



Le “mappe competitive”

Come nasce e perché si rafforza la capacità di competere di un'impresa?

Un gruppo di ricerca del Politecnico di Torino sta dando delle risposte alle aziende dell'aftermarket con un importante progetto
(seconda parte)

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

Che cosa distingue un'impresa competitiva? Quanta parte del fatturato è generato con clienti strategici (fondamentali anche per il futuro) e quanto con clienti tattici (orientati prevalentemente al presente)?

Queste alcune delle domande alle quali un gruppo di ricerca del Politecnico di Torino sta dando delle risposte, applicando un percorso metodologico denominato “mappe competitive”, composto da 10 punti.

Nel numero di maggio di Parts vi abbiamo presentato i primi 6.

In questo numero terminiamo con gli ultimi quattro. Segue una case history applicativa per meglio spiegarvi questo tipo di approccio scientifico.

7. La valutazione della strategicità reciproca tra la nostra impresa e i clienti e fornitori

Il passaggio metodologico in oggetto di valutazione dei reciproci livelli di strategicità tra l'impresa e i clienti/fornitori consente in relazione ai clienti attuali (ma le considerazioni valgono concettualmente in egual misura per i fornitori) di identificare la combinazione utile da conquistare, preservare e rafforzare che si presenta quando l'impresa è strategica/preziosa per i clienti attuali che sono strategici/preziosi per l'impresa (in tal caso la relazione è di coerenza positiva). Le altre combinazioni sono tutte poco interessanti e oscillano tra incoerenza negativa e coerenza inutile (figura 8):

i. nel caso dell'*incoerenza negativa* il tema

Figura 8 - La correlazione tra il livello di strategicità della nostra impresa rispetto al livello di strategicità dei nostri clienti attuali

Mappa Competitiva Correlazione Strategica		Quanto sono strategici i clienti attuali per la nostra impresa			
		Strategici	Preziosi	Tattici	Dannosi
Quanto la nostra impresa è strategica per i nostri clienti attuali	Strategica	Coerenza P	Coerenza P	Incoerenza N	Incoerenza N
	Preziosa	Coerenza P	Coerenza P	Incoerenza N	Incoerenza N
	Tattica	Incoerenza N	Incoerenza N	Coerenza I	Coerenza I
	Dannosa	Incoerenza N	Incoerenza N	Coerenza I	Coerenza I



Figura 9 - La correlazione tra il livello di strategicità della nostra impresa rispetto al livello di strategicità dei clienti potenziali

Mappa Competitiva Correlazione Strategica		Quanto sono strategici i clienti potenziali per la nostra impresa			
		Strategici	Preziosi	Tattici	Dannosi
Quanto la nostra impresa potrebbe essere strategica per i clienti potenziali	Strategica	Coerenza P	Coerenza P		
	Preziosa	Coerenza P	Coerenza P		
	Tattica				
	Dannosa				

gestionale più urgente oscilla tra il giocare con il fuoco, con il risultato di ottenere solo cenere quando un'impresa è tattica/dannosa per clienti/fornitori attuali strategici/preziosi, e lo spreco di risorse, con il duplice risultato di distruggere ricchezza per privarsene magari dove sarebbe necessario investire quando l'impresa è strategica/preziosa per clienti/fornitori attuali tattici/dannosi: entrambe le combinazioni consumano tempo e risorse e consentono ai competitori più vigili e pronti di cogliere delle opportunità competitive;

ii. nel caso della *coerenza inutile*, l'impresa è tattica/dannosa per clienti attuali tattici/dannosi, e la domanda è una sola: non si riesce a trovare un modo differente di impiegare il proprio tempo, risorsa quest'ultima comunque altamente preziosa e strategica?

In relazione ai clienti potenziali, le considerazioni sono equivalenti a quelle già espresse con l'utile distinguo: trattandosi di clienti da conquistare, la razionalità economica indurrebbe a concentrare le proprie energie sulla combinazione della coerenza positiva, ossia a conquistare clienti potenziali strategici/preziosi per i quali un'impresa ha le carte in regola per essere considerata strategica/preziosa (figura 9).

8. L'integrazione della valutazione dei competitori con i differenti segmenti dei clienti

Il penultimo passaggio metodologico relativo alla mappatura dei clienti, competitori, fornitori dello spazio competitivo consiste nell'introdurre la componente competitori.

