Carlo Canestri, Alessandro Pais

Come una barca davanti a un iceberg

Manuale di sopravvivenza per aziende in crescita

MANAGEMENT TOOLS

FrancoAngeli

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

---

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Carlo Canestri, Alessandro Pais

Come una barca davanti a un iceberg

Manuale di sopravvivenza per aziende in crescita

FrancoAngeli
TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione pag. 9

1. Come una barca davanti ad un iceberg » 15
1. In quale business opera la nostra azienda » 15
2. Qual è quindi il nostro vero mercato di riferimento? » 18
3. Crescita tirata dal mercato » 19
4. Crescita interna: i nostri vantaggi competitivi e la loro durata » 21
5. Possiamo realmente controllare i nostri vantaggi competitivi? » 23
- Check list » 24

2. Efficienza, efficienza, efficienza » 25
1. Che cosa si intende per efficienza? » 26
2. Da dove partire per analizzare l'efficienza » 27
3. I costi del personale » 31
4. L'efficienza nell'utilizzo dei capitali investiti » 33
5. L'analisi finanziaria » 33
- Check list » 34

3. Si analizzano i ricavi e non i margini » 35
1. Analizzare i ricavi ed i margini: come si fa » 35
2. Margini percentuali o margini unitari? » 38
3. Margine per unità di risorsa scarsa » 40
4. Quando eseguire l'analisi » 42
5. Perché le aziende non controllano i margini » 43
6. Calano i ricavi, emerge l'iceberg » 44
7. Quali costi utilizzare? » 45
- Check list » 47

4. Il marketing non si occupa del business pag. 48
1. Cos'è il marketing » 48
2. Di che cosa deve o dovrebbe occuparsi la funzione marketing » 50
3. Perché il marketing in azienda si occupa di questioni irrilevanti » 51
4. Il cliente al centro o *la relazione* con il cliente al centro » 53
5. Misurare il marketing » 55
► Check list » 57

5. Si fanno bene cose che non servono a niente » 58
1. Perché siamo qui e che cosa vogliamo fare » 59
1.1. Mission » 60
1.2. Vision » 61
1.3. Valori » 63
2. Occorre una strategia » 64
3. Execution, Execution, Execution » 65
► Check list » 67

6. Mito: "il software risolve tutti i problemi" » 68
1. Perché le aziende non si occupano di migliorare i processi » 70
2. Primo: misurare! » 71
2.1. Che cosa misurare: CSF, KPI, indicatori lead e lag » 72
2.2. Troppi indici: serve un modello di analisi » 74
► Check list » 76

7. Si controlla il CE e non la cassa » 77
1. Il cash flow » 78
2. L'azienda che cresce assorbe cassa » 79
3. Perché l'azienda non controlla la cassa » 84
► Check list » 86

8. Il budget non esiste » 87
1. Cos'è il budget » 88
2. Come si fa » 89
3. Quando si fa (o si dovrebbe fare) » 92
4. L'importanza della revisione » 95
5. The budget game, padding the budget » 96
► Check list » 97

9. Un prodotto è meglio averlo che non averlo pag. 98
1. Il processo di sviluppo di un prodotto » 100
2. Il problema della complessità » 102
3. I costi della complessità » 102
4. KISS » 104
- Check list » 106

10. Persone, persone, persone » 107
1. Assumere le persone giuste » 108
2. Motivare attraverso l'assegnazione di obiettivi » 110
3. Criticità nell'applicazione dell'MBO » 113
4. Risorse e riconoscimenti » 114
5. Vita privata, smart working, work life balance » 115
- Check list » 117

Il sonar per riconoscere l'iceberg » 118

Conclusione » 122

Appendice » 126

Introduzione

Il titolo di questo libro può sicuramente suscitare qualche perplessità: un manuale di gestione per aziende in crescita?

La letteratura sul management ha dedicato fiumi di inchiostro alla gestione dei tipici problemi delle aziende in crisi. Il termine "turnaround", ad esempio, è entrato di diritto nel linguaggio manageriale da tempo, alimentando anche il business di società di consulenza specializzate in questo tipo di interventi; l'analisi finanziaria, d'altro canto, ha codificato diversi modelli di analisi predittiva del rischio di default, spesso utilizzati anche in ambito bancario.

L'allarme rosso che uno stato di crisi fa scattare all'interno di un'azienda è stato quindi studiato e sviscerato fino ai dettagli più granulari.

