

Competitive Analysis

Analizzare i concorrenti per
identificare la strategia vincente





Competitive Analysis -

Analizzare i competitor

**Gap Analysis - Identificare punti di forza e di
debolezza rispetto al benchmark**

**Set the target - Formulare la strategia
e definire gli obiettivi aziendali**

Competitive Analysis in 3 step...

1. Definire il campione di aziende per la Competitive Analysis.
2. Profilare le aziende per dimensione, modello di business, posizionamento commerciale.
3. Reperire i bilanci delle aziende per gli ultimi 3 esercizi oltre ad ogni altra informazione commerciale o finanziaria disponibile (*es. equity research, report commerciali, ecc...*)



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

Alcuni accorgimenti...

1. Il campione - Non occorre selezionare solo aziende *«identiche»*. La diversità di modello di business è un valore e non un ostacolo in quanto permetterà di identificare diversi assetti aziendali a cui corrisponderanno diversi risultati economici.
2. Profilazione — La fase di profilazione (di assetto produttivo/commerciale e di posizionamento) è determinante proprio per impedire eventuali *bias* nell'analisi delle performance economiche. Occorre identificare le determinanti delle differenze che saranno riscontrate.
3. Informazioni economico-finanziarie — Non affidarsi unicamente a report sintetici. L'analisi deve essere sviluppata su dati comparabili sterilizzando, ove possibile, le differenze date da differenti politiche di bilancio o criteri di applicazione dei principi contabili.



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

Profilazione – un esempio nella Ristorazione:

Aziende



Assetto commerciale

Pochi punti vendita
specializzati

Molti pdv standard in
franchising

Pochi pdv a gestione
diretta

Assetto produttivo

Chef specializzati e
brigata in ogni pdv

1 Chef – Menù standard –
poco personale

1 Chef – Menù standard –
poco personale

Posizionamento

Alto livello – zone
centrali grandi città

Medio livello – pdv in
zone diversificate

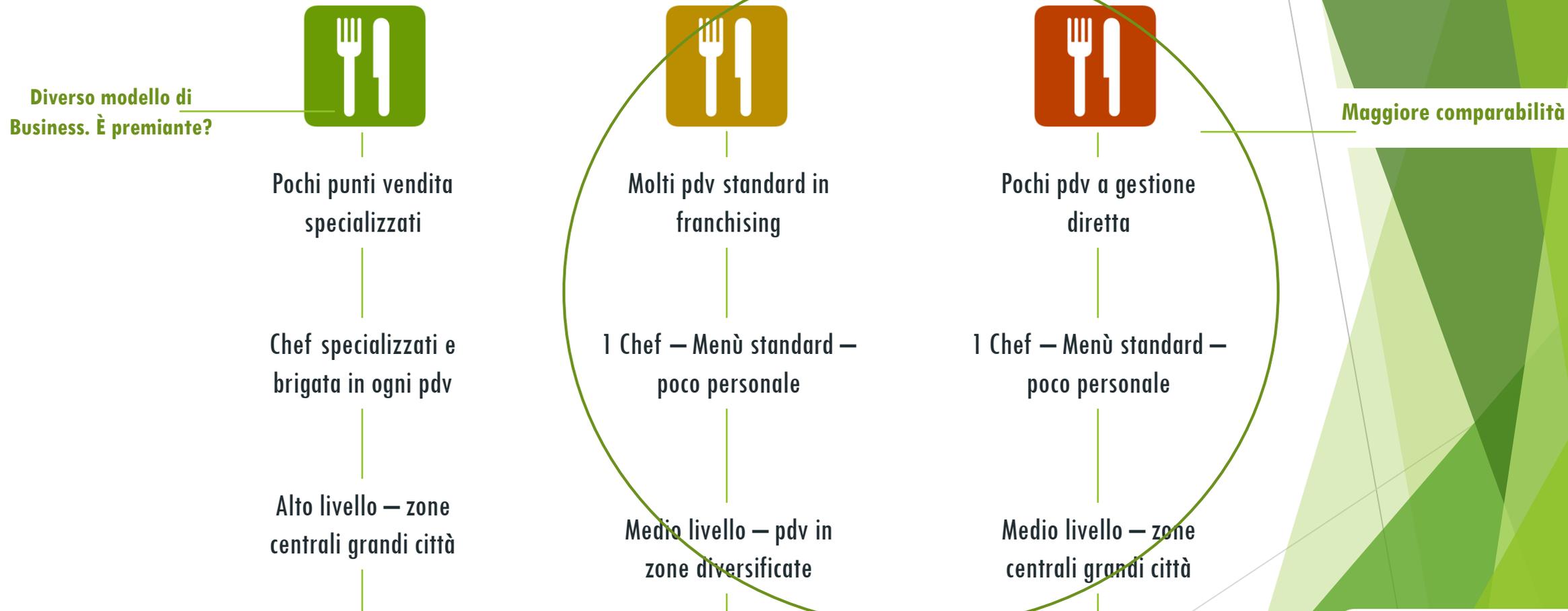
Medio livello – zone
centrali grandi città



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

Profilazione – un esempio nella Ristorazione:



Maggiore comparabilità

Diverso modello di Business. È premiante?

Pochi punti vendita specializzati

Chef specializzati e brigata in ogni pdv

Alto livello – zone centrali grandi città

Molti pdv standard in franchising

1 Chef – Menù standard – poco personale

Medio livello – pdv in zone diversificate

Pochi pdv a gestione diretta

1 Chef – Menù standard – poco personale

Medio livello – zone centrali grandi città



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

Analisi delle Performance – il percorso

1. Rendere paragonabili conto economico e stato patrimoniale delle aziende considerate;

2. Individuare uno schema di riferimento per condurre l'analisi;

3. Estrapolare le migliori caratteristiche di assetto e le migliori opzioni strategiche.



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

1. Rendere paragonabili i bilanci

Per quanto possibile, in base alle informazioni disponibili, occorre rendere sterilizzare le differenze contabili che alla radice hanno ragioni non sostanziali bensì legate alla forma giuridica dei contratti.

