



ATTUALITÀ

Progetto Politecnico di Torino



Le "mappe competitive"

Quanto è competitiva un'impresa rispetto a tanti innumerevoli fattori? Un gruppo di lavoro del Politecnico di Torino sta dando delle risposte alle aziende dell'aftermarket con un importante progetto (*prima parte*)

di **Silvano Guelfi**
Politecnico di Torino
Strategia e Finanza

Che cosa distingue un'impresa competitiva? Quanto è competitiva un'impresa? Quanta parte del fatturato è generato con clienti strategici (fondamentali anche per il futuro) e quanto con clienti tattici (orientati prevalentemente al presente)? E quanto si è strategici per i clienti strategici? Quanto tempo e risorse si dedicano ai clienti tattici per non averne a sufficienza per quelli strategici? Quanta parte degli acquisti è realizzato con fornitori strategici e quanta con fornitori tattici? Quanto si è strategici per i fornitori strategici? Quante delle risorse sono strategiche per l'impresa e quante sono tattiche? Quanto si è strategici per le risorse strategiche? Quanto

sono forti i competitori e su quali clienti ci si confronta? E come stanno migliorando i diretti competitori più forti? Quanto è e come si sta governando il rischio competitivo? E?

Le domande che la competizione innesca sono tanto antiche quanto molteplici, così come le risposte debbono essere sempre attuali quanto mirate al miglioramento della situazione in essere. Conoscere quest'ultima è il punto minimo di partenza, interrogarsi su chi si voglia essere è la naturale conseguenza così come operare costantemente alla costruzione del proprio futuro competitivo è la prima responsabilità per coloro che guidano l'impresa. Tale sfida implica il possesso di un arsenale

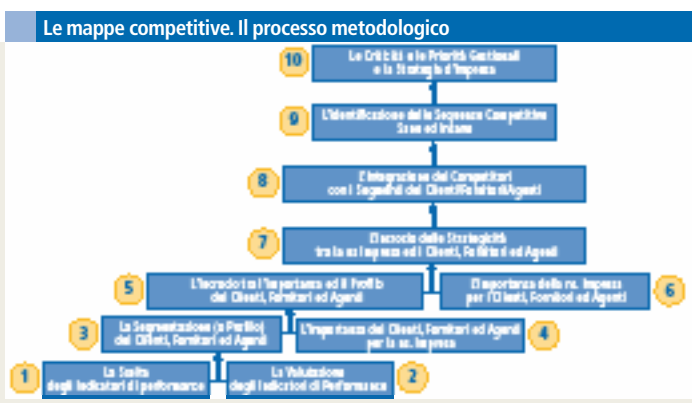


Fig. 2 – La Segmentazione dei Clienti e dei Fornitori Attuali e Potenziali in Forti, Consistenti, Normali, Mediocri e Deboli

Il Profilo dei Fornitori Attuali	Il Profilo dei Clienti Attuali				Il Profilo dei Fornitori Potenziali
	Forti	Consistenti	Normali	Mediocri	
Il Profilo dei Clienti Potenziali					

Fig. 3 – La Segmentazione dei Competitori in Forti, Consistenti, Normali, Mediocri e Deboli

Il Profilo dei Competitori Attuali				
Forti	Consistenti	Normali	Mediocri	Deboli
Il Profilo dei Competitori Potenziali				

Fig. 4 – La Segmentazione in relazione al grado di importanza per la nostra Impresa dei Clienti e dei Fornitori Attuali e Potenziali in Vitali, Preziosi, Opportuni, Mediocri, Pericolosi

Quanto sono Importanti i Fornitori Attuali	Quanto sono Importanti i Clienti Attuali				Quanto sono Importanti i Fornitori Potenziali
	Vitali	Preziosi	Opportuni	Mediocri	
Quanto sono Importanti i Clienti Potenziali					



Il sistema impresa, il valore economico, la competitività e il miglioramento continuo

