

I magnifici 10 "piccoli"

In occasione del suo intervento durante il convegno, il professor Guelfi ha proiettato le classifiche dei best performer distributori piccoli italiani. Sui numeri di ottobre e novembre di *Parts* le altre dei "grandi" e "medi"

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

Valore della produzione +7,01% (rispetto al +5,55% realizzato dai primi 10 Distributori Piccoli del 2009), margine operativo lordo al 10,46% (rispetto al 10,31% medio del quadriennio 2007-2010 e all'11,46% conseguito dai primi 10 Distributori del 2009), 0,60 euro di crediti finanziari netti per ogni euro di patrimonio netto (rispetto a 0,42 medio del quadriennio 2007-2010 e a 0,58 registrato dai primi 10 Distributori del 2009) e creazione di valore integrato operativo pari all'11,94% del valore della produzione (rispetto al +15,97% generato dai primi 10 Distributori del 2009 e +13,22 punti % medi del triennio 2008/2010). Questi sono

i risultati economici realizzati mediamente dalle migliori 10 piccole imprese (di capitali) del settore Distributori IAM Autoveicoli Italia nel 2010 e fotografati nella classifica dell'Osservatorio di Mercato IAM del Gruppo di Ricerca Rischio Competitivo e Valore d'Impresa del Politecnico di Torino. Sono numeri che evidenziano rispetto al 2009 un'accelerazione dimensionale, un incremento della marginalità operativa lorda, una elevata indipendenza finanziaria ed un consistente incremento della creazione di valore integrato operativo. Quest'ultimo dato, in particolare, conferma la crescente attenzione alla gestione del capitale circolante e, soprattutto, un incremento della capacità competitiva e della durata del van-



Silvano Guelfi,
professore
del Politecnico
di Torino

Tabella 1 - Il Valore della Produzione VP

| A. | Valore della produzione |
|------------|---|
| 1. | Ricavi delle vendite e delle prestazioni |
| 2. | Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti |
| 3. | Variazione dei lavori in corso su ordinazione |
| 4. | Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni |
| 5. | Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio |
| Totale (A) | Valore della produzione |

Tabella 2 - Il Margine Operativo Lordo MOL

| Margine operativo lordo | |
|-------------------------|--|
| + | Valore della Produzione |
| - | costi per materie prime |
| - | costi per prestazione di servizi |
| - | costi per il personale (escluso accantonamento TFR) |
| - | costi per affitti passivi e canoni di leasing (esclusa la quota parte di oneri finanziari) |
| - | oneri diversi di gestione |
| = | Margine Operativo Lordo |

taggio competitivo: in altri termini nel 2010 i Distributori Piccoli IAM hanno migliorato la creazione di valore economico strategico, ossia nel 2010 si è seminato per il futuro. Con un ringraziamento particolare a tutte imprese del settore IAM, dai componentisti ai distributori ai ricambisti, che contribuiscono in misura crescente allo sviluppo indipendente dell'attività di ricerca del nostro gruppo, entriamo nel merito dell'analisi delle performance dei migliori 10 Piccoli Distributori IAM Autoveicoli Italia 2010.

Passaggi operativi e significato gestionale degli indicatori di performance delle classifiche

Prima di addentrarci nell'analisi di sintesi delle classifiche stesse si ritiene opportuno evidenziare, per una più puntuale comprensione, i passaggi operativi utilizzati per la loro determinazione e il significato gestionale degli indicatori di performance prescelti.

In particolare, si evidenzia quanto segue:

- innanzitutto classificare significa ordinare secondo determinati criteri di merito gli attori, identificati in base ad affinità rilevanti, dell'analisi;
- l'affinità rilevante attraverso la quale si è determinato il campione è che gli attori analizzati (identificati per ragione sociale),

sono i Distributori dell'Independent Aftermarket Italia per il biennio 2009-2010 relativamente all'autoveicolo (esclusi quindi i distributori di veicoli commerciali, macchine agricole, macchine movimento terra, macchine industriali, motociclette, motori, motori marini e motoveicoli), ossia operatori interessati alla commercializzazione di ricambi, accessori ed attrezzature per la riparazione, la manutenzione ed ogni altra attività connessa di autoveicoli e che siano di piccole (rispetto alle caratteristiche del contesto competitivo di riferimento) dimensioni, ovvero che abbiano conseguito nel 2010 un valore della produzione inferiore ai 7,5 milioni di euro;

c. i criteri di merito prescelti per classificare i distributori sono quattro:

- il valore della produzione VP (di cui alla tabella 1), espressione della dimensione del volume di affari prodotto dal distributore su base annua, generato prevalentemente dal prodotto tra i volumi venduti ed il prezzo di vendita netto sconti degli stessi (ossia dai ricavi delle vendite e delle prestazioni);
- il margine operativo lordo MOL (di cui alla tabella 2) rapportato al valore della produzione (noto con l'acronimo *Margin on Sales*, assimilando il valore delle vendite al valore della produzione) ed indicatore

dell'attitudine dell'impresa a generare una marginalità operativa dal proprio volume di affari dedotti tutti i costi operativi (costi per materie prime, costi per prestazione di servizi, costi per il personale - escluso accantonamento TFR - costi per affitti passivi e canoni di leasing - esclusa la quota parte di oneri finanziari - oneri diversi di gestione) ed esclusi ammortamenti materiali ed immateriali, accantonamenti, svalutazioni, plusvalenze, minusvalenze, oneri finanziari, proventi finanziari, costi non caratteristici, ricavi non caratteristici;