Un classico **esempio** è quello dei contratti di **leasing**:



Impresa A



Impresa B

| ATTIVO | | PASSIVO | |
|-----------------------|-----|----------------------|-----|
| CAP. CIRCOLANTE NETTO | 100 | POSIZIONE FIN. NETTA | 120 |
| ATTIVO FISSO | 80 | PATRIMONIO NETTO | 60 |
| TOTALE ATTIVO | 180 | TOTALE PASSIVO | 180 |

| ATTIVO | | PASSIVO | |
|-----------------------|-----|----------------------|-----|
| CAP. CIRCOLANTE NETTO | 100 | POSIZIONE FIN. NETTA | 60 |
| ATTIVO FISSO | 20 | PATRIMONIO NETTO | 60 |
| TOTALE ATTIVO | 120 | TOTALE PASSIVO | 120 |

- L'impresa B appare con una struttura più snella rispetto all'impresa A. Questo dato potrebbe lasciar intendere, in ambito produttivo, che l'impresa B abbia esternalizzato una quota dei processi produttivi mantenendo al proprio interno solo le fasi finali, mentre l'impresa A realizzi al proprio interno tutte le fasi produttive e pertanto disponga di un capitale fisso maggiore (macchinari).



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

1. Rendere paragonabili i bilanci



Impresa B

- L'impresa B ha stipulato dei contratti di leasing su macchinari, si tratta, nella sostanza, di un finanziamento per l'acquisizione di un asset non rilevato a bilancio (correttamente secondo il principio formale).
- Inoltre la sottoscrizione del contratto di leasing implica l'assunzione di un debito non rappresentato a stato patrimoniale.

| ATTIVO | | PASSIVO | |
|-----------------------|-----|----------------------|-----|
| CAP. CIRCOLANTE NETTO | 100 | POSIZIONE FIN. NETTA | 60 |
| ATTIVO FISSO | 20 | PATRIMONIO NETTO | 60 |
| TOTALE ATTIVO | 120 | TOTALE PASSIVO | 120 |

Forma



| ATTIVO | | PASSIVO | |
|----------------------------|-----|------------------------------|-----|
| CAP. CIRCOLANTE NETTO | 100 | POSIZIONE FIN. NETTA | 60 |
| ATTIVO FISSO | 20 | DEBITO RESIDUO | 50 |
| VAL. NETTO BENI IN LEASING | 70 | PATRIMONIO NETTO CONTABILE | 60 |
| TOTALE ATTIVO FISSO | 90 | P.N. ADDIZIONALE (A.L.-P.L.) | 20 |
| TOTALE ATTIVO | 190 | TOTALE PASSIVO | 190 |

Sostanza

- L'impresa B dispone, in realtà, un assetto produttivo più consistente rispetto all'impresa A.
- Le cause possono essere molteplici ma senza le correzioni apportate l'analisi avrebbe portato a conclusioni errate.