L'impresa è uno strumento economico dell'umano operare, sicuramente tra i più diffusi ed imperituri, finalizzato a soddisfarne i desideri e le esigenze. A tale fine è necessario che le risorse utilizzate siano sistematicamente e opportunamente organizzate e che il valore delle risorse stesse sia inferiore al valore generato dal loro utilizzo: in altri termini, affinché si possa parlare di creazione e distribuzione di ricchezza economica, è necessario che la remunerazione delle risorse utilizzate (lavoro, capitali, tempo, spazio, rischio) sia più che compensata dal prezzo di vendita riconosciuto dal mercato e dai clienti per l'utilità generata dai propri prodotti/servizi. In tale ambito, la "patente" che consente di guidare l'impresa nel territorio della creazione e distribuzione di ricchezza economica è la competitività, ossia l'attitudine differenziale a soddisfare le aspettative dei propri clienti strategici attuali/potenziali, così come l'unica possibilità di rinnovare tale patente nel tempo è il miglioramento continuo, ossia l'attitudine ad alzare costantemente l'altezza dell'asticella e

indipendentemente dalla stessa. Se si volesse trovare, anche solo per curiosità oltre che per utilità, un tratto comune alle imprese ed alle persone che, attraverso la competitività e il miglioramento continuo, creano valore economico, ebbene tale tratto sarebbe quello dell'umiltà: l'umiltà di conoscersi, di valutarsi, di rimettersi in discussione, di continuare ad imparare, di cambiare, di riconoscere i propri limiti per migliorarsi, ossia di essere delle imprese/persone guida. Mi sovviene l'idea arcana che, forse, la rarità delle imprese competitive abbia la propria ragione più profonda nella rarità delle imprese umili e che quando, per qualche ragione, l'umiltà cede il passo all'arroganza o alla sicumera, istantaneamente la competitività cede il passo alla fragilità.

Le mappe competitive, la metrica, le interrelazioni, le criticità e le priorità gestionali

Una mappa è una rappresentazione semplificata di un determinato spazio che evidenzia certe relazioni tra componenti (oggetti, variabili, ecc.) scelti di quello spazio: lo spazio che ci interessa analizzare in questo lavoro è quello competitivo e le componenti che lo caratterizzano sono in

sintesi sei, siano essi attuali o potenziali: tre, quali i processi, i prodotti/servizi, le risorse, più endogene al sistema impresa e tre, quali i clienti, i fornitori (inclusi gli agenti) e i competitori, più esogene allo stesso. Le relazioni tra le suddette componenti sono le coordinate competitive e

sono essenziali, da un lato, per definire la posizione competitiva attuale ("as is", cosa è l'impresa) e, dall'altro, per identificare la posizione competitiva obiettivo ("to be", cosa vuole essere l'impresa): l'operatività gestionale tempificata ("to do, cosa deve fare l'impresa quando) che consente di

colmare tale distanza competitiva, ossia di far collimare che cosa si è e che cosa si vuole essere, costituisce la vera sfida competitiva nella quale si concretizzano le decisioni e le azioni manageriali e dalla quale si generano i risultati dell'impresa. In tale ambito, conoscere opportunamente le qualità, e quindi le non qualità, dei nostri clienti, competitori, fornitori, risorse, processi, prodotti/servizi, risorse, costituisce il punto di innesco della strategia competitiva d'impresa, ossia dell'attività di esplicitazione dei razionali sottostanti a che cosa si vuole essere come e quando (vedi schema). E le mappe competitive rappresentano un formidabile contributo a tale processo d'innesco della strategia competitiva, con una funzione non molto

Fig.5 – La segmentazione dei clienti attuali e potenziali in strategici, preziosi, tattici e deboli

Mappa competitiva i clienti attuali		Il profilo dei clienti attuali				
		Forti	Consistenti	Normali	Mediocri	Deboli
Quanti sono importanti per la ns. impresa i clienti attuali e i clienti potenziali	Vatali	Strategici	Strategici	Preziosi	Tattici	Dannosi
	Preziosi	Strategici	Strategici	Preziosi	Tattici	Dannosi
	Opportuni	Preziosi	Preziosi	Preziosi	Tattici	Dannosi
	Mediocri	Tattici	Tattici	Tattici	Tattici	Dannosi
	Pericolosi	Dannosi	Dannosi	Dannosi	Dannosi	Dannosi
Mappa competitiva i clienti potenziali		Forti	Consistenti	Normali	Mediocri	Deboli
Il profilo dei clienti attuali						

dissimile da quella riconosciuta alla mappa dell'Antica Roma: un panno che l'imperatore o i magistrati gettavano nell'arena per dare inizio alle corse.