In particolare, si pone in relazione la qualità dei competitori, di cui al precedente punto 3), con le differenti categorie di clienti (ed eventualmente dei fornitori) evidenziando per ogni combinazione cliente (fornitore)/competitore i rispettivi punti di forza (PdF) e di debolezza (Pdd) (figura 10). Ne consegue che, in relazione ai punti di forza dei competitori, si rendono visibili le probabili azioni di attacco rispetto ai punti di debolezza, o di minore forza, dei clienti (e fornitori) e tali informazioni consentono all'impresa di articolare al meglio la propria offerta competitiva. L'analisi è da effettuarsi sia per i clienti/fornitori attuali sia per quelli potenziali.

9. L'identificazione delle sequenze competitive

Analizzati e segmentati i clienti, i fornitori (inclusi gli agenti) e i competitori è utile procedere ad un ultimo incrocio tra tutte le variabili considerate con l'obiettivo di distinguere le sequenze competitive sane che conducono al valore da quelle insane che maturano il danno, opportunamente identificate per i clienti strategici, preziosi, tattici e dannosi. In particolare:

a. le sequenze competitive positive che conducono al valore sono due e riguardano il

Figura 10 - Il profilo dei competitori rispetto a quello dei clienti/fornitori attuali e potenziali

Mappa Competitiva Competitori vs. Clienti Attuali		Il Profilo dei Competitori					Mappa Competitiva Competitori vs. Fornitori Attuali	
		Forti	Consistenti	Normali	Mediocri	Deboli		
Clienti strategici	1	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	1	Fornitori strategici
	2	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	2	
	3	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	3	
	4	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	4	
	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	
Clienti preziosi	1	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	1	Fornitori preziosi
	2	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	2	
	3	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	3	
	4	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	4	
	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	
Clienti tattici	1	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	1	Fornitori tattici
	2	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	2	
	3	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	3	
	4	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	4	
	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	
Clienti dannosi	1	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	1	Fornitori dannosi
	2	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	2	
	3	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	3	
	4	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	4	
	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	PdF PdD	
Mappa Competitiva Competitori vs. Clienti Potenziali		Il Profilo dei Competitori					Mappa Competitiva Competitori vs. Fornitori Potenziali	
		Forti	Consistenti	Normali	Mediocri	Deboli		

fatturato strategico e quello prezioso (fig. 11) e si generano quando l'impresa realizza tali fatturati strategici/preziosi (ossia con clienti forti/consistenti che sono al contempo vitali/preziosi per l'impresa stessa) con clienti per i quali essa stessa è strategica/preziosa/opportuna, si confronta con competitori normali/mediocri/deboli (di per sé o perché resi tali dalla capacità di competere della nostra impresa) e si serve di fornitori motore ed agenti distintivi: in tale ambito gestionale la competitività dell'impresa si qualifica nelle decisioni ed azioni manageriali finalizzate a conquistare, preservare e rafforzare.

b. le sequenze competitive negative che maturano il danno sono molteplici e si generano quanto più l'impresa si allontana dal fatturato strategico/prezioso verso quello

tattico/dannoso e quanto più, all'interno di tali due macro tipologie di fatturato, si confronta con competitori forti/consistenti e si serve di fornitori zavorra ed agenti (o commerciali) tattici: in tale ambito gestionale il verbo competitivo rispetto al quale il *management* deve coniugare tempestivamente le proprie decisioni ed azioni è quello di valutare e selezionare per migliorare. Si pensi, a titolo esemplificativo, a un fatturato strategico/prezioso supportato da fornitori zavorra e realizzato con clienti per i quali la nostra impresa è tattica/inutile nonostante si avvalga di commerciali distintivi, oppure ad un fatturato dannoso realizzato, utilizzando fornitori motore e commerciali distintivi, con clienti per i quali la nostra impresa è strategica/preziosa.