c3. il livello di indipendenza finanziaria IF (tabella 3) generato dal rapporto tra la posizione finanziaria netta PFN (risorse finanziarie apportate da terzi finanziatori a titolo di debito finanziario per l'impresa al netto delle disponibilità liquide) ed il patrimonio netto PN focalizzato sull'attività operativa dell'impresa (risorse finanziarie apportate dagli azionisti escludendo, quindi, le immobilizzazioni e le attività finanziarie in quanto non attinenti l'attività caratteristica dell'impresa). Tale indicatore evidenzia quanto il capitale investito nell'attività operativa d'impresa (esclusi quindi gli investimenti di natura finanziaria) sia finanziato con capitale a pieno rischio degli azionisti o con capitale di debito: quanto maggiore è la

| Tabella 3 - Posizione Finanziaria Netta PFN e Patrimonio Netto PN (dedicato all'attività operativa) | |
|---|---|
| Posizione finanziaria netta | |
| + D) | Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo |
| 1) | Obbligazioni |
| 2) | Obbligazioni convertibili |
| 3) | Debiti verso soci per finanziamenti |
| 4) | Debiti verso banche |
| 5) | Debiti verso altri finanziatori (inclusi debiti verso società di leasing) |
| = | <i>Posizione Finanziaria Lorda</i> |
| - IV. | Disponibilità liquide |
| 1) | Depositi bancari e postali |
| 2) | Assegni |
| 3) | Denaro e valori in cassa |
| = | <i>Posizione Finanziaria Netta</i> |
| Patrimonio netto (dedicato all'attività operativa) | |
| A) | Patrimonio netto |
| I. | Capitale sociale |
| II. | Riserva da sovrapprezzo azioni |
| III. | Riserva da rivalutazione |
| IV. | Riserva legale |
| V. | Riserve statutarie |
| VI. | Riserva per azioni proprie in portafoglio |
| VII. | Altre riserve distintamente indicate |
| VIII. | Utili (perdite) portati a nuovo |
| IX. | Utile (perdita) dell'esercizio |
| - | B.III. Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo |
| 1) | Partecipazioni in: |
| a. | imprese controllate |
| b. | imprese collegate |
| c. | imprese controllanti |
| d. | altre imprese |
| 2) | Crediti: |
| a. | verso imprese controllate |
| b. | verso imprese collegate |
| c. | verso imprese controllanti |
| d. | verso altri |
| 3) | Altri titoli |
| 4) | Azioni proprie, con indicazione del valore nominale complessivo |
| - | C.III Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni: |
| 1) | Partecipazioni in imprese controllate |
| 2) | Partecipazioni in imprese collegate |
| 3) | Partecipazioni in imprese controllanti |
| 4) | Altre partecipazioni |
| 5) | Azioni proprie, con indicazione del valore nominale complessivo |
| 6) | Altri titoli |
| = | <i>Patrimonio Netto (dedicato all'attività operativa)</i> |

| Tabella 4 - La Creazione di Valore Corrente Operativo CVCo | |
|--|--|
| Creazione di valore corrente operativo | |
| + | Margine Operativo Lordo |
| - | ammortamenti materiali e immateriali |
| - | accantonamenti e svalutazioni operative |
| = | Risultato Operativo Lordo |
| - | imposte operative di competenza |
| = | Risultato Operativo Netto |
| - | interessi passivi netti relativi all'indebitamento finanziario netto |
| - | interessi passivi netti relativi al patrimonio netto |
| = | <i>Creazione di Valore Corrente Operativo</i> |

| Tabella 5 - La Creazione di Valore Strategico Operativo CVSo | |
|--|--|
| Creazione di valore strategico operativo | |
| + | Avviamento dell'impresa alla fine dell'anno $F(RON_r, CINO_r, \beta_{C_r}, CAP_r, g_r)$ |
| - | Avviamento dell'impresa all'inizio dell'anno $F(RON_r, CINO_r, \beta_{C_r}, CAP_r, g_r)$ |
| = | <i>Creazione di Valore Strategico Operativo</i> |

prima componente tanto maggiori sono la patrimonializzazione dell'impresa e il livello di equilibrio della struttura finanziaria; c4. la creazione di valore integrato operativo CVIo, indicatore che riguarda esclusivamente la profittabilità dell'attività operativa d'impresa e, quindi, non ne considera la sostenibilità finanziaria e non valuta la creazione di valore connessa alla struttura finanziaria (ossia ai benefici ed ai rischi connessi alle scelte di finanziare le proprie strategie competitive con la posizione - o debito - finanziaria netta PFN piuttosto che con il patrimonio netto PN). Tale CVIo è generato dalla sommatoria di due componenti: c4.1 la creazione di valore corrente operativo CVCo (di cui alla tabella 4) evidenzia il risultato economico "effettivamente realizzato attraverso la gestione caratteristica di esercizio". Tale risultato è pari alla differenza tra il risultato operativo netto ed il costo finanziario delle differenti fonti di finanziamento necessarie a sostenere il capitale investito nell'attività operativa (esclusi quindi gli investimenti di natura finanziaria e non attinenti l'attività operativa). Si rammenta, per inciso, come il tasso d'interesse richiesto dagli azionisti e dagli altri finanziatori di debito sia, da un lato, calcolato sul valore economico (e non contabile) del patrimonio