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

Analisi delle Performance – il percorso

1. Rendere paragonabili conto economico e stato patrimoniale delle aziende considerate;

2. Individuare uno schema di riferimento per condurre l'analisi;

3. Estrapolare le migliori caratteristiche di assetto e le migliori opzioni strategiche.

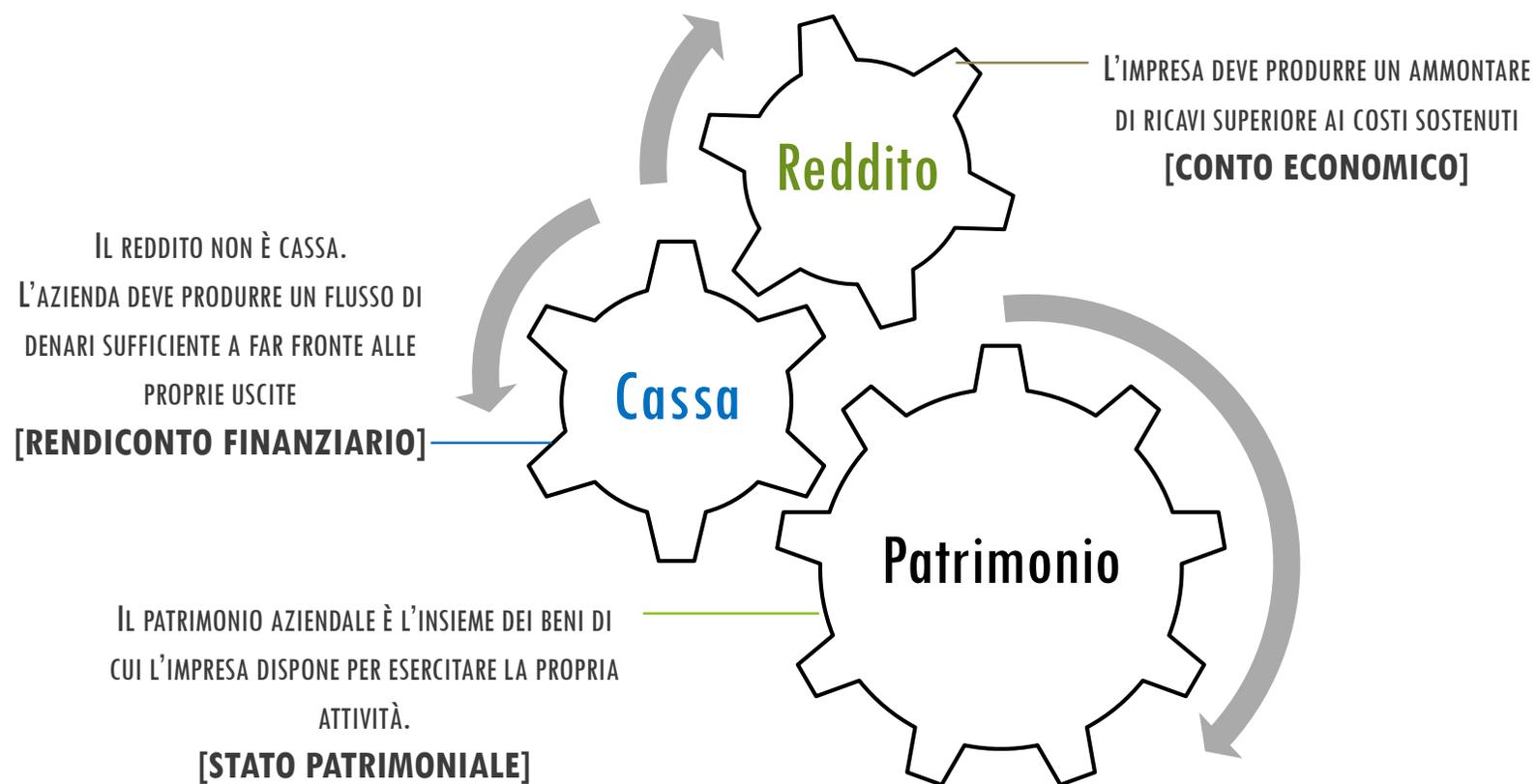


Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

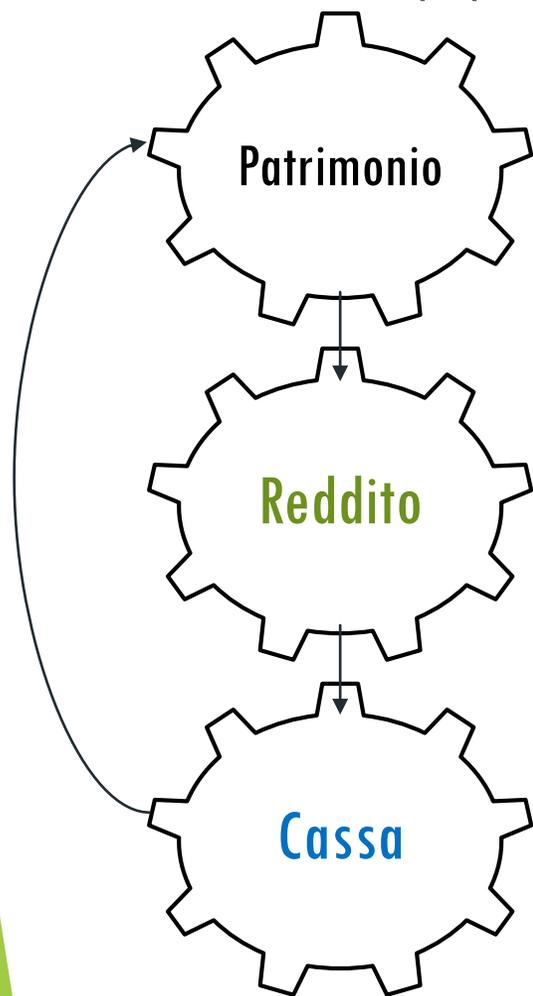
2. Schema di riferimento per l'analisi

Una volta adottati tutti i dovuti accorgimenti per rendere realmente confrontabili i bilanci aziendali è necessario realizzare la vera e propria analisi.



2. Schema di riferimento per l'analisi

Una volta adottati tutti i dovuti accorgimenti per rendere realmente confrontabili i bilanci aziendali è necessario realizzare la vera e propria analisi.



- L'IMPRENDITORE INVESTE DENARI PROPRI (**PATRIMONIO NETTO**) E DENARI DI PRESTATORI TERZI (BANCHE, ALTRI FINANZIATORI) NEL CAPITALE AZIENDALE AL FINE DI REALIZZARE UN PRODOTTO/SERVIZIO CHE PORTI VALORE AL MERCATO.
- IL VALORE REALIZZATO DALL'IMPRESA SI TRADUCE IN FATTURATO. TALE FATTURATO, OSSIA IL VALORE RICONOSCIUTO DAL MERCATO PER I PRODOTTI/SERVIZI REALIZZATI, DEVE ESSERE SUPERIORE AL COSTO NECESSARIO A REALIZZARE QUEGLI STESSI PRODOTTI E SERVIZI. LA MISURAZIONE DI DETTO VALORE È DESUMIBILE DAL **REDDITO GENERATO DALL'AZIENDA**. TALE REDDITO DOVRÀ ESSERE SUFFICIENTE A REMUNERARE I PRESTATORI DI CAPITALE (TERZI FINANZIATORI E SOCI).
- IL FATTURATO DEVE TRASFORMARSI IN **ENTRATE MONETARIE** E I COSTI SI TRASFORMERANNO IN **USCITE MONETARIE**. LA DIFFERENZA TRA ENTRATE E USCITE MONETARIE DARÀ IL **FLUSSO DI CASSA** GENERATO DALL'IMPRESA. TALE FLUSSO DI CASSA DEVE ESSERE SUFFICIENTE A MANTENERE IN EQUILIBRIO IL RAPPORTO TRA FONTI DI CAPITALE PROPRIO E FONTI DI CAPITALE DI TERZI.