Le problematiche che le aziende in forte sviluppo devono comunque affrontare, sono state viceversa decisamente trascurate.

Ma a ben vedere, fare le giuste scelte gestionali in aziende in forte crescita è altrettanto complicato quanto gestire aziende in crisi, anzi per certi versi lo è ancora di più.

Gestire la fase di crisi di un'azienda è difficile e in molti casi comporta scelte dolorose; l'imprenditore/Ceo non solo si trova a dover gestire una fase finanziariamente e legalmente complicata, ma può dover essere costretto a licenziare collaboratori, chiudere siti produttivi, affrontare procedure legali lunghe e costose.

Ma anche le aziende in forte crescita non sono facili da gestire. Da una piccola organizzazione iniziale, costruita intorno ad un'idea di prodotto/servizio e spesso con la passione e le competenze di un ristretto numero di fondatori, si deve decidere se e come crescere, strutturare l'azienda, introdurre manager, gestire una fase finanziariamente comunque complicata e delicata.

C'è un ulteriore elemento, importante, che caratterizza la gestione di un'azienda in crescita.

L'evidenza di una crisi si manifesta normalmente nell'ambito della gestione finanziaria: l'azienda è senza liquidità. Certo, le cause possono essere diverse e spesso derivano da scelte strategiche errate, anche se purtroppo non mancano situazioni di crisi generate da cause esogene all'azienda. Ma chi gestisce l'azienda ha un'evidenza certa della crisi: non ci sono soldi per pagare fornitori, personale, imposte.

In un'azienda in crescita, specie se la stessa è stata conseguita in modo rapido, manca l'evidenza che qualcosa non va nel verso giusto e proprio questa mancanza di evidenza potrebbe generare seri problemi in futuro.

Come una barca davanti ad un iceberg, infatti, l'azienda naviga su un fatturato in crescita; intuisce che alcune cose andrebbero cambiate ma non le percepisce come problemi rilevanti, proprio come quando si vede la punta di un iceberg ma non si capiscono le sue reali dimensioni perché sono sommerse.

Il tema centrale di questo testo è quindi come abbinare ad una crescita impetuosa una sostenibilità di lungo termine. Questo tema assume peraltro oggi maggiore rilevanza per la tendenza di grandi investitori e venture capital a valutare maggiormente la crescita potenziale rispetto all'effettiva redditività.

Avere quindi un fatturato in crescita sostenuta anno su anno è si un bellissimo indice, ma purtroppo non è ancora un indice sicuro di sostenibilità nel tempo, di raggiungimento di una dimensione, di una posizione di mercato che garantisca nel lungo termine una certa tranquillità alla nostra azienda.

Solamente in Italia al gennaio 2021 le start up cosiddette "innovative" erano circa 12.000; una percentuale molto elevata di queste non raggiungerà un livello di fatturato tale da poter attrarre investitori strutturati che possano garantire una crescita organica e di lungo periodo. Con buona probabilità, molte non supereranno alcuni anni di vita, mentre si calcola che a livello mondiale solo lo 0,000006% delle start up raggiunga il livello di "unicorno", cioè un miliardo di dollari di fatturato.

Essere consapevoli della necessità di garantire una crescita nel medio lungo periodo è un importante elemento da tenere a mente durante la navigazione della nostra azienda. Conoscere i punti da attenzionare e le possibili conseguenze che possono derivare da una loro sottovalutazione, ci fa comprendere cosa funziona veramente nella nostra organizzazione e come evitare quelli che sono gli errori più ricorrenti.

Identikit dell'azienda in crescita

Di quali aziende parliamo?

È difficile fare un identikit dettagliato di un'azienda in crescita che possa servire da paradigma del tipo di organizzazione oggetto di questo libro; naturalmente non intendiamo rivolgere la nostra attenzione ai soli Unicorni. Tutt'altro; ci interessa invece dare qualche indicazione operativa e sottolineare qualche punto di attenzione a tutti quegli imprenditori e manager che stanno gestendo fasi di crescita consistente, anche se magari non diventeranno mai imprese di dimensioni medio-grandi.