Le sei coordinate competitive al servizio della strategia d'impresa

In relazione ai passaggi metodologici di maggiore rilevanza nella costruzione delle mappe competitive, si possono distinguere i seguenti dieci punti (vedi figura):

1. la scelta degli indicatori di *performance*;
2. la valutazione degli indicatori di *performance*;
3. la segmentazione dei clienti, competitori, fornitori, in base alle valutazioni quantitative espresse dagli indicatori di *performance*;
4. l'analisi del grado di strategicità dei clienti e dei fornitori per la nostra impresa;
5. l'incrocio del grado di importanza dei clienti e dei fornitori per la nostra impresa con il giudizio espresso sugli stessi (di cui al precedente punto 3);
6. l'analisi di quanto la nostra impresa è strategica per i clienti ed i fornitori stessi;
7. la valutazione della strategicità reciproca tra la nostra impresa e i propri clienti e fornitori;
8. l'integrazione della valutazione dei com-

petitori (di cui al precedente punto 3) con i differenti segmenti dei clienti (e fornitori);

9. l'identificazione delle sequenze competitive sane e insane;

10. l'identificazione delle criticità e delle priorità gestionali e la definizione della strategia d'impresa.

In questo primo articolo decato all'applicazione metodologica delle mappe competitive, vi spiegheremo i primi sei punti. Sul numero successivo di giugno invece affronteremo gli ultimi tre, per poi proporvi una prima case history di un distributore esplicativa di questo progetto.

1. La scelta degli indicatori di *performance*

La prima fase del processo metodologico di costruzione delle mappe si concretizza nella scelta degli indicatori (i cosiddetti *key performance indicators*) che meglio di altri possono contribuire a distinguere la qualità delle componenti dello spazio competitivo e quindi la qualità dei clienti, dei competitori, dei fornitori (le dimensioni, inclusi gli agenti, sulle quali focalizzeremo la nostra attenzione in questo primo lavoro) piuttosto che dei processi, delle risorse e dei prodotti/servizi. Si evidenzia, per inciso, che

gli indicatori scelti devono essere coerenti con l'obiettivo delle mappe competitive e assolutamente e oggettivamente misurabili: il venir meno di tali condizioni preclude l'utilizzo proficuo dell'indicatore.

In relazione alle componenti oggetto d'analisi (clienti, competitori, fornitori) si evidenziano, tra le molteplici utilizzate, le seguenti classi di indicatori di *performance* dell'impresa (fig. 1):

- i. indicatori di **equilibrio economico**: tali indicatori evidenziano l'attitudine a realizzare un margine economico dalla propria attività (per esempio, il livello di redditività);
- ii. indicatori di **equilibrio patrimoniale**: tali indicatori evidenziano la propensione a operare in condizioni impiego (per esempio, il tasso di rotazione del magazzino) e di approvvigionamento equilibrato del capitale (per esempio, il grado di patrimonializzazione);
- iii. indicatori di **equilibrio finanziario**: tali indicatori evidenziano l'inclinazione a generare congrui flussi di cassa (per esempio, il livello di attitudine a generare flussi di cassa dall'attività operativa);
- iv. indicatori di **equilibrio competitivo**: tali indicatori evidenziano l'attitudine a governare la direzione e l'intensità del proprio

Fig. 6 – La segmentazione dei fornitori attuali e potenziali in strategici, preziosi, tattici e deboli

Mappa competitiva i fornitori attuali		Il profilo dei fornitori attuali				
		Forti	Consistenti	Normali	Medioci	Deboli
Quanti sono importanti per la ns. impresa i clienti attuali e i clienti potenziali	Vatali	Strategici	Strategici	Preziosi	Tattici	Dannosi
	Preziosi	Strategici	Strategici	Preziosi	Tattici	Dannosi
	Opportuni	Preziosi	Preziosi	Preziosi	Tattici	Dannosi
	Medioci	Tattici	Tattici	Tattici	Tattici	Dannosi
	Pericolosi	Dannosi	Dannosi	Dannosi	Dannosi	Dannosi
Mappa competitiva i fornitori potenziali		Forti	Consistenti	Normali	Medioci	Deboli
Il profilo dei clienti attuali						