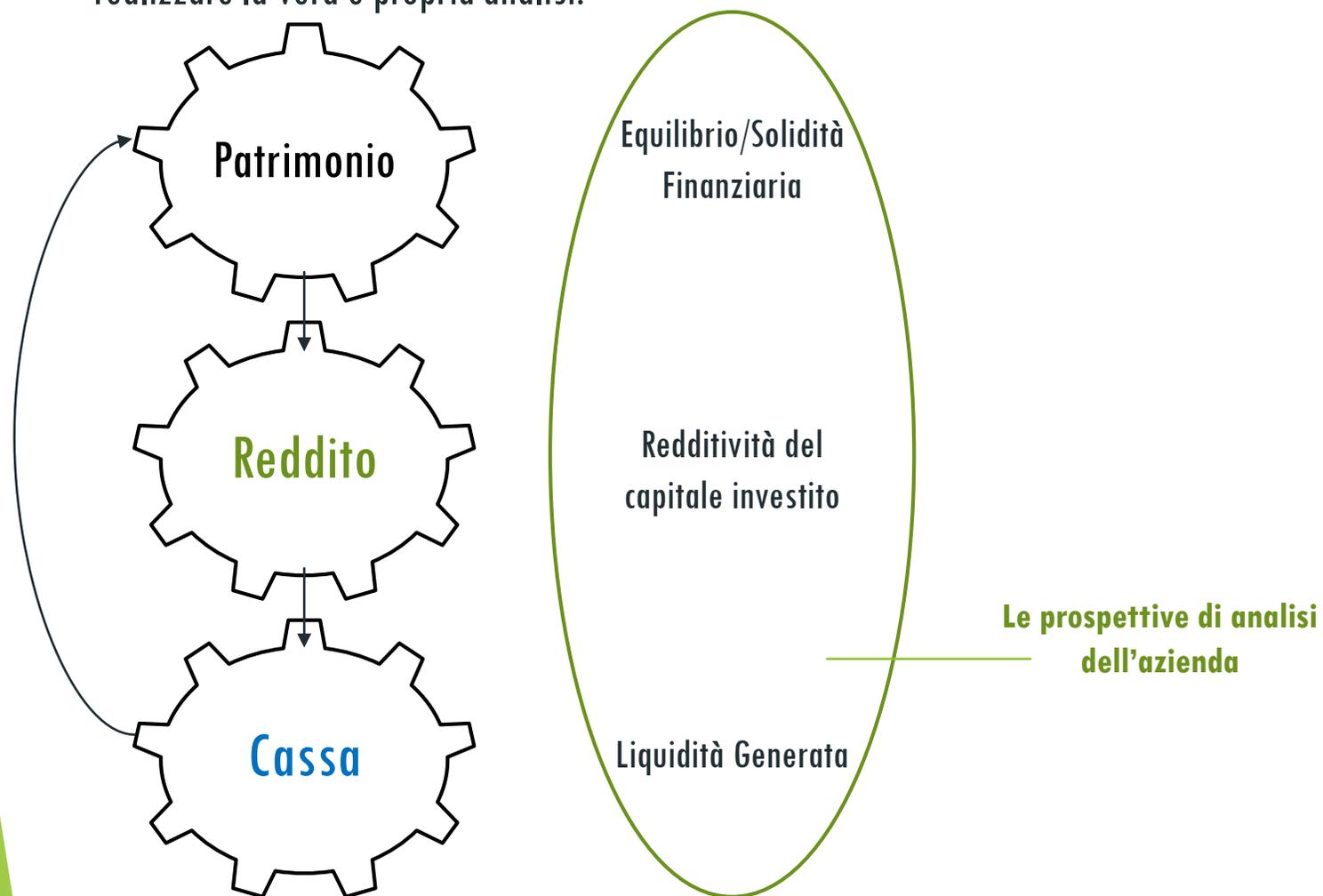


Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

2. Schema di riferimento per l'analisi

Una volta adottati tutti i dovuti accorgimenti per rendere realmente confrontabili i bilanci aziendali è necessario realizzare la vera e propria analisi.



- L'analisi di Benchmark sarà finalizzata ad identificare:
- Quali sono i risultati aziendali rispetto al campione di riferimento;
 - Quali sono le aree di miglioramento;
 - Quali sono le strategie produttive/commerciali che offrono i migliori risultati per la sopravvivenza aziendale.

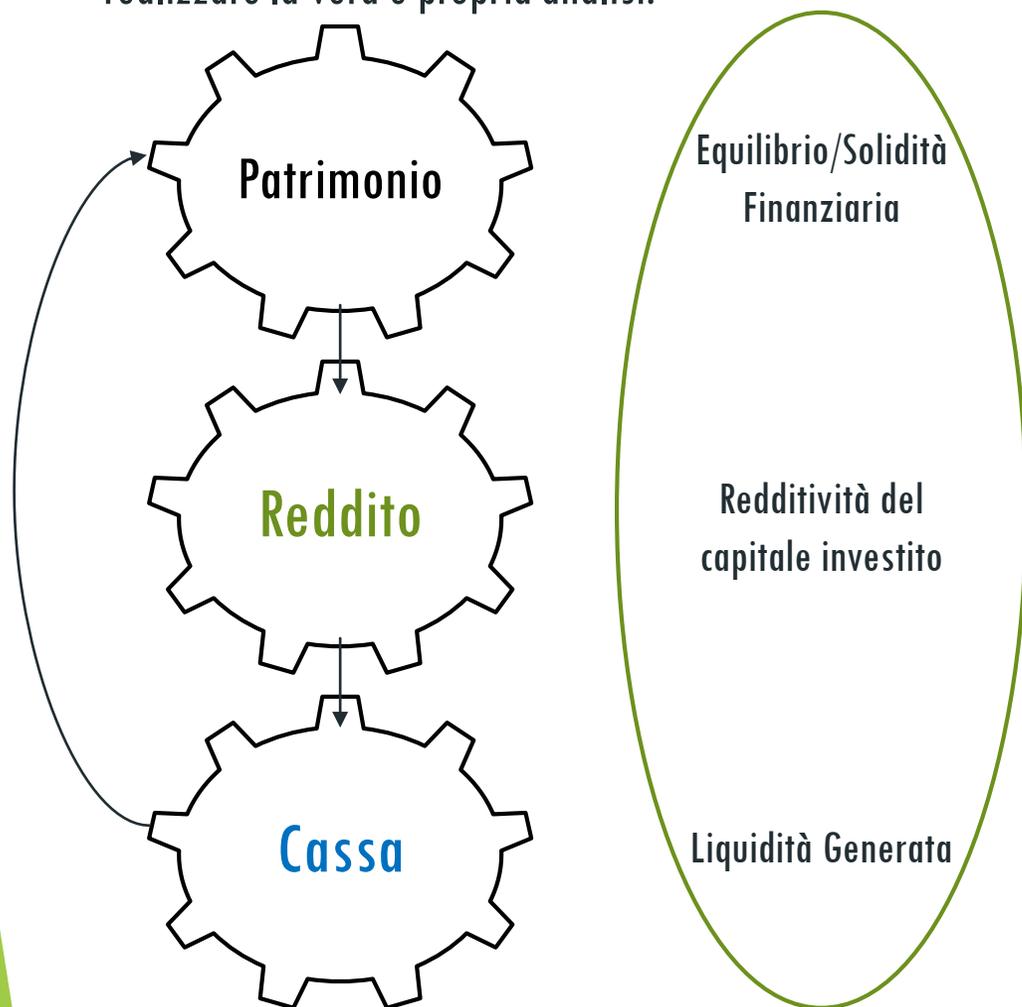


Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

2. Schema di riferimento per l'analisi

Una volta adottati tutti i dovuti accorgimenti per rendere realmente confrontabili i bilanci aziendali è necessario realizzare la vera e propria analisi.



