



Le Mappe Competitive

In questo articolo è possibile leggere degli esempi "sul campo" delle Mappe Competitive applicate a delle realtà di distributori e ricambisti. Intuito e volontà imprenditoriali, abbinati a quel conforto numerico, permettono di decidere e agire per il miglioramento competitivo continuo della propria impresa

di **Sivano Guelfi**
Politecnico di Torino
Strategia e Finanza
silvano.guelfi@polito.it

Altezza, muscolarità, peso, elasticità, autonomia

Tra le Mappe Competitive, ve ne sono alcune particolarmente semplici e di immediata lettura. Tali Mappe consentono di valutare come un'impresa, o un gruppo di imprese, stia governando nel tempo cinque parametri essenziali per qualificarne il livello di equilibrio economico-finanziario. I cinque parametri in oggetto sono (figura 1):

1. la "altezza" dell'impresa misurata attraverso il *fatturato* realizzato, ossia il prodotto dei volumi di vendita per il prezzo netto di vendita;
2. la "muscolarità" dell'impresa, espressa

dall'intensità, rispetto al fatturato, del *margin operativo lordo*, pari alla differenza tra il fatturato e i costi operativi necessari a conseguirlo esclusi gli ammortamenti, gli accantonamenti, il risultato della gestione finanziaria, il risultato della gestione straordinaria e le imposte;

3. il "peso" dell'impresa rappresentato dal *capitale circolante netto operativo*, ossia dalle risorse finanziarie necessarie ad alimentare il magazzino e i crediti verso i clienti al netto dei debiti accordati dai fornitori;

4. la "elasticità" dell'impresa evidenziata dal *punto di pareggio economico*, ossia dal fatturato minimo necessario per coprire tutti i costi fissi;

Figura 2 - Il Distributore, il suo diretto Competitore e il Cliente Ricambista. 5 parametri per una strategia (fatturato=100)

Parametri	Misure	Il distributore (quota di mercato dal 5,6% al 6,2%)			Il competitore (quota di mercato dal 6,8% al 6,9%)			Distanza relativa DI-CO $\Delta\%DI-\Delta\%CO$	Il Cliente (customer share dal 20,7% al 40,8%)		
		2009	2008	$\Delta\%$	2009	2008	$\Delta\%$		2009	2008	$\Delta\%$
1. Altezza	Fatturato	100,0	100,0	11,4%	100,0	100,0	3,2%	8,2%	100,0	100,0	2,2%
2. Muscolosità	Margine operativo lordo	6,0	5,9	0,1%	6,1	5,2	0,9%	-0,8%	4,7	6,8	-2,1%
3. Peso	Capitale circolante netto operativo	47,5	37,4	10,1%	38,5	42,3	-3,8%	13,9%	18,2	21,3	-3,1%
4. Rigidità	Punto di pareggio economico	81,8%	81,2%	0,6%	81,4%	83,7%	-2,3%	2,9%	77,2%	74,0%	3,2%
5. Autonomia	Leva finanziaria	3,13	2,48	0,65	1,30	1,47	-0,1%	0,82	3,51	4,32	-0,80%



Figura 1 - Equilibrio economico-finanziario d'impresa nel tempo

5. la "autonomia" dell'impresa, esplicitata dalla relazione tra le risorse di debito finanziario netto (la cosiddetta posizione finanziaria netta) e quelle apportate dagli azionisti (il patrimonio netto): si suole denominare tale rapporto con il termine *leva finanziaria*.

In relazione alla dimensione temporale l'orizzonte di riferimento deve essere almeno di 2 anni, ma è molto interessante analizzare anche un periodo più lungo (per esempio, 4 o 5 anni). E rispetto a tale arco temporale è particolarmente importante

osservare per ogni parametro:

- i. il valore puntuale (positivo o negativo);
- ii. la dinamica tendenziale (miglioramento o peggioramento);
- iii. come lo stesso si modifichi in relazione a come variano gli altri parametri (livello di volatilità);
- iv. quanto lo stesso sia importante rispetto agli altri parametri (livello di concentrazione).