Gruppo di Ricerca Rischio Competitivo e Valore d'Impresa

Dall'aprile 2009 Giorgio Donna e Silvano Guelfi, in qualità di Responsabili Scientifici, guidano il Gruppo di Ricerca Rischio Competitivo e Valore d'Impresa del Politecnico di Torino, Ingegneria Gestionale, e con il contributo di Paolo Saluto, assegnista di Ricerca, e di alcuni professionisti del settore, Marco Londero ed Umberto Mondaini, hanno istituito un Osservatorio di Mercato focalizzato sul settore dell'Independent Aftermarket. L'obiettivo è, da un lato, sviluppare modelli scientifici e indicatori di performance ad hoc per analizzare e monitorare il valore economico delle imprese, il livello di equilibrio strategico, economico, finanziario e competitivo delle stesse e, dall'altro, costruire relazioni sane tra gli operatori del settore. A maggio 2010 le imprese oggetto di analisi, con dati dal 2005 al 2009, sono circa 2.700 tra distributori e ricambisti ai quali si stanno aggiungendo i produttori (italiani e non). Le imprese del settore aderenti all'attività di Ricerca in oggetto, e grazie alle quali è possibile lo sviluppo della stessa, sono più di 40 e la possibilità di collaborazione è aperta a tutti gli operatori del settore che fossero interessati.

Per ulteriori informazioni, contattare silvano.guelfi@polito.it, paolo.saluto@polito.it o visitate il sito www.rischiovalore.polito.it

rischio competitivo (per esempio, il grado di elasticità della struttura dei costi);
v. indicatori di **governo dello sviluppo**: tali indicatori evidenziano la propensione a svilupparsi (per esempio, il tasso d'incremento del fatturato);

vi. indicatori di **governo dell'utilità alla filiera**: tali indicatori evidenziano l'inclinazione a supportare i propri partners nella realizzazione degli obiettivi (per esempio, livello di affidabilità);

vii. indicatori di **governo della fidelizzazione**: tali indicatori evidenziano l'attitudine a conquistare, preservare e rafforzare relazioni fidelizzate (per esempio, il livello di retention rate ossia la percentuale di clienti che continuano ad acquistare in un periodo successivo);

viii. indicatori di **governo del potenziale**: tali indicatori evidenziano lo spazio potenzialmente da acquisire (per esempio, il livello di customer share ossia la percentuale di acquisiti effettuata da un cliente rispetto al totale dei suoi acquisti);

ix. ecc.;

2. La valutazione degli indicatori di performance

In relazione alla logica valutativa, ogni indicatore è valutato in funzione di tre

parametri: il livello di consistenza dello stesso, la dinamica tendenziale (al miglioramento o al peggioramento) e il grado di volatilità. In termini metodologici, un indicatore è valutato tanto migliore quanto più, a parità di altre condizioni, è consistente e in miglioramento stabile. Per quanto concerne la tecnica valutativa, i passaggi più delicati riguardano la definizione delle scale di quantificazione (ed eventualmente di ponderazione) dei suddetti tre parametri e, al fine di esprimere una valutazione sull'indicatore, l'attribuzione di un opportuno punteggio in funzione del suddetto grado di consistenza, tendenza e volatilità.

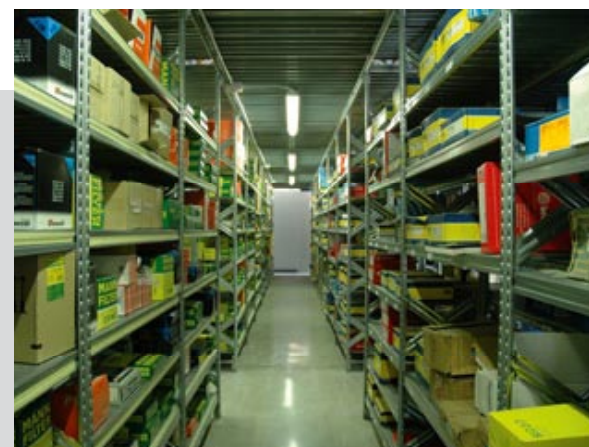
3. La segmentazione dei clienti, competitori, fornitori, in base alle valutazioni quantitative espresse dagli indicatori di performance