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

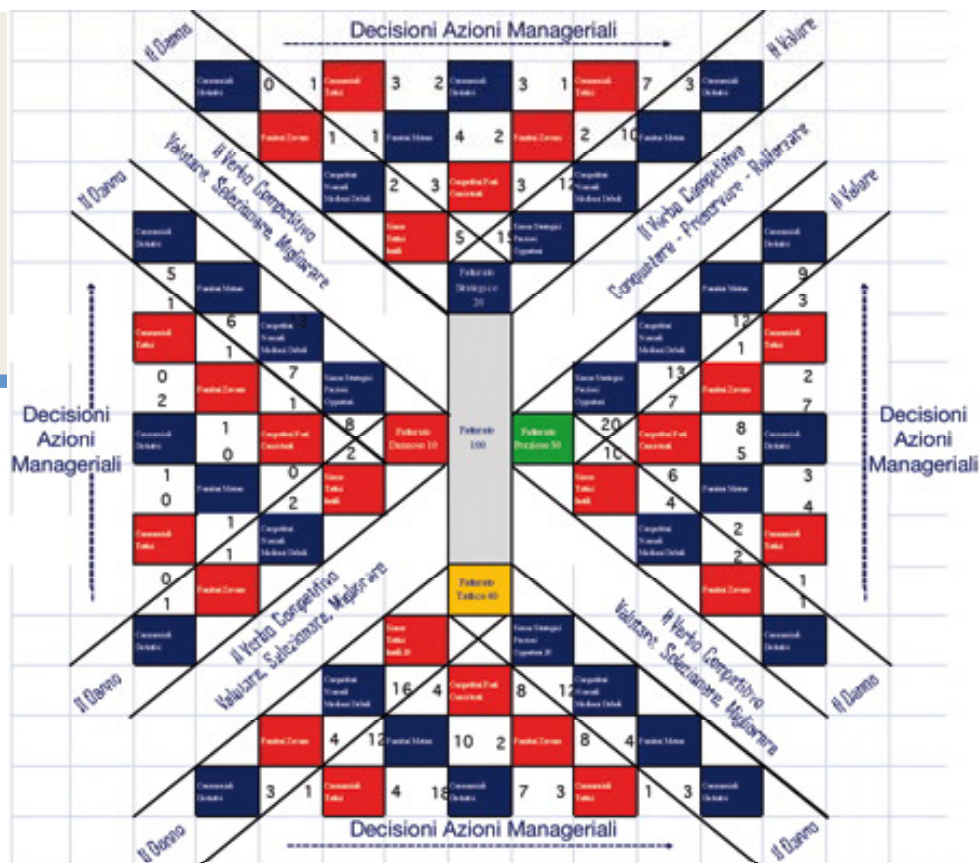
L'insieme delle suddette sequenze competitive sane e insane è razionalizzato da uno schema denominato il Quadrifoglio Competitivo® (figura 12), che consente per ogni differente tipologia di fatturato di identificare le criticità gestionali e quindi, quasi naturalmente, di definire le priorità manageriali. In relazione alle possibili macro criticità gestionali si possono identificare, tra le molteplici, le seguenti:

a. la prima criticità si evidenzia in relazione alla composizione del fatturato ed in particolare nella prevalenza del fatturato tattico/dannoso rispetto a quello strategico/prezioso: in tal caso la priorità è razionalizzare le cause di tale

Figura 11 - Le due sequenze positive. Conquistare, preservare e rafforzare il valore del fatturato strategico/prezioso



Figura 12 - Il Quadrifoglio Competitivo®. Conoscere per conquistare, preservare e rafforzare il valore. Conoscere per valutare, selezionare e migliorare il danno



scompenso e programmare la costruzione della differenza competitiva in modo da riconquistare fatturato strategico/prezioso;

b. la seconda criticità si manifesta all'interno del fatturato strategico/prezioso quando la nostra impresa è tattica/dannosa: cosa deve fare la nostra impresa nei confronti dei clienti strategici/preziosi chiaramente identificati per conquistare l'utilità per gli stessi? E con quali risorse, con quali azioni, in quali tempi?;

c. la terza criticità si presenta quando la nostra impresa è strategica/preziosa ma si avvale di fornitori zavorra e/o impiega commerciali tattici e/o si confronta con competitori forti/consistenti: in tal caso l'imperativo competitivo è valutare e selezionare fornitori motore e commerciali strategici e operare per rendere i competitori meno forti;

d. la quarta criticità si presenta all'interno del fatturato tattico/dannoso quando la nostra impresa è strategica/preziosa e quanto più si avvale di fornitori motore e/o commerciali distintivi: occorre programmare come sostituire tale fatturato tattico/dannoso con fatturato strategico/prezioso e come ricollocare utilmente i fornitori motore ed i commerciali distintivi;

e. ecc.

In tale analisi strategica, le mappe competitive rivelano la propria utilità, da un lato,

evidenziando le priorità gestionali a livello di sistema e, dall'altro, identificano chiaramente chi sono i clienti, i fornitori, i competitori, i commerciali sui quali agire e, quindi, chi deve fare che cosa, come e quando: coinvolgendo le professionalità dell'impresa e sviluppando il senso di appartenenza alla stessa. Un ultimo schema di particolare interesse (figura 12) riguarda una valutazione di sintesi sulla Qualità Competitiva emersa dal Quadrifoglio Competitivo® ed evidenzia, per ogni categoria di fatturato (strategico, prezioso, tattico, dannoso) e ogni dimensione di analisi dello stesso (livello di reciproca strategicità, qualità dei competitori, fornitori e commerciali) la distanza tra l'obiettivo ideale (pari al 100% per il fatturato strategico/prezioso, al 50% per il fatturato tattico ed allo 0% per il fatturato

dannoso) e lo stato in essere (originato dalla somma delle positività: la nostra impresa è strategica per il fatturato strategico al 75%, i competitori sono normali/mediocri al 70%, i fornitori sono motore al 75% ed i commerciali distintivi al 40%, con una media aritmetica semplice pari al 65%).