- Tot. Deb./Equity
- EBITDA/OF

- $ROS = EBIT/SALES$
- $TURNOVER = SALES/TOT. \text{ ATTIVO}$
- $ROA = ROS * TURNOVER$

- $C.RATIO = ATT. \text{ CORR.} / PASS. \text{ CORR.}$
- $PAY-BACK = PFN/EBITDA$

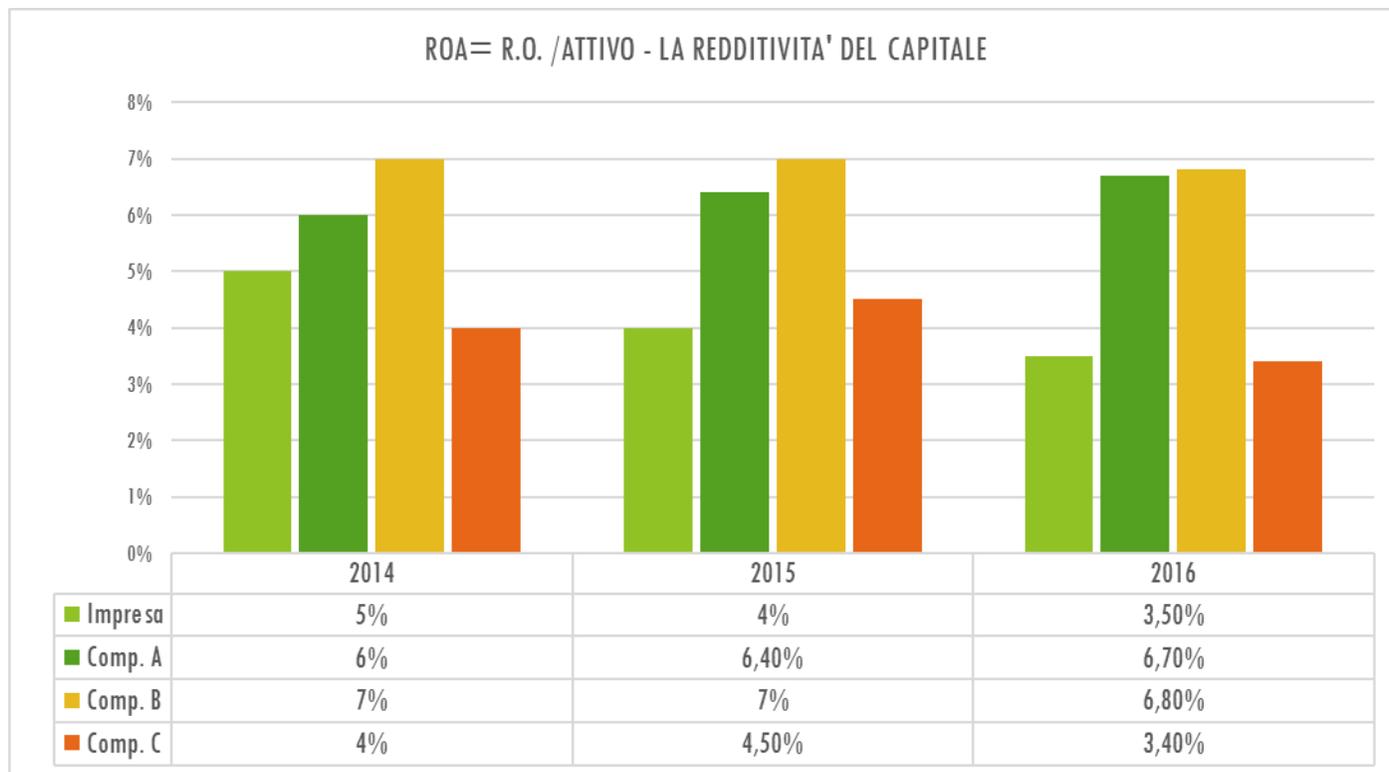
Alcuni importanti indicatori



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

2. Schema di riferimento – ESEMPIO – REDDITIVITA'



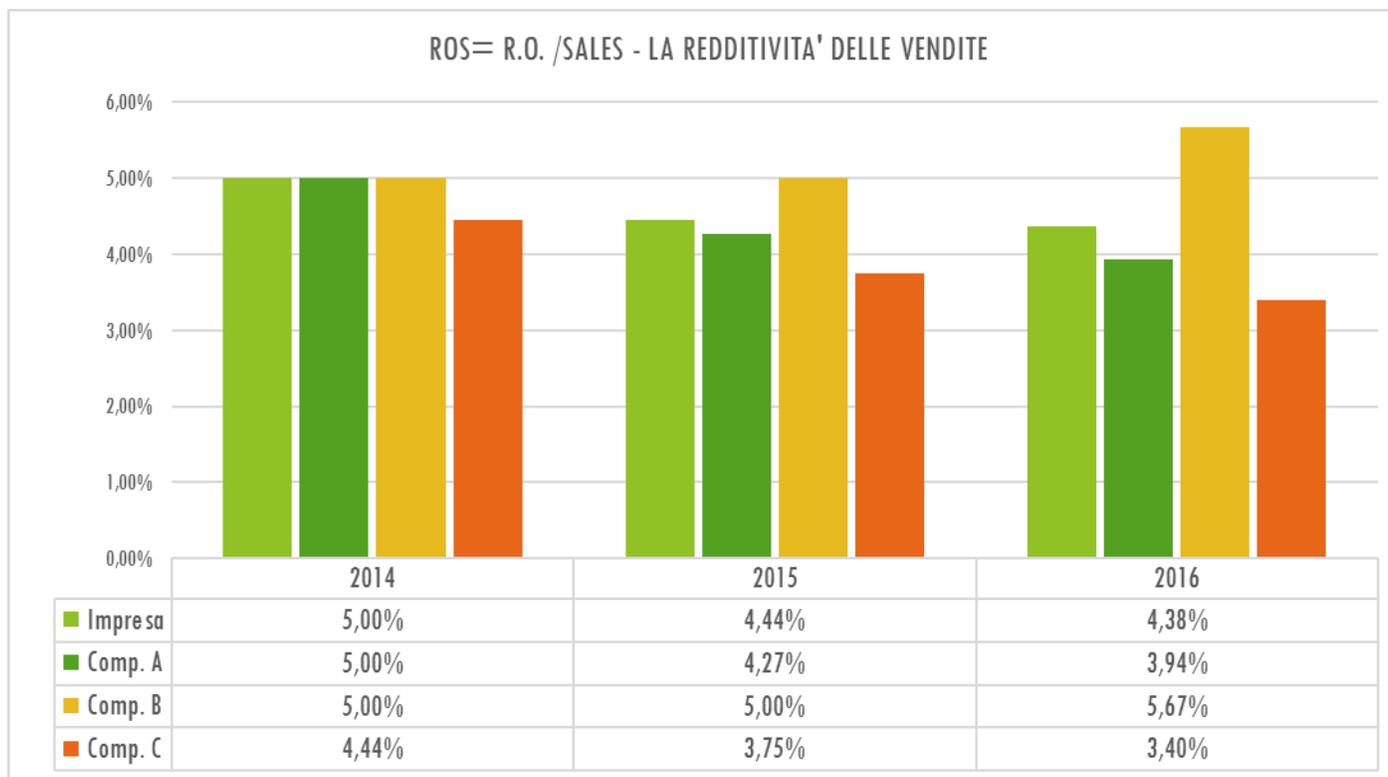
- L'impresa mantiene un livello di redditività inferiore rispetto alle concorrenti ad eccezione del concorrente C.
- La redditività è inoltre in calo nel periodo di osservazione passando dal 5% al 3,5%.
- Quali le determinanti?