I tratti distintivi quindi che caratterizzano un'impresa tipo a cui è rivolto questo libro sono i seguenti:

- business idea vincente: le aziende di cui parleremo sono nate da relativamente poco tempo sulle fondamenta di un'idea vincente che può riguardare un prodotto/servizio, una tecnologia produttiva esclusiva e "dirompente", una logica distributiva innovativa, un'organizzazione efficace che soddisfa un bisogno espresso dal mercato. Rientrano nelle logiche descritte in questo libro anche aziende che, pur essendo state create da tempo, hanno avuto un'improvvisa crescita vorticosa a causa delle mutate condizioni del contesto competitivo: cambiamenti indotti da eventi improvvisi e imprevedibili, nuove funzionalità d'uso attribuite ad un prodotto, ecc.;
- l'idea nasce spesso da un'intuizione dei fondatori più che da accurate e profonde ricerche di mercato (anche se in questo caso è particolarmente difficile generalizzare);
- crescita vorticosa in un breve lasso temporale; la crescita può essere conseguenza diretta della business idea o essere "tirata" dal mercato;
- ristretto numero di soci fondatori che continuano a gestire in prima persona il business;
- aumento rilevante delle risorse umane impiegate in azienda;

Il tratto distintivo, in sintesi, è la crescita veloce sia in termini di fatturato che di numero di risorse impiegate.

Obiettivo e contenuti del libro

Nel 1906 Lewis Nixon inventò un primo dispositivo di ascolto e scandaglio dei fondali sottomarini basandosi su una tecnologia che si sviluppò poi in modo molto consistente pochi anni dopo, quando con lo scoppio della prima guerra mondiale divenne necessario implementare un sistema

di rilevazione della presenza di sottomarini, sistema che poi prese il nome di *sonar.*

Ma nell'idea iniziale di Nixon lo strumento doveva servire proprio per identificare gli iceberg…

Questo testo si pone quindi un obiettivo pragmatico: fornire una sorta di sonar per consentire all'azienda di capire la cosa si può nascondere sotto il livello dell'acqua e quindi di rilevare in anticipo la *reale dimensione* dei "problemi". Problemi che se non correttamente valutati possono determinare addirittura il naufragio della nostra iniziativa.

Nella nostra esperienza professionale, abbiamo avuto la fortuna di operare come consulenti o come manager e di gestire in prima persona numerosi contesti di business, in diversi settori e mercati, in organizzazioni di svariate ed eterogenee dimensioni. Abbiamo quindi cercato di sfruttare le nostre esperienze dirette sul campo individuando una serie di "punti della gestione aziendale da attenzionare" che rischiano di restare sommersi sotto il livello dell'acqua rappresentato dalla crescita del fatturato.

Alcuni sono forse banali e scontati e riguardano la corretta gestione economico-finanziaria di un'azienda in crescita, gestione che per altro richiede la conoscenza dei corretti strumenti da attivare ed implementare; altri non sono così immediati da percepire perché riguardano aspetti "soft" ma sono altrettanto importanti e urgenti per consentire all'azienda di proseguire la navigazione senza rischi.

Questo non è quindi un testo scientifico; le considerazioni che abbiamo riportato nascono, come abbiamo detto, dalla nostra esperienza sul campo e non da una rigorosa indagine su un campione di aziende caratterizzate da una forte crescita. Ove possibile abbiamo comunque inserito esempi di contesti di business più o meno noti in cui si sono verificate le conseguenze dei "sintomi" che via via abbiamo evidenziato.

Come detto precedentemente questo libro non vuole essere un testo scientifico, tuttavia i concetti gestionali da noi richiamati vengono spesso ricondotti alla teoria ed alla prassi aziendale, cercando quindi di dare indicazioni operative a chi volesse implementare uno specifico strumento gestionale all'interno della propria azienda.

Nell'Appendice sono approfonditi dal punto di vista teorico alcuni concetti e strumenti utilizzati nei vari capitoli del libro, per non appesantire la trattazione dei vari argomenti ma al tempo stesso soddisfare l'esigenza di approfondimento del lettore più interessato.