netto e dei debiti finanziari e, dall'altro, sia funzione del rischio competitivo (identificato con il coefficiente del Beta competitivo β_C) dell'impresa, ossia di quanto l'impresa stia operando per dare solidità e continuità alla propria marginalità rispetto a come stiano perseguendo lo stesso obiettivo i suoi concorrenti. In particolare, quanto maggiori sono il rischio competitivo ed il capitale investito nell'attività operativa e tanto maggiore è, a parità di altre condizioni sui mercati finanziari, il costo del capitale K che l'impresa deve riconoscere ai finanziatori (azionisti e terzi finanziatori di debito). Quindi, a parità di risultato operativo netto, quanto maggiore è la remunerazione richiesta dai finanziatori e tanto minore sarà la creazione di valore corrente operativo, vera misura della capacità dell'impresa e di coloro che la guidano di "raccolgere" profitto nell'anno; C4.2 la creazione di valore strategico operativo CVSo (tabella 5) evidenzia il risultato economico relativo al governo strategico dell'attività caratteristica d'impresa in termini di performance programmate/attese in una prospettiva di medio-lungo termine. Tale risultato, frutto della qualità relativa delle decisioni e delle azioni manageriali operate nel presente per la competitività futura, è

Tabella 6 - Classifica dei primi 10 distributori piccoli IAM autoveicoli in Italia nel 2010 - Il valore della produzione

| I PICCOLI (VP < 7,5 M.NI DI EURO) | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------|-------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| I MIGLIORI 10 | | | VALORE DELLA PRODUZIONE | | | | |
| Pos. 2010 | Pos. 2009 | Variazione | Imprese | 2010 | Δ 10/09 | Media 07-10 | Dev. Std. |
| 1 | Medi | NS | Samara04 S.r.l. | 7.489 | -13,24% | 7.648 | 17,29% |
| 2 | 7 | +5 | Imasaf sud S.p.A. | 7.454 | 18,50% | 6.424 | 11,14% |
| 3 | 20 | +17 | CIDA Auto Componenti | 6.652 | 21,91% | 5.354 | 18,00% |
| 4 | 8 | +4 | Michele Caroli S.r.l. | 6.597 | 5,33% | 5.926 | 11,15% |
| 5 | 6 | +1 | Imasaf Torino S.r.l. | 6.588 | 2,91% | 6.028 | 10,00% |
| 6 | 9 | +3 | R.I.M.A.T. S.r.l. | 6.542 | 4,54% | 5.879 | 11,15% |
| 7 | 10 | +3 | Maer S.r.l. | 6.483 | 3,91% | 6.227 | 4,52% |
| 8 | 11 | +3 | Sarat S.r.l. | 6.313 | 1,96% | 5.730 | 10,57% |
| 9 | 18 | +9 | CA.MA. S.r.l. | 6.289 | 10,62% | 5.231 | 19,14% |
| 10 | 12 | +2 | Dolfi Enzo S.r.l. | 6.246 | 4,06% | 6.001 | 3,01% |
| Media Primi 10 | | | | 6.727 | 7,01% | 6.062 | 13,02% |
| Dev. Std. Primi 10 | | | | 6,69% | 11,91% | 13,08% | |
| Media Primi 10 (2009) | | | | 6.722 | 5,55% | 6.454 | |

Elaborazione: Libra S.r.l. Powered by Gruppo di Ricerca Rischio Competitivo e Valore d'Impresa, Politecnico di Torino

Tabella 7 - Classifica dei primi 10 distributori piccoli autoveicoli IAM nel 2010 - La marginalità operativa lorda del valore della produzione

| I PICCOLI (VP < 7,5 M.NI DI EURO) | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| I MIGLIORI 10 | | | MARGINE OPERATIVO LORDO Vs VALORE DELLA PRODUZIONE (MOS) | | | | |
| Pos. 2010 | Pos. 2009 | Variazione | Imprese | 2010 | Δ 10/09 | Media 07-10 | Dev. Std. |
| 1 | 3 | +2 | Sarda Saf S.r.l. | 13,89% | -0,04% | 13,00% | 22,49% |
| 2 | 2 | = | R.I.M.A.T. S.r.l. | 12,01% | -1,96% | 12,28% | 9,49% |
| 3 | 4 | +1 | CA.MA. S.r.l. | 11,70% | -1,06% | 12,01% | 6,48% |
| 4 | 12 | +8 | Dolfi Enzo S.r.l. | 10,59% | 1,66% | 11,23% | 17,62% |
| 5 | 11 | +6 | Sellari S.p.A. | 10,22% | 1,05% | 8,43% | 19,04% |
| 6 | 9 | +3 | Commerciale Lucana | 9,98% | -0,13% | 8,28% | 24,69% |
| 7 | 8 | +1 | G. Colleoni S.r.l. | 9,97% | -0,34% | 8,85% | 19,36% |
| 8 | 17 | +9 | Coran S.r.l. | 9,78% | 2,13% | 5,82% | 61,79% |
| 9 | 20 | +11 | Ovra S.r.l. | 8,34% | 0,98% | 8,75% | 13,32% |
| 10 | 7 | -3 | Global Serv. Car S.r.l. | 8,21% | -2,16% | 12,54% | 52,94% |
| Media Primi 10 | | | | 10,46% | -0,14% | 10,31% | 26,70% |
| Dev. Std. Primi 10 | | | | 1,67% | 1,48% | 2,37% | |
| Media Primi 10 (2009) | | | | 11,46% | 0,60% | 10,32% | |