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

2. Schema di riferimento – ESEMPIO – REDDITIVITA'



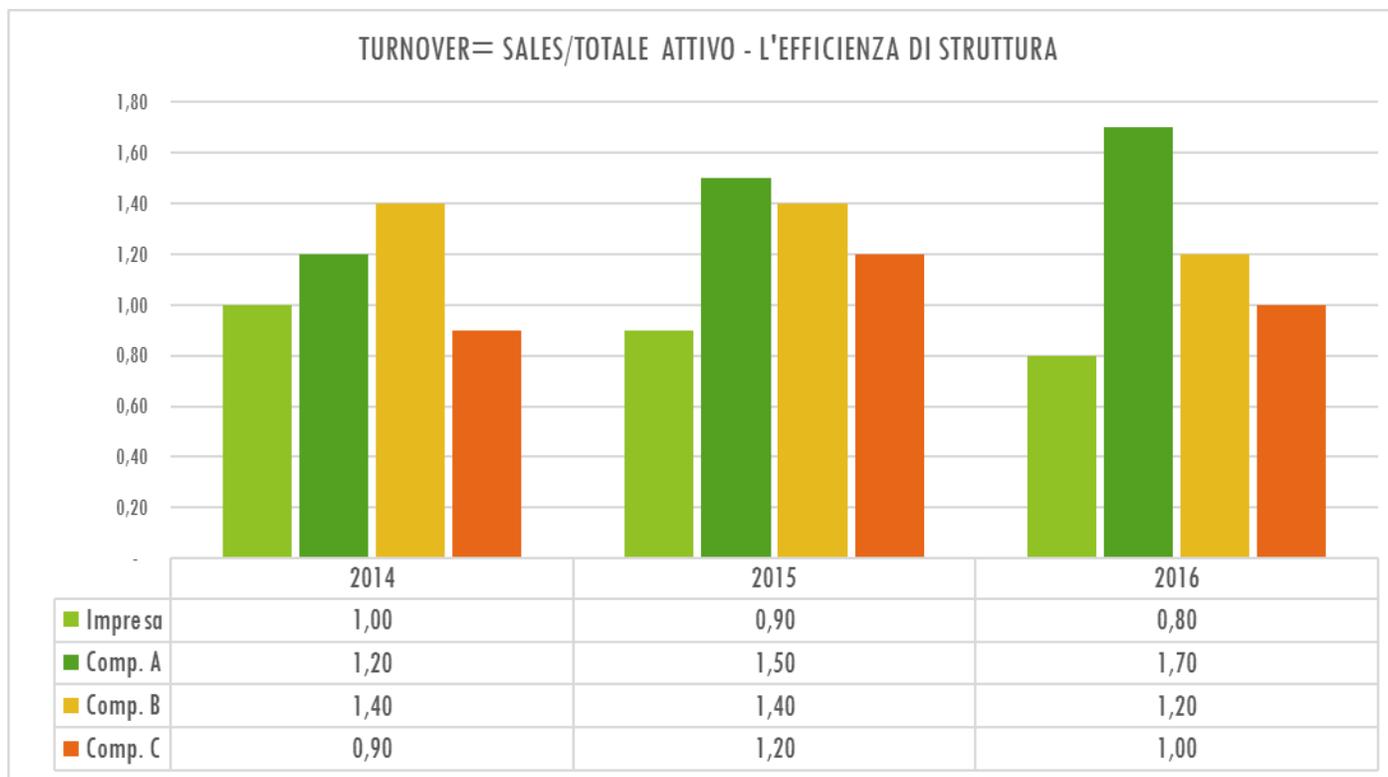
- Il ROA (reddito operativo / totale attivo) è scomponibile nelle sue determinanti ossia il ROS (reddito operativo / vendite) e il Turnover (vendite / totale attivo). Tale scomposizione offre ulteriori spunti.
- La marginalità realizzata in capo alle vendite è in realtà molto simile nel periodo di osservazione.
- La contrazione negli anni ha interessato tutto il campione. In particolare nel 2015 la società ha performato meglio rispetto al competitor A e al competitor C.



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

2. Schema di riferimento – ESEMPIO – REDDITIVITA'



- L'IMPRESA mantiene una rotazione del capitale investito costantemente inferiore rispetto alle concorrenti, ad eccezione del Comp. C, per tutto il periodo di osservazione.
- La determinante della minore redditività è pertanto da rintracciare in una struttura del capitale investito troppo «pesante» o comunque inefficiente rispetto al settore di riferimento.



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

2. Schema di riferimento – ESEMPIO – REDDITIVITA'

| ST. CAPITALE | 2014 | | 2015 | | 2016 | | MEDIA | |
|--------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | CAP. CIRCOL. | CAP. FISSO |
| Impresa | 30,00% | 70,00% | 30,00% | 70,00% | 30,00% | 70,00% | 30,00% | 70,00% |
| Comp. A | 60,00% | 40,00% | 58,00% | 42,00% | 60,00% | 40,00% | 59,33% | 40,67% |
| Comp. B | 50,00% | 50,00% | 50,00% | 50,00% | 48,00% | 52,00% | 49,33% | 50,67% |
| Comp. C | 20,00% | 80,00% | 25,00% | 75,00% | 20,00% | 80,00% | 21,67% | 78,33% |

- L'IMPRESA ha un livello di incidenza del capitale fisso strutturalmente maggiore rispetto alle migliori concorrenti (A e B).
- Quali le determinanti di questo GAP?
- Alcune possibili vie di investigazione:
 - ✓ La società è inefficiente nel gestire la capacità produttiva, pertanto è costretta a disporre di un volume di macchinari maggiore rispetto alle concorrenti per rispettare i tempi di produzione.
 - ✓ La società dispone di una tecnologia obsoleta con una capacità produttiva inferiore a parità di investimento.
 - ✓ I competitor esternalizzano alcune fasi produttive mantenendo all'interno quelle a maggior valore aggiunto.
 - ✓ ...

Le analisi servono a porre
le GIUSTE DOMANDE



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

Analisi delle Performance – il percorso

1. Rendere paragonabili conto economico e stato patrimoniale delle aziende considerate;

2. Individuare uno schema di riferimento per condurre l'analisi;

3. Estrapolare le migliori caratteristiche di assetto e le migliori opzioni strategiche.



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

3. Estrapolare le migliori caratteristiche di assetto

Il Competitor B ha un mostrato un livello di redditività nettamente migliore. Quali le determinanti di questa leadership?