Il terzo passaggio metodologico consiste nel segmentare i clienti, competitori, fornitori, ossia le componenti dello spazio competitivo analizzate, in base alle valutazioni quantitative espresse sugli indicatori di performance. Per esempio, in relazione ai clienti, ai fornitori ed ai competitori (opportunosamente distinti tra attuali e potenziali) si possono identificare



Fig. 7 – Quanto i clienti e i fornitori attuali e potenziali considerano strategica la nostra impresa

Quanto la ns impresa è strategica per ns fornitori attuali	Quanto la ns impresa è strategica per ns clienti attuali				Quanto la ns impresa è strategica per i fornitori potenziali
	Strategica	Preziosa	Tattica	Dannosa	
	Quanto la ns impresa è strategica per i clienti potenziali				



le seguenti 5 classi di appartenenza: forti, consistenti, normali, mediocri e deboli (fig. 2 e fig. 3);

4. L'analisi del grado di strategicità dei clienti e dei fornitori per la nostra impresa

Il successivo passaggio metodologico consiste nell'analizzare il grado di importanza dei clienti e dei fornitori dal punto di vista della nostra impresa. In tale direzione, una volta ripercorsi i suddetti punti 1), 2) e 3), ma questa volta nell'ottica della nostra impresa che deve scegliere con quali clienti e fornitori (inclusi gli agenti) relazionarsi, si sono identificati i seguenti segmenti (fig. 4):

- i. **vitali, preziosi, opportuni, mediocri, pericolosi**, per quanto concerne i clienti: i primi tre segmenti includono i clienti che consentono all'impresa di essere sana e migliorare, gli ultimi due segmenti sono quelli che apportano negatività all'impresa;
- ii. **vitali, preziosi, opportuni, mediocri, pericolosi**, per quanto concerne i fornitori: i primi tre segmenti includono i fornitori che consentono all'impresa di essere sana e migliorare, gli ultimi due segmenti sono quelli che apportano negatività all'impresa.

5. L'incrocio del grado di strategicità dei clienti e dei fornitori per l'impresa con il giudizio espresso sugli stessi

Espressa una valutazione sulla qualità dei clienti e dei fornitori (siano essi attuali o potenziali) e definito il livello di importanza degli stessi per la nostra impresa, il successivo passaggio metodologico consiste nell'integrare tali due informazioni con l'obiettivo di distinguere, per quanto concerne i clienti (fig. 5) ed i fornitori (fig. 6), quelli strategici da quelli preziosi da quelli tattici da quelli dannosi.

6. L'analisi di quanto la nostra impresa è strategica per i clienti e i fornitori stessi

Il sesto passaggio metodologico consiste



nell'analizzare, una volta ripercorsi i suddetti punti 1), 2), 3) e 4), quanto la nostra impresa è strategica per i clienti e i fornitori stessi (siano essi attuali o potenziali). In questo caso, l'ottica valutativa è quella dei nostri clienti che valutano la nostra impresa per scegliere quanto sia interessante servirsi da essa e dei nostri fornitori che valutano la nostra impresa per scegliere quanto sia interessante rifornirla. In particolare, si sono identificati i seguenti segmenti (fig. 7):

- i. strategici, preziosi, opportuni, tattici, inutili: i primi tre segmenti includono i clienti che considerano la nostra impresa coerente con la loro salute e i loro obiettivi di miglioramento, gli ultimi due segmenti sono quelli per i quali la nostra impresa è considerata ampiamente sostituibile o addirittura apportatrice di negatività al sistema cliente;
- ii. strategici, preziosi, opportuni, tattici, inutili: i primi tre segmenti includono i fornitori che considerano la nostra impresa coerente con la loro salute e i loro obiettivi di miglioramento, gli ultimi due segmenti sono quelli per i quali la nostra impresa è considerata ampiamente sostituibile o addirittura apportatrice di negatività al sistema fornitore.