Elaborazione: Libra S.r.l. Powered by Gruppo di Ricerca Rischio Competitivo e Valore d'Impresa, Politecnico di Torino

pari alla variazione del valore di Avviamento dell'impresa, funzione a propria volta della variazione della durata del vantaggio competitivo CAP e del tasso di sviluppo g della creazione di valore corrente operativo (ossia delle possibilità di crescita dello stesso). In altri termini, quanto è maggiore il miglioramento nella capacità di generare nell'anno risultato operativo netto RON (e quindi di acquistare relativamente "bene" ciò che si

riesce a vendere relativamente "bene" e di governare "efficientemente ed efficacemente" i costi di struttura), di ottimizzare le risorse finanziarie impiegate per generarlo (il cosiddetto capitale investito netto operativo CINO nel magazzino, nei crediti vs clienti, negli impianti e macchinari ecc. al netto dei debiti vs fornitori e degli altri debiti operativi), di governare il differenziale competitivo βc e al contempo di operare per la loro con-



tinuità CAP e sviluppo g nel tempo e tanto maggiore sarà il valore dell'Avviamento (e, quindi, per induzione il valore economico dell'impresa stessa). In tale direzione, la creazione di valore strategico operativo CVSo è la vera misura della capacità dell'impresa, e di coloro che la guidano, di "sembrare" oggi per raccogliere frutti nel futuro.

Un'ultima annotazione metodologica relativa ai quattro indicatori di performance prescelti, VP, MOLVP, IF e CVIo, si concretizza nella determinazione per ognuno di essi:

- del valore puntuale 2010;
- della variazione percentuale del 2010 rispetto al 2009;
- del valore medio per il periodo 2007-2010;
- della deviazione standard per il periodo 2007-2010 (si rammenta che tale misura indica il grado di dispersione dei valori rispetto al loro valore medio e in termini economico-finanziari costituisce una misura della volatilità, e per certi versi del rischio, dei risultati generati dall'attività d'impresa).

Le classifiche 2010

La prima classifica è relativa ai Primi 10 Distributori IAM Autoveicoli operanti in Italia nel 2010 in termini di Valore della Produzione VP inferiore ai 7,5 milioni di



9 imprese su 10 (l'unica esclusa è Samara04 S.r.l., che apparteneva al gruppo dei Medi) hanno migliorato la posizione del 2009, con CIDA Auto Components S.r.l. e CA.MA. S.r.l. in crescita rispettivamente del 21,91% e del 10,62%

euro (tabella 6). Ciò che emerge si può sintetizzare nei seguenti punti:

- a. i 10 primi Distributori sono cresciuti mediamente del 7,01% (nel 2009 l'incremento % era stato pari al 5,55%), da un minimo del -13,24% di Samara04 S.r.L. (che fuoriesce dai Medi per occupare la 1ª posizione dei Piccoli) ad un massimo del 21,91% di CIDA Auto Components S.r.L. (che migliora dal 20º al 3º posto);
- b. con un valore della produzione di 7,489 milioni di euro Samara04 S.r.L. conquista la 1ª posizione (provenendo dai Medi), mentre Imasaf Sud S.p.A. conquista la 2ª posizione con 7,454 milioni di euro (dalla 7ª del 2009);
- c. le prime 3 imprese in termini di volatilità del valore della produzione relativamente al quadriennio 2007-2010 sono CA.MA. S.r.L., CIDA Auto Components S.r.L. e Samara04 S.r.L. Occorre sottolineare come la volatilità media dei 10 Distributori in termini di valore della produzione nel 2010, misurata dalla deviazione standard del 6,69%, sia significativamente inferiore a quella media del quadriennio 2007-2010 (13,08%): i primi 10 Distributori Piccoli sono tra loro meno distanti in termini dimensionali. Le imprese più stabili in termini di valore della produzione nel quadriennio in esame sono

Dolfi Enzo S.r.L. e Maer S.r.L. (rispettivamente 3,01% e 4,52% di deviazione standard rispetto ad un valore medio della volatilità dei 10 Distributori piccoli del 13,02%);

d. 9 imprese su 10 (l'unica esclusa è Samara04 S.r.L. che apparteneva al gruppo dei Medi) hanno migliorato la posizione del 2009 con CIDA Auto Components S.r.L. e CA.MA. S.r.L. in crescita rispettivamente del 21,91% e del 10,62%.

La seconda classifica è relativa ai Primi 10 Distributori IAM Autoveicoli operanti in Italia nel 2010 in termini di Rendimento del Valore della Produzione MOS (rapporto tra il Margine Operativo Lordo MOL ed il Valore della produzione VP) (Tabella 7). Ciò che emerge si può sintetizzare nei seguenti punti:

- a. i primi 10 Distributori 2010 per MOS hanno realizzato una marginalità media del 10,46% rispetto al Valore della produzione in lieve flessione rispetto a quanto realizzato dagli stessi nel passato: -1,00 punti % rispetto al 2009 e in miglioramento di +0,15 punti % rispetto alla media del quadriennio 2007-2010. In particolare, 4 Distributori hanno migliorato il proprio rendimento e 6 l'hanno peggiorato: l'incremento più consistente, + 2,13 punti %, è stato realizzato da Coran S.r.L. (con il risultato di avanzare dalla 17ª posizione in classifica del 2009 all'8ª del