Il libro si articola nei seguenti capitoli:

- nel **primo** si prende in esame il "problema centrale": perché un'azienda in crescita si trova a dover fronteggiare degli iceberg e quali possono

essere le conseguenze negative nel non individuarli (e gestirli correttamente);

- il **secondo** affronta un tema molto rilevante nella gestione dell'azienda in generale e a maggior ragione nelle aziende in forte crescita: il tema della gestione dell'efficienza;
- nel **terzo** si analizzano le logiche con cui si analizzano i ricavi ed i margini mettendo in evidenza l'importanza di concentrarsi sui secondi, per evitare errori di interpretazione dell'andamento dei fatturati;
- il **quarto** analizza il sintomo "marketing". Se questa funzione non svolge correttamente il proprio lavoro è il sintomo che qualcosa non va nel verso giusto, anche in ragione dell'importanza crescente del ruolo del marketing all'interno delle aziende, soprattutto del cosiddetto marketing relazionale;
- il **quinto** capitolo descrive uno dei sintomi più diffusi: la mancanza di una strategia chiara e condivisa comporta il fatto che le persone con la massima diligenza eseguano attività che non servono a nulla con le ovvie conseguenze negative sulla performance in senso lato dell'azienda;
- nel **sesto** affrontiamo il tema del miglioramento delle performance operative e delle logiche con cui dovrebbe essere gestito, sfatando il mito del "software che risolve tutti i problemi";
- il **settimo** analizza il perché un'azienda in crescita potrebbe perdere di vista la gestione finanziaria e quanto sia rilevante invece tenerla sotto controllo, soprattutto quanto il business cresce velocemente;
- nell'**ottavo** facciamo alcune riflessioni sulla necessità di dotarsi di un budget, termine molto utilizzato nel linguaggio aziendale e nel linguaggio comune ma che spesso si riferisce ad un mero esercizio contabile anziché identificare uno strumento gestionale di grande utilità ed importanza;
- il **nono capitolo** analizza un aspetto gestionale presente in quasi in tutte le aziende. Come coniugare la naturale spinta dell'area vendite ad aumentare/personalizzare i prodotti-servizi per soddisfare qualsiasi richiesta del cliente, con l'esigenza di tenere sotto controllo i "costi della complessità";
- ed infine nel **decimo capitolo** viene analizzato il "problema" del personale. Come creare i presupposti affinché il proposito dell'individuo e quello dell'organizzazione entrino in risonanza.

1 Come una barca davanti ad un iceberg

Il primo capitolo non poteva che essere dedicato al primo e vero problema che un'azienda che cresce velocemente deve affrontare: l'illusione ottica generata dalla crescita.

La metafora dell'iceberg e della barca è particolarmente efficace: i ricavi fanno salire l'acqua su cui naviga l'azienda (la barca) che quindi dei problemi (gli iceberg) vede solo la punta, ma basta un lieve calo del livello delle acque (i ricavi) perché i problemi possano emergere in tutta la loro dimensione e pericolosità.

Ricavi in costante crescita possono generare una serie di "illusioni ottiche", illusioni ottiche che impediscono una oggettiva interpretazione dell'effettivo andamento della gestione aziendale.

1. In quale business opera la nostra azienda

Lo sviluppo dei ricavi per quanto possa fornire piacevoli sensazioni, non dovrebbe distrarre l'attenzione del management dalla costante comprensione delle ragioni che stanno generando l'aumento del fatturato.

Cresciamo perché il mercato ci sta "tirando" o per nostri vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza? Rispondere a questa domanda è fondamentale; se, ad esempio, fosse il mercato a crescere in modo significativo, la nostra crescita deriverebbe da fattori esogeni (il mercato) e si renderebbe indispensabile comparare il nostro tasso di crescita con quello del mercato per capire se siamo outperform o viceversa under-perform.

Inquadrare esattamente il proprio mercato di riferimento, quindi, costituisce uno dei punti critici con cui il management di un'azienda in crescita deve confrontarsi. La precisa messa a fuoco del mercato consente di comprendere al meglio le ragioni della crescita e allo stesso tempo di

consente di capire le esigenze dei nostri clienti e di individuare i competitor diretti.

Un piccolo imprenditore che sta avendo un discreto successo con il suo locale di ristorazione aperto di recente, potrebbe essere tentato dal riproporre lo stesso format aprendo degli altri punti all'interno della stessa città.

Per poter scalare il business occorre però capire bene in quale mercato sta operando. **Operiamo nella generica ristorazione tipica dei bar, oppure operiamo nel segmento ad esempio dello street food?**

Se le caratteristiche della nostra attività pongono chiaramente il nostro locale nel segmento dello street food, velocità del servizio, prezzo e densità di popolazione nell'area diventano elementi veramente cruciali.

Così cruciali da condizionare la stessa offerta, cibi semplici, veloci e soprattutto preparabili da chiunque. Nell'esempio il successo iniziale non abbinato a questi elementi difficilmente consentirà il lancio di un vero format. Il successo iniziale potrebbe essere stato generato da vari fattori, sovra "produzione" del titolare, posizionamento particolarmente felice, ecc.