In termini ideali, l'impresa è tanto più competitiva (a parità di altre condizioni):

a. se e quanto più ha elevati fatturato e margine operativo lordo e limitate risorse finanziarie investite nel capitale circolante netto operativo, punto di pareggio economico e leva finanziaria: ovviamente, la valutazione è da effettuarsi in relazione alle specificità di ogni tipologia di attività economica e necessita di accurate analisi delle imprese operanti nel contesto competitivo e comparazioni tra le stesse (*benchmark*);

b. se e quanto più incrementa fatturato e margine operativo lordo e riduce capitale circolante netto operativo, punto di pareggio economico e leva finanziaria: in altri termini, la qualità gestionale dell'impresa è tanto più qualitativa quanto più sono consistenti il

grado di apprezzamento del mercato, ossia il fatturato, e l'attitudine a generare una differenza positiva tra il prezzo di vendita ed il costo di realizzazione dell'output, ossia il margine operativo lordo, e quanto più lievi sono l'impegno finanziario richiesto, rappresentato in un'impresa commerciale prevalentemente dal capitale circolante netto operativo, l'incidenza dei costi fissi (ossia i costi indipendenti dal volume di vendite) rispetto a quelli variabili (ossia i costi dipendenti dal volume di vendite) e l'utilizzo dei debiti finanziari rispetto alle risorse finanziarie degli azionisti.

2 Distributori e 1 Ricambista nel biennio 2008-2009

Si considerino, a titolo esemplificativo, due Distributori, Di e Co, concorrenti tra loro rispetto ad un cliente ricambista, CR, con i seguenti valori (figura 2) in termini di fatturato, margine operativo lordo, capitale circolante netto, punto di pareggio economico e leva finanziaria per il biennio 2008-2009.

Dai suddetti valori si evince chiaramente che:

1. il Distributore è notevolmente cresciuto nel 2009 di statura rispetto al competitore (+11,4% vs +3,2%) incrementando la pro-



Figura 3a - Altezza e muscolatura, ovvero fatturato e margine. (Di)stributore, (Co)mpetitore e (Cl)iente Ricambista

pria quota di mercato dal 5,2% al 6,8% affiancando quasi il 6,9% del competitore. Il Cliente consolida il proprio fatturato nella misura del 2,2% e nel 2009 acquista dal Distributore il 40,8% dei propri volumi rispetto al 20,7% del 2008. In sintesi, il Distributore diventa molto più "alto", mentre sia il Competitore che il Cliente mantengono le proprie dimensioni con il secondo che intensifica la relazione di scambio con il Distributore;

2. in termini di margine operativo lordo il Distributore (+0,1 punti %) e soprattutto il Competitore (+0,9 punti %) migliorano di intensità, mentre il Cliente peggiora (-2,1 punti %) la propria già modesta performance. In altri termini, il Competitore ha nettamente migliorato la propria muscolatura rispetto ad un Distributore che l'ha mantenuta e ad un Cliente che si è indebolito. In termini di distanza relativa, il Distributore perde 0,8 punti % di marginalità operativa sul fatturato rispetto al Competitore o, da una diversa angolazione, il Competitore guadagna 0,8 punti % di marginalità operativa sul fatturato rispetto al Distributore. Le ragioni possono essere molte e occorre analizzarle (prezzi aggressivi per sostenere i volumi, differente mix dei volumi di vendita e/o dei clienti, peggiori condizioni dai fornitori e/o differente mix dei fornitori stessi,

diseconomie di scala connesse a processi che hanno sofferto l'aumento dell'attività svolta, ecc.), ma rimane il differenziale di accelerazione reddituale del Competitore rispetto al Distributore. Da sottolineare come il Cliente abbia maturato una sensibile e pericolosa riduzione del margine operativo lordo di 2,1 punti %;

3. in relazione alla dinamica del capitale circolante netto operativo si evidenzia una sensibile differenza tra il Distributore ed il Competitore, con il primo che incrementa di 10,1 punti % l'incidenza sul fatturato mentre il secondo la comprime di 3,8 punti %: la distanza relativa si dilata tutta a favore del Competitore. Ciò significa che ogni 100 euro di fatturato il Distributore investe, rispetto al Competitore, nel 2009 13,9 euro in più di quanto non impiegasse nel 2008, e le ragioni sono connesse ad un peggioramento del tasso di rotazione del magazzino e/o a maggiori dilazioni di incasso concesse ai clienti e/o da minori dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori. Anche tale maggiore assorbimento di capitale circolante netto operativo è probabilmente da collegarsi al forte incremento del fatturato e alla necessità di aumentare la gamma di codici a magazzino piuttosto che i tempi di incasso dai clienti. Il Cliente migliora di 3,1 punti % il proprio livello di assorbimento del capitale circolante netto operativo e il dubbio che il

Distributore vi abbia ampiamente contribuito, visto il raddoppio della customer share, assomiglia molto a una certezza. In termini di sintesi, il Competitore è diventato più snello (avendo inoltre acquisito una significativa, maggiore consistenza muscolare) così come il Cliente, mentre il Distributore si è sensibilmente appesantito (non migliorando più di tanto la propria struttura muscolare);