| | IMPRESA 2016 | (%) SALES | COMP. B 2016 | (%) SALES |
|-------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| VENDITE | 5.000.000,00 | 100,00% | 7.000.000,00 | 100,00% |
| CONSUMI | 3.500.000,00 | 70,00% | 4.500.000,00 | 64,29% |
| PERSONALE | 450.000,00 | 9,00% | 1.200.000,00 | 17,14% |
| SERVIZI | 631.000,00 | 12,62% | 750.000,00 | 10,71% |
| AMMORTAMENTI | 200.000,00 | 4,00% | 200.000,00 | 2,86% |
| REDDITO OPERATIVO | 219.000,00 | 4,38% | 350.000,00 | 5,00% |

| | SCOSTAMENTO PERCENTUALE | SCOSTAMENTO PROPORZIONALE |
|--------------|-------------------------|---------------------------|
| CONSUMI | -5,71% | -8,89% |
| PERSONALE | 8,14% | 47,50% |
| SERVIZI | -1,91% | -17,79% |
| AMMORTAMENTI | -1,14% | -40,00% |

- Il competitor B. è caratterizzato da una struttura fortemente integrata, il costo del personale è infatti nettamente più alto rispetto a IMPRESA. Come contraltare IMPRESA ha un costo proporzionalmente superiore per i servizi
- In secondo luogo l'azienda ha proporzionalmente ammortamenti inferiori, in quanto dispone probabilmente di una tecnologia più avanzata la quale rende più efficienti i consumi.
- Il modello di business perseguito dal competitor B. è sicuramente da valutare in quanto l'integrazione è un fattore che può produrre valore aggiunto, ma al contempo rende più rigida la struttura aziendale.



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

3. Estrapolare le migliori caratteristiche di assetto

- L'esempio riportato mostra solo il principio delle considerazioni che possono essere condotte sviluppando un'approfondita analisi delle performance del campione.
- Tale analisi deve fornire da spunto per approfondire i differenti modelli di business presenti sul mercato al fine di individuare opzioni strategiche rilevanti ed operativamente percorribili.
- Lo scopo dell'analisi è quella di porre le GIUSTE DOMANDE. L'analisi, per essere completa, deve essere affiancata da altre informazioni raccolte sul campo.

| | IMPRESA 2016 | (%) SALES | COMP. B 2016 | (%) SALES |
|-------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| VENDITE | 5.000.000,00 | 100,00% | 7.000.000,00 | 100,00% |
| CONSUMI | 3.500.000,00 | 70,00% | 4.500.000,00 | 64,29% |
| PERSONALE | 450.000,00 | 9,00% | 1.200.000,00 | 17,14% |
| SERVIZI | 631.000,00 | 12,62% | 750.000,00 | 10,71% |
| AMMORTAMENTI | 200.000,00 | 4,00% | 200.000,00 | 2,86% |
| REDDITO OPERATIVO | 219.000,00 | 4,38% | 350.000,00 | 5,00% |

La maggiore marginalità diretta può essere figlia di politiche di pricing.

Perchè il cliente è disposto a pagare un prezzo più alto?

Il vantaggio è dato da una maggiore qualità di prodotto o qualità di servizio reso? Ecc..



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

3. Estrapolare le migliori caratteristiche di assetto

- Le caratteristiche di assetto odierno devono confrontarsi con le prospettive future del mercato. In tal senso è opportuno sviluppare analisi del contesto di riferimento e porsi domande sulle possibili evoluzioni.



**COME I FATTORI
ESTERNI
IMPATTERANNO SULLA
CONFIGURAZIONE DEL
SETTORE NEL MEDIO
PERIODO
?**



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

3. Estrapolare le migliori caratteristiche di assetto

- Una volta definito come i fattori esterni possono modificare la configurazione del contesto competitivo nel medio periodo, è necessario che il pianificatore effettui uno sforzo definizione delle variabili chiave che determinano il successo nel settore di riferimento. La definizione di tali elementi è funzione della capacità di individuazione delle leve su cui fa perno la competizione all'interno del settore (prezzo/tecnologia/servizio/...).



**COME I FATTORI INTERNI
AL SETTORE FANNO
INTRAVEDERE SPAZI
PER LA CREAZIONE DI
VANTAGGI COMPETITIVI
?**

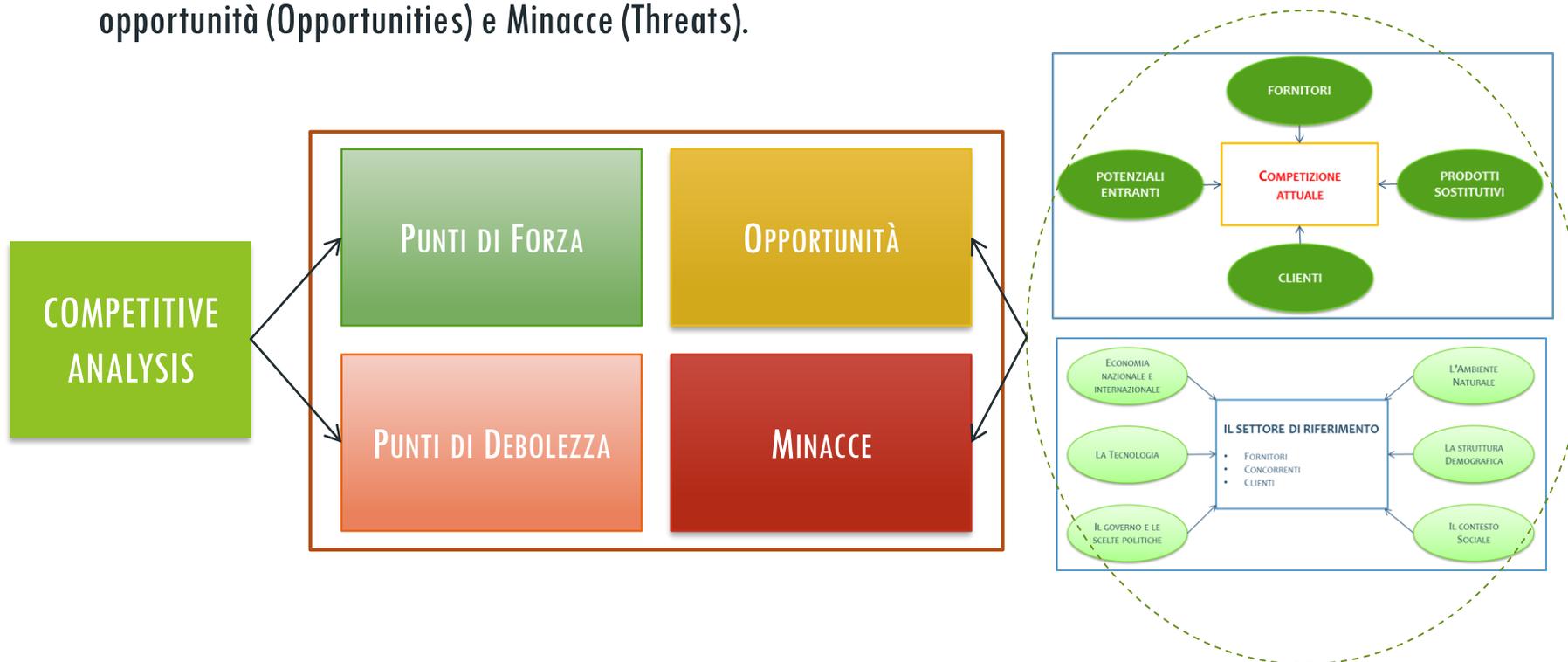


Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

3. Estrapolare le migliori opzioni strategiche

- Tutte le evidenze rilevate nelle fasi precedenti trovano una sistematizzazione nella S.W.O.T. Analysis: la tradizionale matrice mette in evidenza punti di forza (Strengths), punti di debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e Minacce (Threats).



