



Strategia cliente competitore

Sui numeri precedenti di Parts abbiamo pubblicato alcuni articoli che avevano come tema le Mappe Competitive e la loro applicazione. Il loro obiettivo è quello di far perseguire al distributore una strategia di cambiamento nella creazione di valore economico

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

L' utilità delle Mappe Competitive (MC), come si accennava nei precedenti articoli, si può esprimere a due differenti livelli.

Il primo è sintetico e consente di valutare la qualità complessiva del proprio portafoglio clienti, della propria offerta competitiva, del proprio sistema di competitori e, quindi, la qualità del proprio posizionamento competitivo. Una volta identificate le macro criticità gestionali e, quindi, le conseguenti macro priorità manageriali, le MC conducono l'impresa all'elaborazione strutturata della propria strategia competitiva.

Il secondo livello è analitico e ha l'obiettivo di indagare ogni relazione cliente/

competitore e distinguere se la criticità gestionale origina dalla situazione economico-finanziaria del cliente, dalla forza del competitore o da una mancanza gestionale della nostra impresa: anche in tal caso, identificate le criticità e le priorità gestionali e chi debba fare che cosa, come e quando, le MC consentono all'impresa di tradurre l'obiettivo di miglioramento continuo in azioni manageriali coerenti e mirate.

L'obiettivo del presente articolo è sviluppare tale secondo livello di analisi rispetto a una situazione reale di un'impresa (distributore, Di) che si confronta con il proprio competitore di riferimento (altro distributore, Co) e deve elaborare



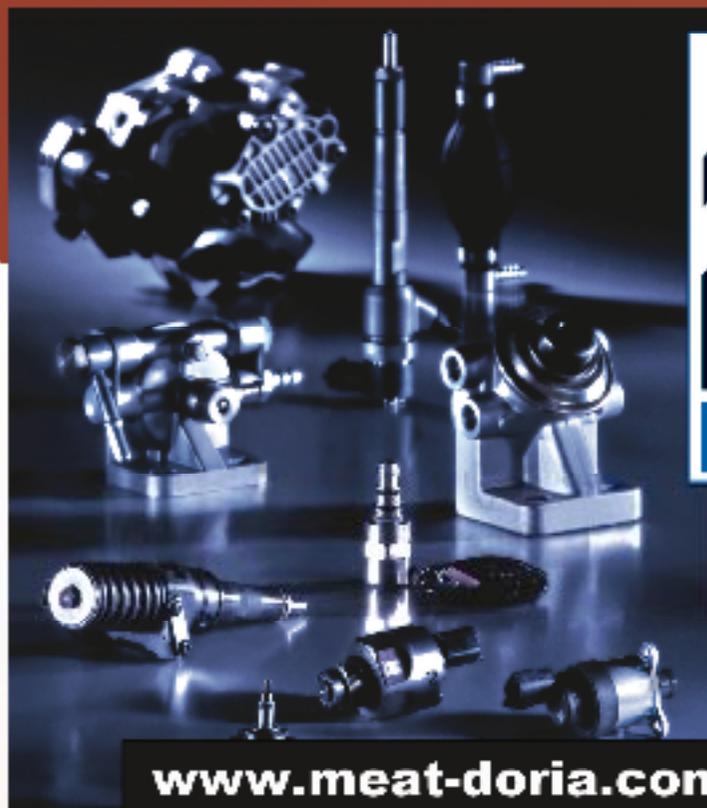
di 10 punti % del fatturato (dal 37,9% del 2008 al 47,9% del 2009). Infatti l'indice di indipendenza finanziaria, ossia il rapporto tra la posizione finanziaria netta (attività finanziarie al netto delle passività finanziarie) e il patrimonio netto (capitali apportati dagli azionisti), è aumentato da 2,48 a

3,13: ad ogni euro investito dagli azionisti corrispondono 3,13 euro apportati da terzi finanziatori di debito;

b. alle maggiori dilazioni medie ottenute dai fornitori, che passano da 117 a 147 giorni: i fornitori incassano le proprie fatture mediamente 30 giorni più tardi nel 2009.