2010), così come il decremento più rilevante è stato registrato da Global Service Car S.r.L. (-2,13 punti % e conseguente discesa dalla 7ª alla 10ª posizione);

b. di particolare rilievo, la conquista del 1º posto di Sarda Saf S.r.L. con una marginalità operativa del 13,89% (nel 2009 occupava la 3ª posizione), e la conferma di R.I.M.A.T. S.r.L. al 2º posto (+12,01% di Mol);

c. in termini di performance quadriennale media la leadership è ancora di spettanza di Sarda Saf S.r.L. (+13,00%), seguita da Global Service Car S.r.L. (+12,54%) e da R.I.M.A.T. S.r.L. (+12,28%). Il valore medio dei migliori distributori in termini di marginalità operativa lorda si attesta per il quadriennio 2007-2010 al 10,31%;

d. comparando le classifiche del Valore della Produzione e del Margine Operativo Lordo, sono 2 i Distributori Piccoli che si confermano: in particolare, R.I.M.A.T. S.r.L. sale di 4 posizioni (dalla 6ª in termini di valore della produzione alla 2ª come marginalità operativa lorda) e Dolfi Enzo S.r.L., che migliora dalla 10ª alla 4ª posizione. Si registrano 8 nuovi entranti: sono di minori dimensioni rispetto alle prime 10 imprese, ma più performanti in termini di marginalità. Il segmento dei Piccoli si conferma particolarmente soggetto a variazioni;

e. le prime 3 imprese in termini di volatilità del margine operativo lordo relativamente al quadriennio 2007-2010 sono Coran S.r.L., Global Service Car S.r.L. (in ragione del rapido miglioramento di performance) e Commerciale Lucana Illuminazione S.r.L. (rispettivamente con 61,79%, 52,94% e 24,69% di deviazione standard). Il distributore con maggiore stabilità del margine operativo lordo nel quadriennio 2007-2010 è CA.MA S.r.L. Occorre sottolineare come

Tabella 8 - Classifica dei primi 10 distributori piccoli IAM autoveicoli nel 2010 - L'indipendenza finanziaria

| I PICCOLI (VP < 7,5 M.NI DI EURO) | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------|--|--------------|--------------|--------------|---------------|
| I MIGLIORI 10 | | | POS. FINANZIARIA NETTA Vs PATRIMONIO NETTO | | | | |
| Pos. 2010 | Pos. 2009 | Variazione | Imprese | 2010 | Δ 10/09 | Media 07-10 | Dev. Std. |
| 1 | 1 | = | Redcar S.r.l. | -2,70 | -0,38 | -1,22 | 122,39% |
| 2 | 2 | = | Saffioti Ricambi S.r.l. | -0,83 | -0,02 | -0,72 | 20,20% |
| 3 | 6 | +3 | Fiorenzo Milella S.r.l. | -0,66 | -0,17 | -0,49 | 23,73% |
| 4 | 12 | +8 | Ra.de.co. Autocomp. | -0,54 | -0,37 | -0,45 | 42,17% |
| 5 | 16 | +11 | Global Service Car S.r.l. | -0,51 | -0,35 | -0,41 | 43,66% |
| 6 | 13 | +7 | Michele Caroli S.r.l. | -0,25 | -0,06 | -0,15 | 53,92% |
| 7 | 10 | +3 | SDR93 S.r.l. | -0,16 | 0,09 | -0,27 | 34,57% |
| 8 | 8 | = | Tricar S.r.l. | -0,14 | 0,32 | -0,24 | 63,35% |
| 9 | 14 | +5 | Imasaf S.r.l. | -0,14 | 0,03 | -0,12 | 62,32% |
| 10 | 11 | +1 | Sellari Umberto S.r.l. | -0,11 | 0,13 | -0,16 | 42,53% |
| Media Primi 10 | | | | -0,60 | -0,08 | -0,42 | 50,96% |
| Dev. Std. Primi 10 | | | | 0,76 | 0,23 | 0,33 | |
| Media Primi 10 (2009) | | | | -0,58 | -0,54 | -0,25 | |

Elaborazione: Libra S.r.l. Powered by Gruppo di Ricerca Rischio Competitivo e Valore d'Impresa, Politecnico di Torino

la volatilità media tra i 10 Distributori in termini di marginalità operativa sia inferiore nel 2010 (1,67 punti %) rispetto alla media del quadriennio 2007-2010 (2,37 punti %): ciò significa che i 10 Distributori Piccoli sono tra loro relativamente più simili in termini di marginalità (anche se si normalizzasse la dev. std. rispetto alla media);

f. è opportuno sottolineare come R.I.M.A.T. S.r.l. e CA.MA. S.r.l. si distinguono per affiancare all'elevata redditività una notevole stabilità nel tempo della stessa (deviazione standard compresa tra il 6,48% ed il 9,49%). La terza classifica evidenzia i primi 10 Distributori IAM Autoveicoli operanti in Italia nel 2010 in relazione al livello di indipendenza finanziaria, ossia al rapporto tra la Posizione Finanziaria Netta PFN ed il Patrimonio Netto PN. La tabella 8 evidenzia quanto segue:

a. il livello medio di indipendenza finanziaria si conferma elevato ed in miglioramento: tutti i primi 10 Distributori Piccoli evidenziano una posizione finanziaria netta negativa: ciò significa un'eccedenza di liquidità pari a 0,60 euro per ogni euro di

patrimonio netto: nel 2009 era pari a 0,58 e nel quadriennio 07-10 tale valore era 0,42. Si incrementa la distanza tra le imprese che sono, per tale ragione, tra loro meno simili (la deviazione standard aumenta da 0,3 del quadriennio 07/10 a 0,76 del 2010). Si rammenta, per inciso, che è generalmente considerato di equilibrio un livello di indipendenza finanziaria non troppo superiore a 1 (situazione in cui gli azionisti ed i terzi finanziatori contribuiscono in misura equivalente al finanziamento dell'impresa);