- La scelta delle opzioni strategiche deve essere sempre valutata sulle possibili evoluzioni del mercato. Un assetto non premiante oggi può rivelarsi strategico domani.

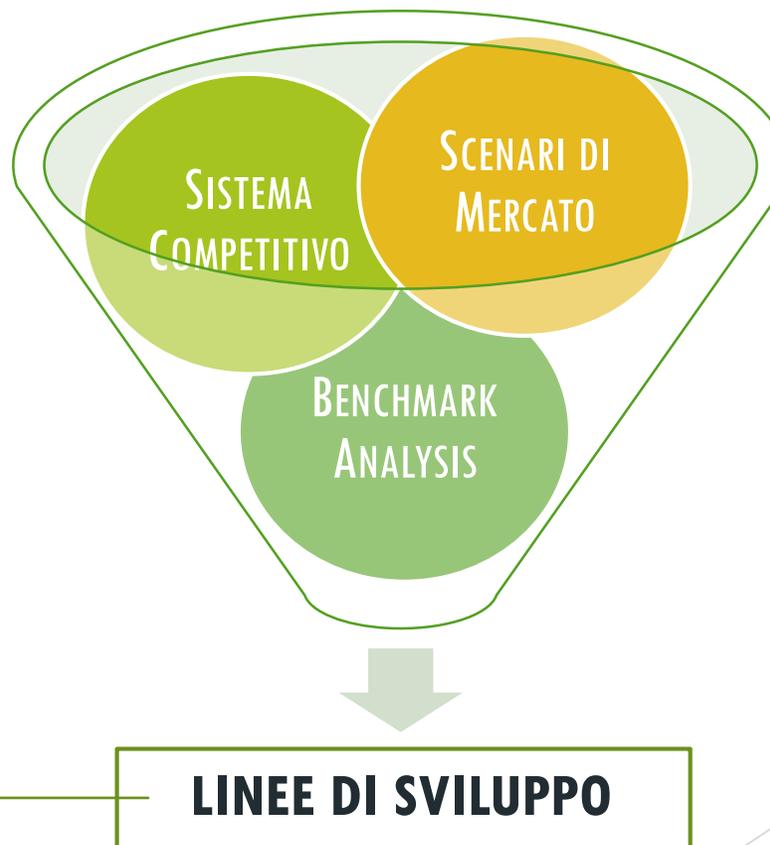
3. Estrapolare le migliori opzioni strategiche

LE **ANALISI SVOLTE** PERMETTONO DI DEFINIRE NUOVE **PROSPETTIVE DI SVILUPPO DEL BUSINESS** TRAMITE ACCESSO A NUOVI MERCATI O EFFICIENTAMENTO DEI PROCESSI ESISTENTI.

LE PRINCIPALI LEVE DI SVILUPPO:

- LEADERSHIP DI COSTO
- LEADERSHIP DI TECNOLOGIA
- LEADERSHIP DI SERVIZIO
- LEADERSHIP DI IMMAGINE
- INDIVIDUAZIONE DI MERCATI INESPRESSI
- INDIVIDUAZIONE DI CANALI DI VENDITA INESPRESSI.

DALLE LINEE GUIDA DOVRÀ DERIVARE UN PIANO DI AZIONE TESO A MIGLIORARE LE PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE DEFINENDO NUOVI OBIETTIVI PERCORRIBILI PER LO SVILUPPO AZIENDALE.



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner

CHI SIAMO

In un contesto economico in rapido mutamento, caratterizzato da una crescente concorrenza e dalla carenza di risorse spendibili, è sempre più necessario, per la grande impresa così come per il più piccolo professionista, essere in grado di dare risposte certe e veloci in ogni momento. A partire da questa convinzione lo Studio Selva, che dal 1992 si occupa di consulenza Amministrativa, Fiscale e di Direzione Aziendale si propone come un valido Partner per accompagnare chi fa Business in questo arduo percorso. La nostra forza sta nell'interdisciplinarietà. I nostri professionisti hanno maturato esperienze rilevanti in molteplici ambiti dell'Amministrazione Aziendale e sanno garantire per ogni problematica, o scelta intrapresa, una lettura completa dal punto di vista Giuridico, Contabile, Fiscale e di impatto sui Risultati Aziendali. Per questo ci proponiamo come Partner per l'area Amministrazione e Fisco, Finanza e Controllo di Gestione. Nella nostra storia abbiamo imparato a conoscere sia le problematiche tipiche delle grandi imprese che le necessità di piccole e medie realtà.



Saverio Selva

Nel 1992 fonda lo Studio Selva partendo, come principali aree di attività, dalla contabilità e gestione degli adempimenti fiscali per piccole aziende e professionisti.

Con il tempo la sua attività si sposta sulla Consulenza Fiscale e il Business Tax Planning per l'azienda unitamente all'area della Consulenza Societaria. Dottore Commercialista e Revisore Legale dei Conti con esperienza ventennale.

Consulente presso l'Associazione Albergatori di Riccione.

Laurea in Economia e Commercio all'Università Alma Mater di Bologna.



Simone Selva

Consulente d'Impresa per l'Area Amministrazione, Finanza d'Azienda e Controllo di Gestione.

Dottore Commercialista ed Esperto contabile iscritto all'Albo di Rimini.

Supporto aziende di Media e Piccola dimensione attraverso lo sviluppo di Business Plan aziendali, valutazione degli investimenti, progettazione di sistemi di Controllo di Gestione (Budget / Reporting / Cost Control), costruiti su software aziendale, se sufficientemente evoluto, sia con strumenti dinamici realizzati in Excel.

Ha collaborato come Teaching Assistant presso la SDA Bocconi School of Management.

Master of Science in Accounting, Financial Management & Control presso l'Università L. Bocconi.



Studio Selva

Consulenza Aziendale
Dal 1992, your best partner