A questo riguardo non mancano casi di business tradizionali entrati in crisi proprio perché i player si sono adagiati su trend di vendite in aumento, trascurando viceversa la comprensione dei reali confini del business nei quali operavano.

Uno degli esempi più eclatanti è sicuramente quello del trasporto aereo. Alla fine degli anni '60 il trasporto aereo ha conosciuto un vero e proprio boom grazie anche all'aumento dell'autonomia dei velivoli derivante dallo sviluppo dei motori jet.

Una situazione che qualunque azienda vorrebbe avere, ricavi in crescita, competizione limitata, posizioni di mercato dominanti, ecc.

Eppure proprio la sicurezza di un business in crescita ha generato una sottovalutazione, una scarsa attenzione alla reale comprensione del business nel quale si operava.

Per decenni le società all'interno di questo settore, forti anche di una normativa che impediva di fatto l'accesso al mercato da parte di nuovi competitor, hanno operato come se la concorrenza non esistesse, addirittura come se il cliente non esistesse, pienamente convinte di essere nel business delle "Compagnie Aeree" e non in quello del trasporto.

Tutte le compagnie di bandiera offrivano un servizio mai allineato al prezzo dei biglietti che l'utente doveva pagare. Hanno utilizzato la posizione dominante con una miopia onestamente impressionante.

In una sorta di delirio di onnipotenza non hanno compreso i reali confini del proprio business, non hanno dato risposta alle domande prece-

dentemente menzionate: **In quale mercato operiamo realmente? Le altre compagnie aeree sono gli unici competitor o dobbiamo considerare competitor anche i treni, le auto o finanche i telefoni?**

La domanda di trasporto aereo è presente solo in persone con buona capacità di spesa, oppure esiste una domanda anche in persone con una capacità di spesa media?

Negli anni '80-90 un biglietto di una tratta nazionale di andata e ritorno costava circa il 14-15% dello stipendio medio di un impiegato, con l'aggiunta di una rigidità quasi assurda.

Il costo di una tratta singola, non abbinata al ritorno, era in taluni casi addirittura superiore al biglietto andata/ritorno. In pratica se un utente doveva andare da Milano a Roma e poi per qualsiasi motivo, si doveva spostare ad esempio a Napoli, il costo del biglietto Milano-Roma abbinato al biglietto di un ritorno Napoli-Milano diventava insostenibile.

L'utente era di fatto costretto a rientrare da Napoli a Roma ed acquistare quindi un biglietto di andata e ritorno Milano-Roma. In questa maniera le compagnie aeree si "assicuravano" anche la vendita del biglietto di ritorno.

Questa rigidità ha contribuito per diversi anni a limitare lo stesso sviluppo del trasporto aereo.

Le aziende, forti della loro posizione dominante, hanno aumentato a dismisura i propri organici, perdendo al tempo stesso di vista i reali bisogni del clienti.

Prezzi accessibili anche per il Mass Market senza rigidità eccessive.

Quali risultati hanno prodotto queste politiche?

Anni fa atterrando a New York troneggiava l'insegna enorme della più grande compagnia aerea del mondo, la Pan Am.

Oggi la Pan Am non esiste più, è fallita, sono fallite praticamente tutte le compagnie aeree di quel tempo, British - Air France - Swiss Air - Alitalia, ecc. sono fallite mentre per assurdo la dimensione del mercato del trasporto aereo era decisamente in crescita verticale.

Nonostante la crisi generata dall'attacco alle torri gemelle dell'11 settembre 2001, Il mercato del trasporto aereo (non considerando gli impatti derivanti dal Covid-19) continua a crescere ormai da 30 anni.

Nonostante una domanda costantemente in crescita, le compagnie di bandiera con posizioni decisamente dominanti per decenni sono state travolte, nel giro di pochi anni, dalla deregulation arrivata alla fine degli anni '90 che ha consentito l'ingresso ad altri operatori, le compagnie low cost che hanno letteralmente liberato la domanda di trasporto areo di massa.

Queste società hanno banalmente analizzato il mercato senza illusioni ottiche ed hanno compreso i reali confini del business nel quale volevano operare.

Il costo dei biglietti è letteralmente crollato, oggi il costo è pari a circa l'8% della retribuzione mensile di un impiegato medio per una tratta di a/r nazionale. In aggiunta l'utente che si può programmare, ha la possibilità di spendere meno del 5% della propria retribuzione con una puntualità del servizio enormemente superiore.