b. la prima posizione in classifica è occupata da Redcar S.r.l. con un'eccedenza di liquidità pari a 2,70 euro per ogni euro di patrimonio netto;

c. 6 Distributori migliorano la loro indipendenza finanziaria e 4 di questi (Fiorenzo Milella S.r.l., Ra.de.co Autocomponenti S.r.l., Global Service Car S.r.l. e Michele Caroli S.r.l.) conseguono tale risultato avanzando in classifica: gli altri due occupavano già nel 2009 la 1ª e la 2ª posizione;

d. comparando le classifiche del Valore della Produzione e dell'Indipendenza Fi-



nanziaria, il solo Michele Caroli S.r.l. tra quelli di maggiore dimensione si conferma tra i primi 10 in termini di indipendenza finanziaria: se ne può dedurre che maggiore è il valore della produzione e maggiore è il ricorso al debito finanziario.

La quarta classifica è relativa ai Primi 10 Distributori IAM Autoveicoli operanti in Italia nel 2010 in termini di Creazione di Valore Integrato Operativo CVIo (sommatoria della Creazione di Valore Corrente Operativo CVCo e della Creazione di Valore Strategico Operativo CVSo) espresso in relazione al Valore della Produzione e anche in valore assoluto (tabella 9). In tale classifica entrano in gioco dimensioni gestionalmente fondamentali come l'utilizzo efficiente del capitale investito, la remunerazione del capitale investito stesso in funzione del rischio competitivo, la durata del vantaggio competitivo ed il tasso di sviluppo atteso: tali ingredienti qualificano l'indicatore di performance in oggetto come quello più completo e corretto nel misurare l'effettiva creazione di ricchezza economica generata dalla gestione operativa dell'impresa. Si rammenta come la valutazione in oggetto riguardi esclusivamente la profittabilità dell'attività operativa d'impresa e, quindi, non ne consideri la sostenibilità finanziaria



Occorre sottolineare come la volatilità media tra i 10 Distributori in termini di marginalità operativa sia inferiore nel 2010 (1,67 punti %) rispetto alla media del quadriennio 2007-2010 (2,37 punti %)

e non valuti la creazione di valore connessa alla struttura finanziaria (ossia ai benefici ed ai rischi dell'indebitamento finanziario). In relazione a tale indicatore, l'affinamento dei modelli di valutazione del rischio competitivo, del tasso di sviluppo e della durata del vantaggio competitivo, integrati dalla scelta

di normalizzare i dati rispetto ad un orizzonte temporale di 4 anni, non consente una comparazione omogenea rispetto al 2009. Ciò che emerge si può sintetizzare nei seguenti punti:

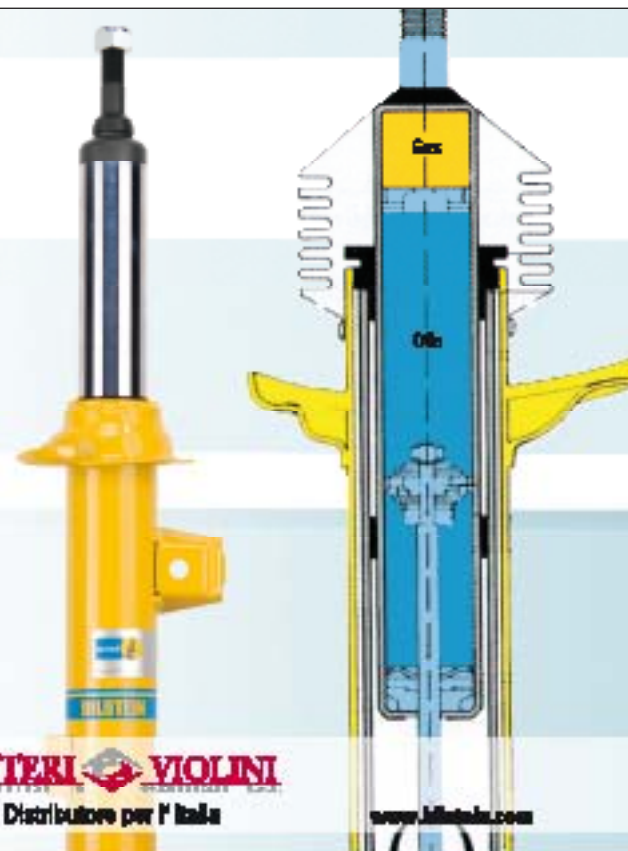
a. tutti i primi 10 Distributori Piccoli in classifica hanno conseguito nel 2010 una crea-

zione di valore integrato operativo positiva: tali imprese hanno congruamente remunerato il capitale investito (e quindi i finanziatori dello stesso) in funzione del rischio ed hanno anche saputo generare profitto economico "vero", quello che aggiunge valore economico all'impresa;

b. la migliore performance relativa è stata realizzata da Global Service Car S.r.L. (+17,06%) che, realizzando una creazione di valore integrato operativo media annua del 20,07% rispetto ad una media dell'8,24%, è anche la 2ª impresa più consistente nel triennio 2008-2010 con 0,765 milioni di euro di creazione di valore integrata;

c. Imasaf Roma S.r.L. è l'impresa che ha conseguito il maggiore incremento percentuale (+14,61 punti % rispetto ad un

Entra in un Mondo Migliore BILSTEIN B6: Gas ad alta pressione.