Ciò che emerge a livello globale è che la nostra impresa:

- a. è distante, per difetto, il 35% dall'obiettivo ideale del fatturato strategico: in altri termini la sequenza competitiva è virtuosa al 65% e quindi occorre incrementare le risorse di qualità impegnate;
- b. è distante, per difetto, il 38% dall'obiettivo ideale del fatturato prezioso: in altri termini la sequenza competitiva è virtuosa al 62% e quindi occorre incre-

Figura 13 - Dal Quadrifoglio Competitivo® alla Qualità Competitiva

La qualità competitiva	Siamo Tattici Inutili	Siamo Strategici (a)	Competitori Forti Consistenti	Competitori Normali Mediocri Deboli (b)	Fornitori Zavorra	Fornitori Motore (c)	Commerciali Tattici	Commerciali Distintivi (d)	Giudizio di sintesi e=(a+b+c+d)	Obiettivo Ideale (f)	Δ (g=e-f)
Fatturato strategico	25%	75%	30%	70%	25%	75%	60%	40%	65%	100%	-35%
Fatturato prezioso	33%	67%	43%	57%	43%	57%	33%	67%	62%	100%	-38%
Fatturato tattico	50%	50%	30%	70%	40%	60%	23%	78%	64%	50%	-14%
Fatturato dannoso	20%	80%	10%	90%	30%	70%	10%	90%	83%	0%	-83%

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 (www.rischiovalore.polito.it), 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 ed 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.

mentare le risorse di qualità impegnate; c. è distante, per eccesso, il 14% dall'obiettivo ideale del fatturato tattico: in altri termini la sequenza competitiva è viziosa per 14 punti %: troppe risorse di qualità impegnate su un fronte tattico che non le merita e, doppio danno, le sottrae al fronte dove sono più utili;

d. è distante, per eccesso, l'83% dall'obiettivo ideale del fatturato dannoso: in altri termini la sequenza competitiva è viziosa per 83 punti %: troppe risorse di qualità impegnate su un fronte dannoso che non le merita e, doppio danno, le sottrae al fronte dove sono più utili;

e. è troppo strategica (80%) per il fatturato dannoso mentre deve migliorare il proprio livello di strategicità per il fatturato strategico (75% invece del 100%) e prezioso (67% invece del 100%), non ha competitori forti/consistenti sul fatturato dannoso (solo il 10%) mentre li ritrova sul fatturato prezioso (43%) e sul fatturato strategico (30%), ha troppi fornitori zavorra sul fatturato strategico (25%) e prezioso (43%) e troppi fornitori motore sul fatturato dannoso (70%) e tattico (60%), così come il fatturato strategico si avvale di commerciali tattici per il 60% ed il fatturato dannoso è realizzato quasi esclusivamente (90%) con commer-

ciali distintivi (e quello tattico con il 78%). Colmare le suddette distanze ed eliminare/attenuare le relative incoerenze competitive attiene alla qualità manageriale e ne costituisce la prima responsabilità: ed ancora una volta un ulteriore vantaggio indotto dall'utilizzo delle mappe competitive è coinvolgere le persone dell'impresa e sviluppare il senso di appartenenza alla stessa. In sintesi, l'obiettivo delle Mappe Competitive è corredare l'intuito e la volontà imprenditoriali di quel conforto numerico che consente di riflettere per decidere ed agire per il miglioramento competitivo continuo. In questo processo, al contempo strategico ed operativo, il livello di consapevolezza è il vantaggio di cui la saggezza più antica si alimenta e dal quale non riesce a separarsi se non al costo insostenibile, da sempre, dell'ignorare. E come dice il saggio uomo d'impresa, se la conoscenza chiede risorse e sacrifici per capire come far accadere quali cose utili, l'ignoranza spesso non lascia neanche il tempo di farsi le domande sul perché le cose inutili siano accadute. Ed esiste sempre un momento in cui ci si accorge sia del valore delle prime sia del danno delle seconde. Ed in ogni momento qualcosa accade, esattamente così come il prossimo momento è per definizione il migliore per... capire come fare accadere le cose utili. n