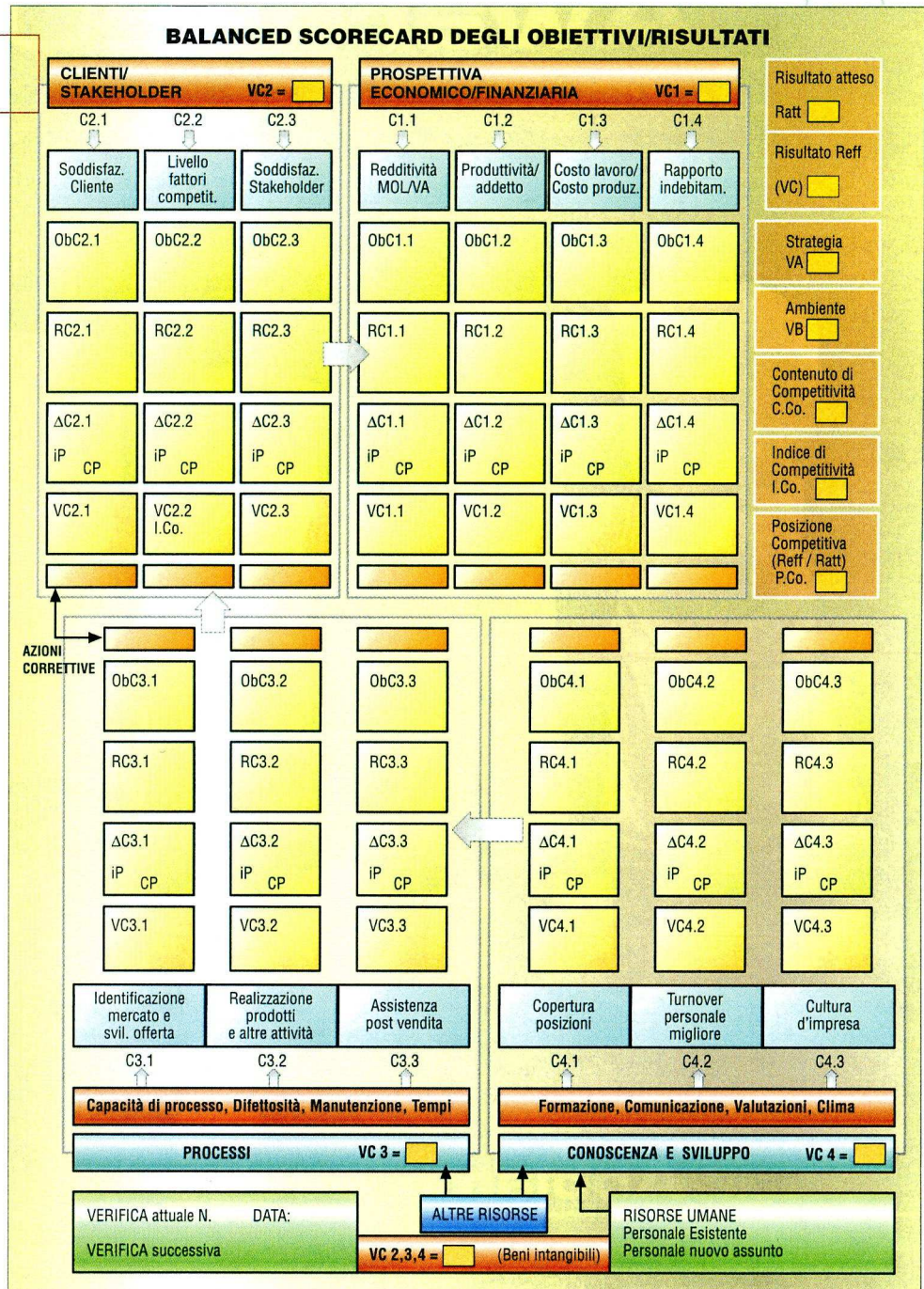
- Predittori: (Costante), amb, strat
- Variabile dipendente: ris

Coefficienti

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		t	p
		B	Errore Standard	Beta	Beta%		
1	(Costante)	-,810	,500			-1,619	,124
	strat	,660	,114	,666	,537	5,770	,000
	amb	,450	,090	,574	,463	4,977	,000

- Variabile dipendente: ris

Figura 7. Il quadro complessivo della Balanced Scorecard degli obiettivi/risultati, che può essere usata per la gestione del progetto.



conseguire, con l'ambiente in cui si deve operare.

Si può determinare l'indice di competitività e la 'posizione competitiva' in funzione del risultato effettivamente ottenuto dall'azienda. Le definizioni e le espressioni relative ai termini di competitività, efficacia ed efficienza, congruenza degli obiettivi sono riportate nel riquadro n.2. Nel riquadro n.3 viene illustrato un esempio applicativo.

CONCLUSIONI

Il modello proposto ottempera alla necessità da parte delle imprese di disporre di uno strumento di facile e rapido impiego che consente di favorire, nella scelta degli obiettivi strategici e operativi, il conseguimento dell'adeguatezza al proprio settore tecnologico e al proprio stadio di sviluppo; di individuare la propria posizione competitiva anche senza dover attendere i risultati conseguenti alle scelte strategiche effettuate, e di predisporre tempestivamente le eventuali azioni correttive della strategia. La figura 6 riassume lo schema grafico delle attività del progetto.

La figura 7 esprime il quadro complessivo della Balanced Scorecard degli obiettivi / risultati, la quale può essere usata per la gestione del progetto. Le tabelle degli 'elementi di strategia', dell'ambiente degli 'obiettivi'/risultati vengono 'espresse', nelle applicazioni, a un livello di dettaglio adeguato e integrate da 'linee guida' di supporto per l'assegnazione dei punteggi di valutazione, in modo da assicurare il riconoscimento dell'effettiva posizione competitiva della singola azienda nel suo contesto operativo.

BIBLIOGRAFIA

[1] CONTI T., *Autodiagnosi organizzativa - Sperling&Kupfer* 1997
 [2] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Alla conquista del futuro - Il Sole 24 Ore* 1999
 [3] KAPLAN R., NORTON D., *The Balanced Scorecard H.B.S.P.* 1996

[4] KAPLAN R., NORTON D., *The Strategy Focused Organization H.B.S.P.* 2000
 [5] VERGANTI R., CALDERINI M., *L'impresa dell'innovazione - Il Sole 24 Ore* 2004
 [6] ONIDA F., *Se il piccolo non cresce - Il Mulino* 2004
 [7] MALERBA F., *Economia dell'innovazione - Carocci* 2004
 [8] GRANDI A. E SOBRERO M., *La gestione strategica dell'innovazione - Il Mulino* 2004
 [9] KIM W., MAUBORGNE R., *Oceano blu - Etas* 2005
 [10] MOORE G.A., *Dealing with Darwin - Portfolio* 2005
 [11] ROSSI S., *La nuova economia - Il Multi-*

no 2003
 [12] ROSSI S., *La regina e il cavallo - Laterza* 2006
 [13] *Pubblazioni del World Economic Forum* 2003-2005
 [14] PAVITT K., *Sectorial pattern of technical change... Research Policy* (13) - 1984
 [15] QUATRARO G., *Controllare i processi per raggiungere gli obiettivi - RMO n.44*, 2001
 [16] QUATRARO G., *Orientare i processi sugli obiettivi - RMO n.61*, 2003
 [17] QUATRARO G., *Gestire le risorse umane con la BSC - RMO n.70*, 2003

readerservice.it n.53