PITTELI VIOLINI
Distributore per l'Italia

www.bilstein.com





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 e Matteo Malisan, assegnisti di Ricerca, e di alcuni cultori della materia, 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 settembre 2011 le imprese oggetto di analisi, con dati dal 2005 al 2010, sono circa 3.500 tra componentisti (italiani e non), distributori e ricambisti. Le imprese del settore aderenti all'attività di Ricerca in oggetto, grazie alle quali è possibile lo sviluppo della stessa, sono più di 80 e la possibilità di collaborazione e di accesso ad ogni informazione del database sulla filiera IAM Italia è aperta a tutti coloro che fossero interessati. Per ulteriori informazioni si può visionare il sito www.rischiovalore.polito.it e contattare silvano.guelfi@polito.it, paolo.saluto@polito.it, matteo.malisan@polito.it.

Tabella 9 - Classifica primi 10 distributori autoveicoli IAM nel 2010 - La creazione di valore integrato operativo

| I PICCOLI (VP < 7,5 M.NI DI EURO) | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|--------------|---------------|------------|--------------|
| I MIGLIORI 10 | | CREAZIONE DI VALORE INTEGRATO OPERATIVO Vs VALORE DELLA PRODUZIONE | | | | |
| Pos. 2010 | Imprese | 2010 | Δ 10/09 | Media 08-10 | CVlo 2010 | VP 2010 |
| 1 | Global Service Car S.r.l. | 17,06% | -3,50% | 20,07% | 765 | 4.483 |
| 2 | Coran S.r.l. | 16,61% | 10,22% | 5,72% | 780 | 4.699 |
| 3 | Sarda Saf S.r.l. | 14,07% | 0,13% | 17,98% | 301 | 2.142 |
| 4 | Dott. Giuseppe Favia Guarnieri | 11,95% | -0,68% | 12,87% | 574 | 4.802 |
| 5 | Autocom S.r.l. | 11,44% | 7,81% | 4,67% | 583 | 5.096 |
| 6 | AR.PE S.r.l. | 11,27% | 8,86% | 4,77% | 194 | 1.721 |
| 7 | Imasaf Roma S.r.l. | 10,48% | 14,61% | -0,45% | 353 | 3.373 |
| 8 | CA.MA. S.r.l. | 8,81% | -13,66% | 15,90% | 554 | 6.289 |
| 9 | Imasaf Bologna S.r.l. | 8,33% | 3,86% | 5,11% | 434 | 5.213 |
| 10 | Samara04 S.r.l. | 7,37% | 24,12% | -5,98% | 552 | 7.489 |
| Media Primi 10 | | 11,94% | 5,10% | 8,24% | 501 | 4.318 |
| Dev. Std. Primi 10 | | 26,53% | 8,36% | 91,18% | 190 | 1.548 |
| Media Primi 10 (2009) | | 15,97% | 2,18% | 13,22% | 768 | 4.557 |

Elaborazione: Libra S.r.l. Powered by Gruppo di Ricerca Rischio Competitivo e Valore d'Impresa, Politecnico di Torino

valore medio di incremento di 5,10 punti %) nel 2010 rispetto al 2009: la notevole differenza conseguita rispetto alla media realizzata nel triennio 2008-2010 evidenzia rilevanti cambiamenti strategici;

d. la migliore performance in valore assoluto è stata registrata da Coran S.r.l. con 0,780 milioni di euro di creazione di valore economico integrato operativo; il secondo in classifica è Global Service car S.r.l. con 0,765 milioni di euro; terzo si classifica Autocom S.r.l. con 0,583 milioni di euro;

e. comparando le classifica della Marginalità Operativa (MOLVP) e della Creazione di Valore Integrato Operativo CVlo, sono 4 i Distributori Piccoli che si confermano e di questi Global Service Car S.r.l. migliora dalla 10^a (MOLVP) alla 1^a posizione (CVI), Coran S.r.l. dall'8^a (MOLVP) alla 2^a (CVI), Sarda saf S.r.l. dalla 1^a (MOLVP) alla 3^a (CVI), CA.MA. S.r.l. dalla 3^a (MOLVP) all'8^a (CVI);

f. si registrano, rispetto alla classifica di marginalità operativa lorda, 6 nuovi entranti: Dott. Giuseppe Fava Guarnieri S.r.l., Autocom S.r.l., AR.PE S.r.l., Imasaf Roma S.r.l., Imasaf Bologna S.r.l., Samara04 S.r.l.;

g. i primi 10 Distributori in termini di CVlo accelerano nel 2010 rispetto a quanto realizzato mediamente nel triennio 2008-2010: +11,94% nel 2010 vs +8,24%, grazie soprattutto alla performance di Coran S.r.l. (+16,61 punti % nel 2010 vs una media 2008-2010 di +5,72 punti %) e Imasaf Roma (+10,48 punti % nel 2010 vs una media 2008-2010 di -0,45 punti %). Anche altri Distributori Piccoli hanno performato meglio nel 2010 rispetto al triennio 2008-2010, in particolare Autocom S.r.l. (11,44 punti % vs 4,67 punti %), Arpe S.r.l. (11,27 punti % vs +4,77 punti %) e Samara04 S.r.l. (+7,37 punti % vs -5,98 punti %);

h. la volatilità, normalizzata rispetto alla media, della creazione di valore integrato operativo pari a 26,53% nel 2010 è inferiore a quella media del triennio 2008/2010 (91,18%) e ciò evidenzia per l'indicatore di performance in oggetto l'attenuarsi delle differenze tra i diversi Distributori. In particolare, come vedremo nella Matrice Strategica Raccolta/Semina successiva, tale minore volatilità è in realtà il frutto di due dinamiche convergenti: la volatilità è in