4. anche in relazione alla struttura dei costi fissi e variabili il Competitore evidenzia un miglioramento (-2,3 punti %) rispetto al peggioramento del Distributore (+0,6 punti %): la distanza relativa è aumentata a sfavore del Distributore di 2,9 punti %. Ciò significa che il Competitore è riuscito, oltre ad essere più "muscoloso" e "snello", anche a conseguire una maggiore "elasticità" testimoniata dalla riduzione del punto di pareggio economico (dall'83,7% all'81,4% del fatturato). Al contrario, il Competitore e il Cliente si sono irrigiditi e ciò significa che il loro margine è diventato più sensibile alle variazioni dei volumi di vendita e quindi si è incrementato il loro livello di rischio competitivo;

5. in relazione all'ultimo parametro, la leva finanziaria, il Distributore ha significativamente ridotto il proprio livello di "autonomia" finanziaria e ha incrementato sensibilmente il ricorso ai debiti finanziari, e questa è una delle

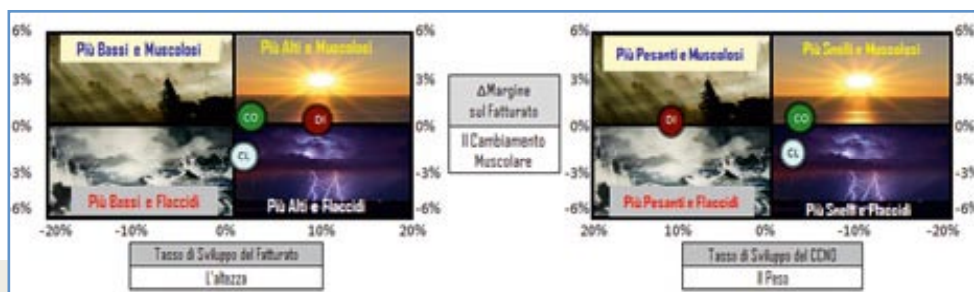


Figura 3b - Altezza, muscolatura e peso. Ovvero fatturato, margine e capitale circolante netto operativo. (Di)stributore, (Co)mpetitore e (Cl)iente Ricambista

Figura 3c - Peso, rigidità e autonomia. Ovvero capitale circolante netto operativo, punto di pareggio economico e leva finanziaria. (Di)stributore, (Co)mpetitore e (Cl)iente Ricambista

conseguenze delle maggiori esigenze finanziarie originate dall'incremento del capitale circolante netto operativo: per ogni euro di patrimonio netto i debiti finanziari nel 2009 sono pari a 3,13 rispetto ai 2,48 del 2008 (+0,65). Il Competitore ha ridotto di 0,17 euro per ogni euro di patrimonio netto (da 1,47 a 1,30) il proprio ricorso al debito finanziario e ha incrementato il differenziale relativo rispetto al Distributore di 0,82 euro di debito per ogni euro di patrimonio netto. Anche il Cliente ha saputo tradurre il minore assorbimento di capitale circolante netto operativo in un minore utilizzo della pur elevata leva finanziaria (da 4,32 del 2008 a 3,51 del 2009).

In termini grafici, le figure 3a, 3b, 3c sintetizzano la dinamica dei suddetti 5 parametri economico-finanziari:

a. il Distributore e il Competitore, che nel 2009 migliorano la propria marginalità, sono nel quadrante luminoso mentre per il Cliente si intravedono "fulmini in arrivo" (figura 3a). Il Distributore incrementa nettamente la propria "altezza" e migliora il proprio "tono muscolare": fatturato in crescita dell'11,4% e margine operativo lordo in frazionale incremento di 0,1 punti %. Il Competitore cresce decisamente meno, +3,2%, ma rafforza maggiormente la propria muscolatura, +0,9 punti %. La situazione del Cliente si presenta

meno positiva, con un tasso di sviluppo relativamente basso, +2,2%, e un indebolimento della marginalità, -2,1 punti %;

b. nel 2009 il Distributore diventa molto più "pesante" (+10,1 punti %) in termini di risorse finanziarie investite nel capitale circolante netto operativo: è lo sforzo sostenuto per realizzare lo sviluppo del fatturato (figura 3b). Sia il Competitore sia il Cliente riescono invece a diventare più snelli: migliorano il tasso di rotazione del magazzino e i tempi di incasso dai clienti e allungano i tempi di pagamento ai fornitori e ciò che consente di ridurre il capitale impiegato per euro di fatturato e di essere più "snelli";

c. nel 2009 il Distributore incrementa il punto di pareggio economico (dall'81,2% all'81,4%) e diventa più rigido, al contrario del Competitore e del Cliente che, grazie alla variabilizzazione dei costi, si elasticizzano e sempre nel 2009 il Distributore incrementa il ricorso alla leva finanziaria (il rapporto tra i debiti finanziari e il patrimonio netto aumenta da 2,48 a 3,13), mentre il Competitore e il Cliente acquisiscono una maggiore autonomia finanziaria (rispettivamente da 1,47 a 1,30 e da 4,32 a 3,51, figura 3c).

In sintesi, il notevole sviluppo del fatturato del Distributore è stato conseguito con un elevato incremento di risorse finanziarie inve-

stite nel magazzino e nei crediti verso clienti e apportate da terzi finanziatori di debito, e con un irrigidimento della struttura dei costi e senza migliorare significativamente la marginalità. Il Distributore è *molto più alto, poco più muscoloso* ma anche *molto più pesante, molto più rigido* e *molto meno autonomo* finanziariamente. Un risultato strategicamente importante è l'incremento della quota di mercato dal 5,6% al 6,2% e l'auspicio è che gli effetti positivi connessi si concretizzino a partire dal 2010.

3 La strategia è differente

Il Competitore e il Cliente hanno optato per una strategia differente rispetto al Distributore: entrambi sono cresciuti poco in termini di fatturato e hanno ridotto l'assorbimento di risorse finanziarie nel capitale circolante con immediato, benefico effetto sulla generazione di flussi di cassa, a loro volta utilizzati per ridurre i debiti finanziari e aumentare il livello di autonomia. Il Competitore ha anche migliorato la marginalità, mentre il Cliente ha sofferto un dimezzamento della stessa. Il Competitore è più "alto", più "muscoloso", più "snello", più "elastico" e più "autonomo" finanziariamente, così come il Cliente è al contempo più "alto", più "snello" e più "autonomo", ma anche più "debole" e più

Figura 4 - (Di)stributore, (Co)mpetitore e (Cl)iente Ricambista, Punti di Forza e di Debolezza

Matrice criticità competitive	Il distributore (quota di mercato dal 5,6% al 6,2%)	Il competitore (quota di mercato dal 6,8% al 6,9%)	Il Cliente (customer share dal 20,7% al 40,8%)
Punti di forza	Dinamicità commerciale Apprezzamento del mercato Fiducia dei finanziatori di debito	Leadership di mercato Netto miglioramento parametri gestionali Strategia progressiva ed equilibrata Autonomia finanziaria	Assorbimento di CCNO Punto di pareggio economico
Punti di debolezza	Sviluppo a elevato consumo di risorse Struttura dei costi rigida Marginalità media Eccessivo assorbimento di CCNO Eccessivo utilizzo della leva finanziaria Logiche di selezione dei fornitori Logiche di selezione dei clienti	Rallentamento di fatturato Riduzione distanza competitiva Struttura dei costi rigida Marginalità media Eccessivo assorbimento di CCNO	Marginalità insufficiente Rallentamento fatturato Autonomia finanziaria Irrigidimento dei costi di struttura

“rigido”. In buona sostanza, il Competitore ha dilatato a suo favore, per quasi tutti gli indicatori di performance, la distanza competitiva rispetto al Distributore che si è impegnato in una strategia di sviluppo molto impegnativa, alimentata da risorse esterne all’impresa, e ha aumentato il proprio livello di *rischio competitivo*. Si pensi, a titolo esemplificativo, al raddoppio della *customer share* di un Cliente che si è sostanzialmente indebolito: il processo gestionale che ha generato tale scelta costituisce un tratto *strategicamente rilevante* per orientare le *decisioni* e le *azioni manageriali*.

4 Le decisioni e le azioni manageriali

In relazione ai punti di forza e di debolezza degli operatori analizzati, di cui in sintesi alla matrice delle criticità competitive (figura 4), si possono distinguere differenti portafogli di priorità (figura 5).

In particolare, per il Distributore è opportuno valutare:

a. un *consolidamento del fatturato* prima di operare nuovi incrementi importanti che potrebbero, alle attuali condizioni di scambio con i clienti e fornitori e con le attuali performance gestionali, generare tensioni finanziarie in relazione alle eccessive dilazioni di incasso e giacenze di magazzino; occorre

dotarsi di logiche e strumenti di selezione del portafoglio clienti che consentano di fidelizzare i clienti da un lato più sani, e dall’altro convenienti per l’impresa (relazioni di scambio di reciproca convenienza);

b. *riduzione dell’assorbimento di capitale circolante netto operativo* per unità di fatturato attraverso una razionalizzazione del magazzino (lay out, selezione portafoglio prodotti rispetto al livello di servizio, accordi con i fornitori, ecc.) coerente con il livello di servizio obiettivo ed una selezione del portafoglio clienti che premi coloro che rispettano i tempi di pagamento contrattualizzati;

c. *valutazione critica delle condizioni di fornitura* ottenute in prima battuta, non coerenti rispetto all’incremento dei volumi acquisiti: occorre ottenere differenti condizioni economiche e/o finanziarie in ragione dei maggiori acquisti effettuati;

d. *valutazione critica del portafoglio clienti e delle politiche commerciali* che, nell’esempio analizzato, hanno condotto al raddoppio del *customer share* rispetto all’evidente contrazione della qualità gestionale del cliente;

e. *razionalizzazione dei costi fissi di struttura* eccessivi, attraverso un’analisi dell’utilità del livello di congruità economica degli stessi;

f. *innovazione del portafoglio prodotti e del portafoglio fornitori* rispetto alle dinamiche

di mercato: occorre valutare l’introduzione di nuovi prodotti e di nuovi fornitori, in sostituzione di coloro che non contribuiscono alle qualità gestionali;

g. *miglioramento dei flussi di cassa operativi*, attraverso la razionalizzazione del portafoglio clienti, fornitori e prodotti;

h. *riduzione dell’indebitamento finanziario*, utilizzando i flussi di cassa generati dalla gestione operativa ed eventualmente anche attraverso l’apporto di risorse della proprietà. In relazione al Competitore, si evidenzia l’opportunità di:

a. *riacquistare una certa aggressività commerciale e fatturato* in quanto il Distributore si è avvicinato, utilizzando le risorse finanziarie che l’autonomia finanziaria e la superiore capacità di governo del circolante rendono disponibili;

b. *continuare a migliorare il margine di contribuzione* (con conseguente elasticizzazione dei costi), attraverso un’ulteriore razionalizzazione del portafoglio prodotti e fornitori;

c. *continuare a ridurre l’incidenza dei costi fissi*, anche attraverso lo sviluppo del fatturato oltre che analizzando l’utilità del livello di congruità economica dei costi stessi;

d. *mantenere l’autonomia finanziaria* e utilizzarne il vantaggio relativo per sostenere lo sviluppo del fatturato;



Figura 5 - Tutti debbono migliorare. Occorre conoscere le priorità e saperle tradurre in azioni. Tempestivamente. È la sfida competitiva

e. continuare a migliorare il livello di assorbimento del CCNO.

In relazione al Cliente Ricambista, emerge l'esigenza di:

- riconquistare fatturato attraverso politiche di innovazione del mix prodotti e clienti;
- rivitalizzare la rete commerciale;
- recuperare livello di servizio verso i clienti;
- migliorare le condizioni economiche di fornitura per recuperare marginalità;
- razionalizzare i costi per recuperare marginalità.

In relazione ai cinque parametri utilizzati per la mappatura delle relazioni di scambio Distributore, Competitore e Cliente Ricambista, occorre sottolineare alcune fondamentali relazioni di salute gestionale, e in particolare:

- il fatturato prima di essere elevato deve essere sano;
- il margine deve essere congruo, rispetto al fatturato e al capitale investito, e caratterizzato dalla continuità e, quindi, generato da clienti sani e con prodotti/fornitori coerenti;
- il capitale circolante netto operativo deve essere coerente con gli obiettivi di fatturato e margine e sostenibile in termini finanziari;
- la struttura dei costi deve essere, a parità di altre condizioni, elastica e in grado di adeguarsi tempestivamente alle dinamiche dei volumi di mercato;

e. l'indebitamento finanziario deve essere coerente con le possibilità finanziarie dell'impresa di sostenerlo e strutturato in modo da ridurre l'utilizzo e/o potersi rinunciare se si evidenziasse la necessità (revisione del fido bancario, dinamica scomposta dei tassi d'interesse, riduzione dei flussi di cassa operativi netti, ecc.).

Ognuna delle suddette relazioni costituisce una fonte di possibile vantaggio competitivo e, quindi, una direzione manageriale rispetto alla quale programmare il futuro competitivo dell'impresa. Con equilibrio, buon senso, vo-

glia di futuro e... coraggio. 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 e agire per il miglioramento competitivo continuo. In questo processo, al contempo strategico e operativo, il livello di consapevolezza è il vantaggio di cui la saggezza più antica si alimenta e dal quale non riesce a staccarsi se non al costo insostenibile, da sempre, dell'ignorare.

E come dice il saggio uomo d'impresa, se la conoscenza richiede risorse e sacrifici per capire come fare 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. E 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

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 <<http://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 <<http://www.rischiovalore.polito.it>>