In termini economici, il Distributore ha sostanzialmente mantenuto al 5,4% il rendimento operativo (ante gestione finanziaria, straordinaria e fiscale) sul fatturato e si possono distinguere due percorsi opposti di particolare rilevanza:

- a. il primo è positivo e riguarda il miglioramento del margine di ricarico commerciale (sugli acquisti) dal 40,3% al 42,0% (incremento di 0,9 punti % sul fatturato), grazie sia al maggiore potere negoziale verso i fornitori (in ragione dei maggiori volumi di acquisto), sia al differente mix dei clienti e dei fornitori/prodotti, sia al miglioramento del livello di servizio (gamma prodotti, tempestività di evasione degli ordini, partecipazione a progetti, sviluppo delle relazioni);
- b. il secondo, negativo, è relativo all'in-



MEAT & DORIA

SPECIAL PARTS

PRODOTTI DIESEL

**Nuovo catalogo
Articoli sempre disponibili
Qualità OE**

Automechanika Francoforte: H5 D37

www.meat-doria.com



Figura 2 - Il Distributore è Normale e occupa l'11ª posizione in classifica

Distributore - Normale - 11°				
Margine	Cassa	Sviluppo	Sens. volumi	Sem. vs Racc.
6,00%	-7,93%	11,4%	5,48	-0,69
2,81	1,95	2,39	7,98	1,12
Solidità	Efficien. org.	Q. tà circol.	Sostenibilità	Rischio comp.

cremento degli altri costi esterni (servizi, trasporti, provvigioni passive, oneri diversi di gestione, ecc.) e del costo del lavoro: l'incremento dei costi di funzionamento dell'impresa di 0,8 punti % (da 22,8 del 2008 a 23,6 del 2009) compensa quasi interamente il miglioramento del margine commerciale. Tali dinamiche economico-finanziarie conducono da un lato alla riduzione del rendimento del capitale investito dal 10,2% del 2008 al 9,7% del 2009, proprio a causa del notevole incremento del capitale investito, e dall'altro all'irrigidimento della struttura dei costi, a causa del prevalere dei maggiori costi fissi rispetto alle efficienze realizzate sui costi variabili. Tale secondo effetto comporta un innalzamento nel 2009 del punto di pareggio economico operativo all'81,8% del fatturato rispetto all'81,2% del 2008: in altri termini, il primo utile operativo comincia a manifestarsi il 25 ottobre (sino a tale data il margine realizzato contribuisce a coprire i costi fissi). Nel 2009 il margine operativo lordo (6 punti %) non è sufficien-

te a compensare l'incremento del capitale investito in crediti verso clienti e magazzino (13,9 punti %) e ciò genera dei flussi di cassa correnti negativi (-7,9 punti %) che, addizionati degli investimenti in capitale fisso (-2,01 punti %) evidenziano dei flussi di cassa operativi lordi negativi (-10,0 punti %): il limitato apporto degli azionisti (0,3 punti %) impone di ricorrere all'indebitamento finanziario (9,8 punti %).

In relazione a quanto analizzato, le MC (figura 2) valutano il Distributore come Normale e lo collocano all'11ª posizione di classifica rispetto al campione dei distributori operanti nel contesto competitivo: alla consistenza del margine, dello sviluppo e dell'efficienza organizzativa si contrappongono la debolezza dei flussi di cassa, la qualità del circolante, la solidità patrimoniale e la sostenibilità economico-finanziaria. In sintesi, il Distributore sta perseguendo una strategia di cambiamento che ha come obiettivo quello di conferire continuità alla propria creazione di valore economico.

1.b. Analisi economico-finanziaria 2009/2008 del Cliente

Il Cliente (figura 3) ha incrementato nel 2009 il proprio fatturato del 2,2% rispetto al 2008 (in entrambi gli anni i valori economici sono normalizzati rispetto a un fatturato pari a 100) investendo risorse finanziarie per 18,5 (-3,3 punti % rispetto all'anno precedente) prevalentemente (18,2 e -3,1 punti % rispetto al 2008) nel capitale circolante (magazzino+crediti vs clienti-debiti vs fornitori): il risultato è il miglioramento della produttività del capitale investito da 4,59 a 5,02. In particolare, il Cliente ha migliorato la gestione del capitale circolante riducendo le già ottime dilazioni medie d'incasso concesse ai clienti da 28 a 13 giorni (-15), e incrementando di ben 80 giorni i tempi medi di pagamento ai fornitori (da 76 a 156 giorni): in tal modo ha finanziato il peggioramento del proprio indice di rotazione del magazzino da 2,40 (152 giorni di giacenza media) a 1,50 (243 giorni di giacenza media). Il Distributore ha raddoppiato la propria *customer share* (quota di acquisti del cliente) dal 20,7% al 40,8% e ha realizzato tale risultato in modo sano concedendo un incremento medio di dilazioni di incasso, 31 giorni,

Figura 3 - Il Cliente 2008-2009. Investimenti, finanziamenti, risultato economico e flussi di cassa. Indicatori di performance

2008 - Stato patrimoniale (valori % vs fatt.)				2009 - Conto economico (valori % vs fatt.)				2009 - Stato patrimoniale (valori % vs fatt.)				
Investimenti operativi netti	Fissi (Immobili, impianti, macchinari, ecc.)	0,5	4,1	100,0	Fatturato (+2,2%)	100,0	Investimenti operativi netti	Fissi (Immobili, impianti, macchinari, ecc.)	0,3	4,1	Patrimonio netto (Cap. Soc., riserve, utile netto)	
	Correnti (Magazzino + crediti vs clienti - debiti vs fornitori +/- altro)	21,3	17,7	-75,4	Acquisti	-80,7		Correnti (Magazzino + crediti vs clienti - debiti vs fornitori +/- altro)	18,2	14,4	Posizione finanziaria netta (Debiti - crediti fin.)	
	Tot. attivo	21,8	21,8	24,6	Margine commerciale	19,3		Tot. attivo	18,5	18,5	Tot. passivo	
				-10,4	Altri costi esterni	-9,1						
			14,2	Valore aggiunto	10,2							
			-7,4	Costo del lavoro	-5,5							
			6,8	Margine operativo lordo	4,7							
			-0,4	Ammortamenti ed accantonamenti	-0,3							
			6,4	Risultato operativo lordo	4,4							
			-3,4	Ris. fin. straord. e imposte	-3,4							
			3,0	Risultato netto	1,0							
2008 - Indicatori di performance				2009 - Rendiconto finanziario (% vs fatt.)				2009 - Indicatori di performance				Δ
Customer share	20,7%			Margine operativo lordo	4,7			Customer share	40,8%	20,0%		
Rendimento del fatturato	6,4%			Δ Investimenti operativi correnti	2,6			Rendimento del fatturato	4,4%	-2,0%		
Produttività del cap. investito	4,59			Flussi di cassa correnti	7,3			Produttività del cap. investito	4,91	0,33		
Rendimento del cap. investito	29,4%			Δ Investimenti operativi fissi	-0,1			Rendimento del cap. investito	21,6%	-7,7%		
Margine di ricarico commerciale	32,6%			Flussi di cassa operativi lordi	7,2			Margine di ricarico commerciale	23,9%	-8,7%		
Punto di pareggio economico	74,0%			Flussi di cassa fin. straord. fisc.	-6,3			Punto di pareggio economico	77,2%	3,2%		
Indipendenza finanziaria	4,32			Flussi di cassa azionisti	-0,9			Indipendenza finanziaria	3,51	-0,80		
Dilazione media clienti (gg)	28			Flussi di cassa extraoperativi	-7,2			Dilazione media clienti (gg)	13	-15		
Dilazione media fornitori (gg)	76							Dilazione media fornitori (gg)	156	80		
Giacenza media magazzino (gg)	152							Giacenza media magazzino (gg)	243	91		

inferiore all'incremento medio di dilazioni di pagamento, 80 giorni, del Cliente e migliorando il margine commerciale ed il valore aggiunto. Il miglioramento del circolante ha consentito al Cliente di ridurre l'utilizzo del debito finanziario di 3,3 punti % del fatturato (da 17,7 del 2008 a 14,4 del 2009) e di migliorare il proprio indice di indipendenza finanziaria, ossia il rapporto tra la posizione finanziaria netta ed il patrimonio netto, da 4,32 a 3,51: ad ogni euro investito dagli azionisti corrispondono 3,51 euro apportati da terzi finanziatori di debito.

In termini economici, il Cliente ha significativamente ridotto il rendimento operativo (ante gestione finanziaria, straordinaria e fiscale) sul fatturato dal 6,4% al 4,4% e si possono distinguere due percorsi opposti di particolare rilevanza:

a. il primo, negativo, è relativo alla contrazione del margine commerciale (sugli ac-

quisti) dal 32,6% al 23,9% (decremento di 5,3 punti % sul fatturato), a causa dei minori sconti dai fornitori ottenuti in cambio delle maggiori dilazioni, del peggior mix dei clienti e dei fornitori/prodotti, del peggioramento del livello di servizio (gamma prodotti, tempestività di evasione degli ordini, partecipazione a progetti, sviluppo delle relazioni);

b. il secondo è positivo e riguarda l'efficienza realizzata sia in relazione agli altri costi esterni (servizi, trasporti, provvigioni passive, oneri diversi di gestione, ecc.) sia al costo del lavoro: ma la riduzione dei costi di funzionamento dell'impresa di 3,2 punti % (da 17,8 punti % del 2008 a 14,6 punti % del 2009) non riesce a compensare il deterioramento del margine commerciale. Tali dinamiche economico-finanziarie conducono da un lato alla riduzione del rendimento del capitale investito dal 29,4% del 2008 al 22,1% del 2009:

la riduzione del risultato operativo è stata percentualmente superiore alla riduzione del capitale investito operativo, proprio a causa del deterioramento del margine commerciale: il cambio di strategia operato non è stato positivo e il Cliente si sta economicamente indebolendo. La contrazione del margine commerciale è stata così superiore rispetto alla riduzione dei costi fissi da innalzare nel 2009 il punto di pareggio economico operativo al 77,2% del fatturato rispetto al 74% del 2008: in altri termini, la struttura dei costi si è irrigidita, in quanto la riduzione dei costi fissi è stata inferiore alla flessione del margine commerciale. Nel 2009 il margine operativo lordo (4,7 punti %) irrobustito dal decremento del capitale investito in crediti verso clienti e magazzino (2,6 punti %), si è tradotto in una generazione di flussi di cassa correnti positivi (7,3 punti %) che, lievemente assorbiti

Figura 4 - Il Cliente è Normale ed occupa la 12° posizione in classifica

Cliente - Normale - 12°				
Margine	Cassa	Sviluppo	Sens. volumi	Sem. vs Racc.
4,7%	7,3%	2,2%	4,39	-2,57
3,91	1,85	5,12	3,06	1,09
Solidità	Efficien. org.	Q. tà circol.	Sostenibilità	Rischio comp.

Figura 5 - Per il Distributore il Cliente è Mediocre. La relazione di scambio non è equivalente

Ma per il Distributore è Mediocre - Non equivalenza					
KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
16,10%	-53	-73,6%	6,00	0,51	24,00
7,00	5,00	8,00	6,00	1,00	0,36
KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	KPI 12

Figura 6 - Per il Distributore il Cliente Normale è Mediocre e, quindi, Tattico

Mappa competitiva. Livello di strategicità Clienti attuali	Valutazione cliente (a)	x Distributore (b)	Livello strategicità (c=a+b)	Livello di equivalenza (d=b/a) della relazione di scambio (=100%)	Distanza dall'equivalenza (e=d-100%)	E quindi il distributore è
Cliente	Normale	Mediocre	Tattico	63%	-37%	Inefficace

da investimenti in capitale fisso (0,1 punti %) evidenziano dei flussi di cassa operativi lordi positivi (7,2 punti %): grazie a questi ultimi il Cliente riesce a distribuire dividendi agli azionisti (0,9 punti %) e a ridurre sensibilmente l'indebitamento finanziario (6,3 punti %).

In relazione a quanto analizzato, le MC (figura 4) valutano il Cliente come Normale e lo collocano in 12° posizione di classifica rispetto al campione dei clienti operanti nel contesto competitivo: alla consistenza dei flussi di cassa, dell'efficienza organizzativa, della qualità del circolante e della sostenibilità economico-finanziaria si contrappongono la debolezza del margine, della solidità patrimoniale e delle prospettive strategiche (connesse a un indebolimento della semina rispetto alla raccolta). In sintesi, il Cliente è in una fase di sfruttamento di quanto seminato nel passato.

1.c. Valutazione della relazione di scambio Distributore-Cliente

Valutate Normali la qualità gestionale del Distributore e del Cliente, la terza MC evidenzia la qualità della relazione di scambio operando due distinte valutazioni:

a. la prima evidenza come il Cliente, in base a 12 indicatori di performance costruiti ad hoc, sia Mediocre per il Distributore e, quindi, non vi sia equivalenza nella relazione di scambio (figura 5): il Distributore è inefficace (del 37% rispetto ad una condizione equivalente pari al 100%) nei confronti di un Cliente che, godendo di condizioni economico-finanziarie competitive Normali, potrebbe/dovrebbe essere di maggiore utilità mentre è solo Mediocre. Le ragioni di tale mediocrità sono da ricercarsi nella marginalità, nella regolarità dei pagamenti, nell'insufficiente progettualità futura e nell'elevato livello di pressione competitiva a cui è sottoposto.



Ne consegue che il Cliente si qualifica come Tattico (figura 6);

b. La seconda valutazione è connessa a quanto il Distributore sia importante per il Cliente ed in base a 5 indicatori di performance costruiti ad hoc risulta che il Distributore è Prezioso e, quindi, la relazione di scambio non è reciproca (figura 7): il Distributore è inefficace (del 29% rispetto ad una condizione di reciprocità del 100%) una seconda volta nei confronti del Cliente che sa trarre dalla relazione, in termini di scontistica, condizioni di pagamento, qualità del servizio, ecc. molto più di quanto offre. In relazione a tale non reciprocità la relazione di scambio è per il Distributore di Incoerenza Negativa (figura 8).

1.e. Analisi economico-finanziaria 2009/2008 del Competitore

Il Competitore (figura 9) ha incrementato nel 2009 il proprio fatturato del 3,2% rispetto al 2008 (in entrambi gli anni i valori economici sono normalizzati rispetto a un fatturato pari a 100), investendo risorse finanziarie per 43,2 (-4,4 punti % rispetto all'anno precedente) prevalentemente (38,5 e -3,8 punti % rispetto al 2008) nel capitale circolante (magazzino+crediti vs clienti-debiti vs fornitori). Tale dinamica evidenzia un

Figura 7 - Il Distributore è Prezioso per un Cliente Mediocre. La relazione di scambio non è reciproca

Il Distributore è Prezioso - Non reciprocità				
KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5
16,10	11,45	40,75%	203	7,78

Figura 8 - Per il Distributore la relazione di scambio con il Cliente è di Incoerenza Negativa

Mappa competitiva di correlazione strategica Clienti attuali	Valutazione cliente (a)	x Distributore (b)	Livello strategicità (c=a+b)	Distributore x cliente (f)	Coerenza strategica (g=b/f)	Livello di reciprocità (h=b/f) della relazione di scambio (100%)	Distanza dalla reciprocità (i=h-100%)	E quindi il distributore è
Cliente	Normale	Mediocre	Tattico	Prezioso	Incoerenza N	71%	-29%	Inefficace

miglioramento della produttività del capitale investito: lo stesso euro di capitale investito ha generato 2,17 euro di fatturato nel 2009 rispetto a 2,10 euro nel 2008. Le ragioni di tale performance sono da attribuirsi al governo del capitale circolante: infatti le maggiori dilazioni medie d'incasso concesse ai clienti, da 126 a 133 giorni (+7), così come il maggiore magazzino, con peggioramento dell'indice di rotazione da 2,61 (140 giorni di giacenza media) a 2,28 (160 giorni di giacenza media) sono state più che compensate dall'incremento delle dilazioni medie di pagamento ai fornitori da 80 a 120 giorni.

In relazione alla struttura finanziaria, il Competitore, con una quota di mercato sostanzialmente stabile intorno al 6,9%, si è rafforzato riducendo di 3,9 punti % l'incidenza della posizione finanziaria netta sul fatturato (da 28,3 del 2008 a 24,4 del 2009) e migliorando l'indice di indipendenza finanziaria da 1,47 a 1,30: ad ogni euro investito dagli azionisti corrispondono 1,30 euro apportati da terzi finanziatori di debito.

In termini economici, il Competitore ha migliorato il rendimento operativo (ante gestione finanziaria, straordinaria e fiscale) sul fatturato dal 4,7% al 5,5% e si possono distinguere tre percorsi di particolare significatività:

a. il primo riguarda il miglioramento del margine di ricarico commerciale (sugli acquisti) dal 40,4% al 41,8% (incremento di 0,6 punti % sul fatturato), grazie soprattutto al differente mix dei clienti e dei fornitori/prodotti e al miglioramento del livello di servizio (gamma prodotti, tempestività di evasione degli ordini, partecipazione a progetti, sviluppo delle relazioni);

b. il secondo è relativo al contenimento degli altri costi esterni (servizi, trasporti, provvigioni passive, oneri diversi di gestione, ecc.) e del costo del lavoro: la riduzione dei costi di funzionamento dell'impresa di 0,2 punti % (da 23,6 del 2008 a 23,4 del 2009) si affianca al miglioramento del margine commerciale;

c. il terzo si concretizza nella riduzione del punto di pareggio economico dall'83,7% del 2009 all'81,4% del 2009: il Competitore conquista una struttura dei costi più elastica. Tali dinamiche economico-finanziarie conducono da un lato all'incremento del rendimento del capitale investito dal 9,9% del 2008 all'11,9% del 2009, grazie sia alla contrazione del capitale investito sia all'incremento del risultato operativo lordo. Nel 2009 il Competitore genera flussi di cassa operativi positivi per l'8,4% del fatturato e questo grazie sia al miglioramento

del margine operativo lordo (dal 5,2% al 6,1% del fatturato) sia alla riduzione del capitale circolante netto operativo (2,5% punti % del fatturato), più che sufficienti a sostenere gli investimenti in capitale fisso (-0,2 punti %). Tali flussi di cassa operativi lordi vengono utilizzati per distribuire dividendi agli azionisti (1,9 punti %) e ridurre l'indebitamento finanziario (6,5 punti %). In relazione a quanto analizzato, le MC (figura 10) valutano il Competitore come Consistente e lo collocano al 5° posto in classifica rispetto al campione dei distributori operanti nel contesto competitivo: alla consistenza del margine, della cassa, della solidità patrimoniale e dell'efficienza organizzativa e della progettualità strategica, si contrappone la debolezza della qualità del circolante. In sintesi, il Competitore sta conferendo continuità alla propria creazione di valore economico.

2. La declinazione della strategia competitiva

2.a. Il governo della qualità della relazione di scambio con il Cliente

La relazione di scambio con il Cliente è caratterizzata sia da non equivalenza, ossia il Distributore beneficia in misura inferiore di



quanto la condizione economico-finanziaria-competitiva del Cliente consentirebbe, sia da non reciprocità, ossia il Distributore è molto più importante per il Cliente di quanto quest'ultimo non sia per lo stesso. La conquista dell'equivalenza ha l'obiettivo di elevare il livello del Cliente per il Distribu-

tore da Mediocre a Opportuno e, quindi, di condurre il livello di strategicità da Tattico a Prezioso ed è un obiettivo da perseguire perché le condizioni economico-finanziarie del Cliente, Normale, lo meritano. Tale conquista si ottiene agendo sui KPIs 1, 2, 6, 11, 12, ed in particolare recuperando

marginalità e tempi di incasso, per esempio innovando il mix prodotti/fornitori, intervenendo sulla rete vendita e/o sulle politiche di prezzo, acquisendo maggiore conoscenza su ciò che è più utile per l'attività (catena del valore) del Cliente, supportandolo nel migliorare l'offerta ai propri clienti, riquilibrando lo sviluppo in termini di volumi, migliorando le relazioni e/o i propri processi interni, ecc.: occorre, in altri termini, che il Distributore sia più efficace. A titolo esemplificativo, il fatto che la *customer share* sia quasi raddoppiata dal 20,73% al 40,75% conferma che le condizioni ottenute dal Cliente rispetto al Distributore non sono comuni (si consideri, per esempio, che il Cliente paga mediamente a 156 giorni, rispetto ai 76 giorni del 2008, ed il Distri-

Dovunque vai, Contec con te.



Contec, importatore ufficiale per l'Italia dei turbocompressori **Holset** e **IHI** e delle bilanciatrici **Turbo Technics**, commercializza e ripara turbosoffianti di tutte le marche, distribuisce e ripara i prodotti **Webasto**, i frigoriferi da viaggio e i condizionatori della **Indel B**, tratta i navigatori satellitari, i sistemi per audio **VDO Dayton** e i cd-rom cartografici **Tele Atlas**. Gli ammortizzatori **Contec** e **Gabriel**, coprono una vasta gamma di applicazioni per veicoli commerciali e industriali. Nel traffico cittadino o in un deserto, su una montagna innevata o in mare aperto, su ogni percorso, con ogni mezzo di trasporto: **Contec, con te.**

Figura 9 - Il Competitore 2008-2009. Investimenti, finanziamenti, risultato economico e flussi di cassa. Indicatori di performance

2008 - Stato patrimoniale (valori % vs fatt.)				2009 - Conto economico (valori % vs fatt.)				2009 - Stato patrimoniale (valori % vs fatt.)				
Investimenti operativi netti	Fissi (Immobili, impianti, macchinari, ecc.)	5,3	19,3	100,0	Fatturato (+3,2%)	100,0	Investimenti operativi netti	Fissi (Immobili, impianti, macchinari, ecc.)	4,7	18,8	Patrimonio netto (Cap. Soc., riserve, utile netto non distribuito)	
	Correnti (Magazzino + crediti vs clienti - debiti vs fornitori +/- altro)	42,3	28,3	-71,2	Acquisti	-70,5		Correnti (Magazzino + crediti vs clienti - debiti vs fornitori +/- altro)	38,5	24,4		Posizione finanziaria netta (Debiti - crediti fin.)
	Tot. attivo	47,6	47,6	28,8	Margine commerciale	29,5		Tot. attivo	43,2	43,2		Tot. passivo
				-17,8	Altri costi esterni	-17,7						
			11,0	Valore aggiunto	11,8							
			-5,8	Costo del lavoro	-5,7							
			5,2	Margine operativo lordo	6,1							
			-0,5	Ammortamenti ed accantonamenti	-0,6							
			4,7	Risultato operativo lordo	5,5							
			-3,7	Ris. fin. straord. e imposte	-3,5							
			1,0	Risultato netto	2,0							
2008 - Indicatori di performance				2009 - Rendiconto finanziario (% vs fatt.)				2009 - Indicatori di performance				
Quota di mercato	6,8%			Margine operativo lordo	6,1			Customer share	6,9%		Δ	
Rendimento del fatturato	4,7%			Δ Investimenti operativi correnti	2,5			Rendimento del fatturato	5,5%		0,8%	
Produttività del cap. investito	2,10			Flussi di cassa correnti	8,6			Produttività del cap. investito	2,17		6,9	
Rendimento del cap. investito	9,9%			Δ Investimenti operativi fissi	-0,2			Rendimento del cap. investito	11,9%		2,1%	
Margine di ricarico commerciale	40,4%			Flussi di cassa operativi lordi	8,4			Margine di ricarico commerciale	41,8%		1,4%	
Punto di pareggio economico	83,7%			Flussi di cassa fin. straord. fisc.	-6,5			Punto di pareggio economico	81,4%		-2,3%	
Indipendenza finanziaria	1,47			Flussi di cassa azionisti	-1,9			Indipendenza finanziaria	1,30		-0,17	
Dilazione media clienti (gg)	126			Flussi di cassa extra operativi	-8,4			Dilazione media clienti (gg)	133		7	
Dilazione media fornitori (gg)	80							Dilazione media fornitori (gg)	120		40	
Giacenza media magazzino (gg)	140							Giacenza media magazzino (gg)	160		20	

butore incassa mediamente a 192 giorni, 161 nel 2008, mentre il Competitore incassa a 133 giorni, 126 nel 2008). Occorre considerare come campanello di allarme per il Distributore come quest'ultimo abbia incrementato la propria *customer share* in un Cliente che sta sfruttando la posizione competitiva raggiunta e non sta seminando per il futuro: se l'incremento della quota di mercato del Distributore fosse fondata su tale tipologia di clienti, il rischio per il Distributore di puntare su clienti in scadenza sarebbe molto alto. La conquista della reciprocità si consegue, da un lato, attraverso l'auspicabile realizzazione della condizione di equivalenza, ossia acquisendo maggiore utilità dal Cliente, e, dall'altro qualora non fosse possibile la prima opzione, perseguendo la riduzione del valore erogato, e dei relativi costi, per esempio riducendo il valore del servizio, le dilazioni di pagamento, l'elasticità sulle eccezioni,

la *customer share*: occorre assolutamente che il Distributore recuperi una condizione di coerenza, possibilmente operando perché il Cliente diventi Prezioso e, se non vi sono altre possibilità, diventando Tattico per il Cliente (realizzando il vantaggio di sostenere minori costi di fornitura).

2.b. Il governo della relazione competitiva con il Competitore

La conquista dell'equivalenza/reciprocità verso il Cliente deve essere valutata anche in relazione alla qualità gestionale del Competitore e ai relativi punti di forza e di debolezza. Nello specifico, il Competitore conferma la propria progettualità strategica e continua a rafforzare il proprio vantaggio competitivo rispetto al Distributore, vantaggio competitivo che nasce da uno sviluppo più selettivo (prima la qualità e quindi la dimensione del fatturato), da una struttura finanziaria più solida (con-

sistenti risorse finanziarie della proprietà rispetto a debiti finanziari in riduzione), da un miglioramento dell'elasticità dei costi ed una conseguente minore sensibilità alla dinamica dei volumi venduti (il che consente di essere in una condizione di maggiore forza negoziale sia verso i clienti sia verso i fornitori e conferisce maggiore forza alle politiche commerciali), da costi di funzionamento della struttura (altri costi esterni e costo del lavoro) più efficienti e allenati a non svilupparsi in modo immotivato, da rapporti con fornitori (che accordano maggiori dilazioni di pagamento) e clienti (che continuano a pagare con la stessa tempistica) consolidati che lasciano intuire progetti di fidelizzazione robusti.

Anche il Competitore ha qualche (limitato) punto debole, dalla rotazione di magazzino troppo bassa a una dimensione in relativa decelerazione rispetto allo sviluppo del Distributore a tempi di incasso dai clien-



Figura 10 - Il Competitore è Consistente ed occupa l'5° posizione in classifica

Competitore Consistente - 5°

Margine	Cassa	Sviluppo	Sens. volumi	Sem. vs Racc.
6,1%	8,6%	3,2%	5,36	5,56
1,38	2,07	2,52	4,00	0,98
Solidità	Efficien. org.	Q. tà circol.	Sostenibilità	Rischio comp.

ti ancora comunque troppo lunghi. Un punto di attacco potrebbe essere, quindi, correlato al capitale circolante, anche se il reale indebolimento del Competitore è connesso a quanto il Distributore sarà in grado di attuare con decisione un pensiero strategico coerente e razionale. Come sempre, la debolezza altrui è nella capacità differenziale di pensare, decidere e agire (possibilmente nell'ordine) in termini positivamente distintivi.

3. Riflessioni di sintesi

In termini di criticità/priorità gestionali, le Mappe Competitive evidenziano come il Distributore debba con coraggio e lucidità scegliere:

- a. di volgere, innanzitutto, l'attenzione verso se stesso e agire;
- a1. razionalizzando i propri processi interni che non riescono a erogare prestazioni a costi competitivi (competenze non appropriate o ridondanti in alcuni ruoli organizzativi chiave, probabile insufficiente attitudine

- a conferire autonomia decisionale lungo la struttura organizzativa, meccanismi di coordinamento organizzativo da migliorare);
- a2. arricchendo la propria offerta competitiva innovando il portafoglio prodotti e, probabilmente, fornitori (occorre maggiore tensione e vivacità manageriale nell'ottenere vantaggio competitivo dal portafoglio fornitori), che consentano al contempo di incrementare assolutamente il tasso di rotazione del magazzino;
- a3. indagando e selezionando con maggiore attenzione i clienti strategici da quelli tattici e blindando i primi con mirate azioni di fidelizzazione (incrementando la propria utilità per i clienti meritevoli e orientati al futuro anche reindirizzando verso questi ultimi le energie non utilmente impiegate rispetto a clienti che non danno equivalenza e reciprocità alla relazione di scambio),
- a4. rimodulando il sistema incentivante delle posizioni organizzative chiave (premiando i risultati) a partire da quelle dell'area commerciale/vendite;

a.5. riducendo l'indebitamento finanziario (anche in relazione al possibile rischio di incremento dei tassi d'interesse);

- a.6. irrobustendo il proprio processo strategico (identificazione della posizione competitiva obiettivo, modalità operative tempificate di realizzazione della stessa, controllo sistematico e continuo dei risultati conseguiti);
- b. di educare il Cliente a una relazione più sana e lungimirante, non avendo timore di ridurre la *customer share* pur di riconquistare equivalenza e reciprocità ed al contempo valutare quanto quest'ultimo sia disposto a investire sul futuro;
- c. di consolidare i risultati realizzati prima di cercare il confronto diretto con il competitore e, quindi, accumulare/conservare forza competitiva da concentrare su particolari clienti, fornitori, competenze, punti della propria offerta competitiva.

Il ruolo che possono giocare le Mappe Competitive è quello di fornire, in modo indipendente e con opportuni indicatori di performance specifici di settore, un costante aggiornamento sull'evolversi delle condizioni economico-finanziarie-competitive di tutti gli attori del contesto competitivo e di consentire al Distributore di operare le proprie scelte strategiche con maggiore consapevolezza. n