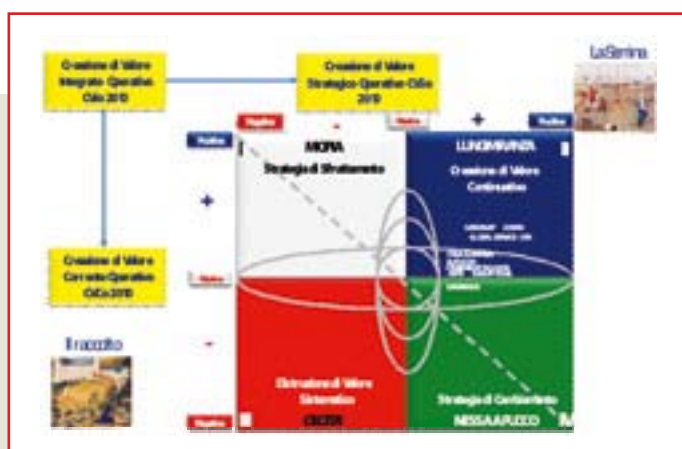


Figura 1 - La Matrice Strategica Raccolta/Semina in termini di creazione di valore economico: corrente, strategico e integrato. I primi 10 Distributori Piccoli IAM Autoveicoli nel 2010

Elaborazione: Libra S.r.l. Powered by Gruppo di Ricerca Rischio Competitivo e Valore d'Impresa, Politecnico di Torino

forte riduzione sia in relazione alla componente connessa alla creazione di valore corrente, e quindi le imprese sono tra loro più simili nella raccolta, sia per quanto concerne la componente di natura strategica, e quindi le imprese sono tra loro più simili nei programmi per il futuro;

i. si rammenta, per inciso, che la classifica delle imprese creatrici di valore integrato operativo potrebbe cambiare in modo molto significativo se si valutassero le performance cumulate rispetto ad un orizzonte temporale più vicino ad un respiro strategico (per esempio, quadriennale): analisi che pubblicheremo in un prossimo articolo.

La Matrice Strategica Raccolta/Semina

In relazione ai primi 10 Distributori in termini di creazione di valore integrato operativo CVI₀ realizzato nel 2010 rispetto al 2009 è interessante distinguere la componente corrente da quella strategica ed in tale direzione è particolarmente significativa la matrice Strategica Raccolta/Semina (figura 1). La sua interpretazione è semplice:

- la performance di CVI₀ risulta tanto migliore (peggiore) quanto più l'incrocio tra CVCo e CVSo si posiziona lontano dal centro della matrice nel secondo (quarto) quadrante;

- la bisettrice che taglia diagonalmente la matrice attraversando il primo (*miopia*) e il quarto quadrante (*messa a fuoco*) rappresenta la *frontiera del break-even economico* (CVI₀ = 0): le imprese posizionate su tale frontiera realizzano una creazione di valore integrato operativo nulla in quanto il valore creato (distrutto) dalla creazione di valore corrente (strategico) è esattamente controbilanciato dalla distruzione di valore strategico (corrente). A destra di tale frontiera prevale la creazione di valore e a sinistra la distruzione di valore;

- le imprese che si posizionano nel secondo quadrante (*lungimiranza*) dimostrano di creare valore in una prospettiva sia di breve sia di medio-lungo termine (come è il caso di tutti i primi 10 Piccoli Distributori nel 2010 tranne Samara04 S.r.l.), così come il terzo quadrante (*cecità*) accoglie situazioni di distruzione di valore a livello sia corrente sia strategico;

- nel primo quadrante (*miopia*) si vengono a trovare le imprese che ad una creazione di valore positiva di breve termine associano una distruzione di valore a livello strategico, come effetto di una strategia di sfruttamento ma anche dopo una fase più riflessiva a seguito di un periodo di semina;

- all'inverso, il quarto quadrante (*messa*

a fuoco) accoglie i casi in cui la tensione al medio-lungo termine controbilancia una gestione corrente economicamente deficitaria, come ad esempio è tipico di una strategia imperniata su innovazione, cambiamento o riconversione (in tale quadrante di cambiamento strategico si posiziona Samara04 S.r.l.).

In estrema sintesi, comparando i primi 10 Distributori Piccoli IAM Autoveicoli Italia del 2010 con quelli del 2009 emergono una consistente attitudine allo sviluppo dimensionale (+7,01% rispetto a +5,55% del 2009), una sostanziale conferma della marginalità operativa lorda (-1,00 punti percentuali, 10,46% vs 11,46%), una notevole indipendenza finanziaria (0,60 euro di credito finanziario netto per unità di patrimonio netto) ed una importante conferma dell'attitudine a creare valore economico operativo (-4,03 punti % rispetto al 2009, 11,94% vs 15,97%) con 9 imprese lungimiranti ed 1 in cambiamento strategico. Ma è soprattutto un dato che deve, da un lato, confortare il sistema della Media Distribuzione IAM e, dall'altro, indurre i meno virtuosi (per inerzia, incostanza, autoreferenzialità, scarsità di risorse e non solo finanziarie, ecc.) a "ben meditare" e quindi ad "osare" (come consigliava circa 200 anni addietro il principe Klemens Wenzel von Metternich): è la creazione di valore di natura strategica che vale più del 65% della creazione di valore integrata e che conforta, proprio per le interessanti opportunità che lascia intravedere per il futuro, grazie alla semina che si sta operando nel presente. Un futuro che premierà in modo selettivo coloro che sapranno miscelare con il giusto equilibrio creatività e disciplina. n