Il mercato può concedere anche per lunghi periodi posizioni dominanti e inefficienze, ma prima o poi presenterà il conto alle aziende che non comprendono i reali bisogni dei lori clienti.

2. Qual è quindi il nostro vero mercato di riferimento?

Anche un'azienda in crescita, se vuole evitare gli iceberg nascosti magari da una posizione dominante, non deve quindi mai stancarsi di chiedersi: **Qual è il nostro vero mercato di riferimento? Stiamo realmente incrociando i bisogni del nostro cliente? Stiamo chiedendo prezzi veramente accessibili per i nostri clienti o stiamo chiedendo al mercato di pagare le nostre inefficienze?**

Per quanto possa sembrare strano la letteratura sul management ripete da decenni questi concetti che tuttavia talvolta vengono dimenticati proprio per la miopia generata dalla crescita.

Nel 1975 uscì per la *Harvard Business Review* un articolo illuminante e fondamentale, un "best re-print" della rivista; il titolo era "Marketing Myopia", l'autore Theodore Levitt[1]. L'articolo tratta il tema di cui stiamo parlando e di molte altre interessanti questioni; seppur scritto in un'altra epoca, letteralmente, contiene alcune considerazioni di grande attualità, a cominciare da questo passaggio contenuto nelle prime righe del testo:

> Le ferrovie non hanno smesso di crescere perché è diminuito il fabbisogno di trasporto di passeggeri e merci. Anzi è cresciuto. Le ferrovie stanno attraversando un brutto periodo non perché altri (auto, camion, aerei, anche i telefoni) hanno soddisfatto il fabbisogno ma perché non l'hanno soddisfatto le stesse ferrovie. Hanno lasciato che altri sottraessero clienti perché pensavano di essere nel business delle ferrovie e non in quello dei trasporti…

Oggi potremmo fare molti altri esempi di come business "tradizionali" sono entrati in crisi proprio perché i player non hanno compreso

1. T. Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, September-October, 1975, la traduzione delle righe successive è degli autori.

i reali confini del business (ed in ultima istanza, i reali bisogni dei clienti) e hanno visto nascere unicorni che hanno sconvolto le regole del mercato.

3. Crescita tirata dal mercato

Una volta che l'azienda ha ben compreso i confini del proprio mercato deve affrontare il primo grande quesito: **la nostra crescita è maggiore o minore rispetto al mercato di riferimento?**

È scontato infatti che se il mercato in un certo lasso temporale è cresciuto del 20% e l'azienda nello stesso periodo ha fatto registrare una crescita del 15%, la performance non è così brillante come ad una prima analisi sembrerebbe.

Per quanto l'azienda sia riuscita a definire il mercato di riferimento, sulla scorta di analisi analoghe a quelle che abbiamo evidenziato dei precedenti paragrafi, stimarne la dimensione e di conseguenza la quota che l'azienda ne detiene può risultare arduo.

Le aziende competono realizzando diverse ed eterogenee linee di prodotto, utilizzando differenti canali e integrandosi a monte e a valle seguendo strategie diverse. I bilanci, quindi, riflettono nei numeri questa complessità e in molti casi rendono quindi il confronto poco significativo, soprattutto quando i competitor con cui si confronta l'azienda sono di piccole dimensioni. Non a caso nella relazione di accompagnamento al bilancio di esercizio di molte aziende, si paragona l'andamento aziendale con l'andamento del Prodotto Interno Lordo nazionale, "siamo cresciuti del 5% mentre il PIL è cresciuto del 1,5%".

È evidente come questo paragone dica in realtà ben poco in merito al posizionamento della perfomance aziendale rispetto al settore di riferimento.

Un esempio pratico volutamente semplificato, aiuterà la comprensione.

Raffinazione di Petrolio. Questo business si presta molto molto bene a evidenziare le difficoltà e l'importanza della scelta del nostro mercato di riferimento.

Una delle caratteristiche principali di questo business è sicuramente l'essere fortemente capital intensive, costruire una raffineria è costoso, modificarla successivamente lo è altrettanto.

Le raffinerie fanno tutte lo stesso mestiere acquistano petrolio, lo raffinano e poi rivendono il risultato della raffinazione. In realtà però l'attività è decisamente più complicata . Qualche informazione di carattere tecnico: