

I primi risultati

Di seguito vi presentiamo la seconda parte della case history del progetto dedicato alle imprese dell'aftermarket indipendente italiano, portato avanti da un gruppo di ricerca del Politecnico di Torino

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

Nell'ultimo articolo ci siamo salutati con la Mappa Competitiva del Livello di Strategicità dei Clienti Attuali dove si era identificato e valutato, in funzione della qualità gestionale del cliente e dell'importanza dello stesso per la nostra impresa, il relativo livello di strategicità. Come abbiamo visto, in alcuni casi il rapporto era tanto perfettamente bilanciato quanto non interessante - si pensi al cliente (B11) di qualità "mediocre" e al contempo di "mediocre" utilità per la nostra impresa - mentre in altri casi la relazione di scambio era nettamente a favore del cliente che, in condizioni economico-finanziarie "consistenti" (AA1),

risultava addirittura "pericoloso" per la nostra azienda che non riusciva a ottenere in proporzione dell'utilità. Tale mappa competitiva (d'ora innanzi abbreviata con MC) è così essenziale che consentirebbe essa sola, razionalmente costruita e aggiornata, a qualificare una consapevole strategia d'impresa: ma il conforto numerico che le mappe possono affiancare all'intuito imprenditoriale è di portata decisamente superiore. Ed è ciò di cui ci occuperemo in questa seconda tappa di conoscenza.

6. Quanto la nostra impresa è strategica

La sesta sequenza metodologica si concre-

Figura 10 - Il livello di strategicità della nostra impresa per i clienti attuali

Mappe Competitive nostra impresa x nostri clienti attuali	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	Punteggio	%	Valutazione ns impresa x ns cliente (f)
AA1	Normale	Consistente	Forte	Forte	10,5	65%	Prezioso
AA2	Normale	Normale	Consistente	Forte	8,2	51%	Opportuno
A1	Consistente	Normale	Normale	Normale	7,3	46%	Opportuno
A2	Normale	Debole	Mediocre	Normale	4,6	29%	Tattico
A3	Normale	Normale	Mediocre	Normale	5,2	32%	Tattico
A4	Normale	Normale	Normale	Consistente	6,8	42%	Opportuno
A5	Forte	Normale	Normale	Consistente	9,1	57%	Prezioso
A6	Debole	Normale	Consistente	Forte	7,2	45%	Opportuno
B1	Normale	Normale	Normale	Normale	5,9	37%	Tattico
B2	Normale	Consistente	Normale	Forte	7,0	44%	Opportuno
B3	Normale	Normale	Normale	Consistente	6,5	40%	Opportuno
B4	Forte	Mediocre	Normale	Consistente	8,8	55%	Opportuno
B5	Normale	Normale	Mediocre	Mediocre	4,8	30%	Tattico
B6	Consistente	Normale	Consistente	Forte	9,3	58%	Prezioso
B7	Normale	Normale	Mediocre	Consistente	6,3	39%	Opportuno
B8	Consistente	Normale	Debole	Mediocre	5,2	33%	Tattico
B9	Normale	Mediocre	Normale	Forte	7,5	47%	Opportuno
B10	Normale	Normale	Normale	Consistente	7,1	44%	Opportuno
B11	Normale	Normale	Normale	Consistente	7,0	44%	Opportuno
BB1	Consistente	Normale	Normale	Normale	7,3	46%	Opportuno
BB2	Normale	Normale	Normale	Normale	6,4	40%	Opportuno
Punteggio	7,19	6,17	5,76	8,92	7,01		
%	45%	39%	39%	56%	44%		
Varianza	0,52	0,03	0,64	0,80	2,45		Opportuno
Media	1,81	1,55	1,57	2,20	7,01	44%	

tizza nell'identificare, utilizzando 4 sistemi di indicatori di *performance* ad hoc, quanto la nostra impresa è strategica, preziosa, opportuna, tattica, dannosa per i clienti: i primi tre segmenti includono i clienti che considerano la nostra azienda coerente con la loro salute e i loro obiettivi di miglioramento, gli ultimi due segmenti sono quelli per i quali la nostra impresa è considerata ampiamente sostituibile o addirittura apportatrice di negatività.

Per quanto concerne il campione di clienti indagato, si evidenzia (figura 10) che la nostra impresa è preziosa per 3 clienti, opportuna per 13 e tattica per 5. E per ognuno di loro si è esattamente in grado di identificare in termini quantitativi, attraverso la misurazione espressa dai 4 sistemi di indicatori delle *performance*, le ragioni della valutazione.

Anche tale MC della nostra impresa per i Clienti Attuali consente alcune ulteriori osservazioni di particolare rilevanza rispetto al campione dei clienti analizzati (figura 10):

a. il punteggio medio conseguito dal campione è pari a 7,01 (con una *performance* relativa pari al 44%), il che implica che la nostra impresa è mediamente opportuna per i propri clienti.

È interessante osservare come tale *performance* del 44% sia superiore a quella relativa all'importanza dei clienti attuali - pari al 39% (di cui al precedente articolo) - e coincida alla valutazione espressa sullo stato di salute economico-finanziario-competitivo dei clienti stessi (44%). In sintesi, ciò significa che la nostra impresa è utile (44%) per il campione dei clienti analizzati esattamente come le relative condizioni economico-finanziarie-competitive meritano (44%), ed i clienti analizzati sono nel loro insieme un po' meno utili all'impresa (39%) di quanto la stessa non sia nei loro confronti (44%). Occorre che la nostra impresa si attivi tempestivamente per recuperare, e superare, tale mancanza di reciprocità nella relazione di scambio acquisendo maggiore utilità dai clienti;

b. l'indicatore di *performance* che contri-

buisce più degli altri all'utilità della nostra impresa per i clienti è il quarto, con un punteggio pari a 8,92 e una *performance* relativa del 56%, mentre per i KPIs 2 e 3 la situazione è opposta: in relazione a tali evidenze l'impresa è consapevole di quali sono i KPIs sui quali agire per recuperare reciprocità nella relazione di scambio e tali azioni possono/debbono essere declinate per ogni singolo cliente;

c. i 21 clienti evidenziano delle dinamiche quasi identiche per quanto concerne il secondo indicatore di *performance* (varianza di 0,03), mentre sono molto diversi tra loro in relazione al quarto (varianza 0,80).

Quanto maggiore è la varianza tanto più il gruppo è sgranato e tanto più sono accentuate le differenze di relazione tra la nostra impresa e i suoi clienti: in altri termini, i clienti risultano essere molto differenti tra loro in termini di utilità ricevuta dalla nostra impresa e tale informazione costituisce una prima direzione per l'elaborazione delle strategie d'impresa.

Figura 11 - La correlazione tra il livello di strategicità della nostra impresa per i clienti attuali rispetto al livello di strategicità dei nostri clienti attuali

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

Figura 12 - Il livello di coerenza strategica dei clienti attuali

Mappa competitiva di correlazione strategica clienti attuali	Valutazione cliente (a)	x ns impresa (b)	Livello strategicità (c=a+b)	Ns impresa x cliente (f)	Coerenza strategica (g=b/f)
AA1	Consistente	Pericoloso	Dannoso	Prezioso	Incoerenza N
AA2	Consistente	Pericoloso	Dannoso	Opportuno	Incoerenza N
A1	Normale	Mediocre	Tattico	Opportuno	Incoerenza N
A2	Normale	Opportuno	Prezioso	Tattico	Incoerenza N
A3	Normale	Opportuno	Prezioso	Tattico	Incoerenza N
A4	Normale	Opportuno	Prezioso	Opportuno	Coerenza P
A5	Normale	Opportuno	Prezioso	Prezioso	Coerenza P
A6	Normale	Mediocre	Tattico	Opportuno	Incoerenza N
B1	Mediocre	Opportuno	Tattico	Tattico	Coerenza I
B2	Mediocre	Opportuno	Tattico	Opportuno	Incoerenza N
B3	Mediocre	Mediocre	Tattico	Opportuno	Incoerenza N
B4	Mediocre	Opportuno	Tattico	Opportuno	Incoerenza N
B5	Mediocre	Opportuno	Tattico	Tattico	Coerenza I
B6	Mediocre	Mediocre	Tattico	Prezioso	Incoerenza N
B7	Mediocre	Opportuno	Tattico	Opportuno	Incoerenza N
B8	Mediocre	Opportuno	Tattico	Tattico	Coerenza I
B9	Mediocre	Mediocre	Tattico	Opportuno	Incoerenza N
B10	Mediocre	Opportuno	Tattico	Opportuno	Incoerenza N
B11	Mediocre	Mediocre	Tattico	Opportuno	Incoerenza N
BB1	Debole	Opportuno	Dannoso	Opportuno	Incoerenza N
BB2	Debole	Opportuno	Dannoso	Opportuno	Incoerenza N

7. La valutazione della strategicità reciproca

Incrocando la valutazione della strategicità dei clienti per la nostra impresa e la valutazione di quanto la nostra impresa è strategica per i clienti si ottiene la MC di Correlazione o Coerenza Strategica (figura 11).

In relazione al nostro campione di analisi si evidenziano (figura 12):

a. due relazioni strategiche di Coerenza Positiva: i clienti A4 e A5 sono preziosi per la nostra Impresa che è al contempo rispettivamente opportuna e preziosa: è la relazione strategica ideale. In tale situazione l'indicazione strategica è mantenere tale livello di reciprocità e acquisire utilità in quanto le condizioni economico-finanziarie e competitive del cliente sono

normali e, quindi, meritevoli di continuità (figura 13);

b. sei relazioni strategiche di Incoerenza Negativa con clienti consistenti/normali: l'incoerenza dei clienti AA1 e AA2, rispettivamente preziosi e opportuni per la nostra Impresa, si rivela nell'essere dannosi. In altri termini, AA1 e AA2 sono clienti consistenti che traggono dalla relazione di scambio molto più di quanto non concedano e per tale ragione pericolosi. Per tali clienti l'indicazione strategica si concretizza in due differenti opzioni: acquisire utilità operando, per AA1, sui KPIs 1, 2, 3 (come da MC Clienti Attuali per la nostra Impresa) o ridurre il valore erogato operando sui KPIs 2, 3, 4 (come da MC nostra Impresa per i nostri Clienti Attuali). A1 e

A6, per i quali la nostra Impresa è opportuna, sono incoerenti in quanto tattici: anche in tal caso valgono le due opzioni di cui in precedenza e ciò che cambia sono i KPIs sui quali occorre intervenire: le MC consentono per ogni singolo cliente di identificare la qualità della relazione di scambio e su quali variabili intervenire per conquistare, preservare e rafforzare il vantaggio. Anche per A2 e A3 la relazione di scambio è di incoerenza negativa, ma si differenzia dalla situazione precedente in quanto è la nostra Impresa a sfruttare la relazione di scambio, essendo tattica per un cliente che si rivela viceversa prezioso: in tale situazione la nostra Impresa deve valutare, anche in funzione della pressione competitiva relativa al cliente, quanto sia opportuno riequilibrare la relazione a favore del cliente piuttosto che mantenere lo stato in essere: è una decisione della direzione d'impresa e l'obiettivo delle MC è proprio quello di condurre l'impresa, tempestivamente e correttamente, a decidere con lucida consapevolezza (figura 13);

c. ulteriori 10 relazioni strategiche di Incoerenza Negativa, ma con una differenza sostanziale, rispetto al precedente punto b), costituita dalla mediocrità/debolezza dei clienti; di tale condizione le decisioni manageriali volte a perseguire la coerenza strategica devono assolutamente tenere conto. In particolare, si distinguono due differenti situazioni: nel primo caso la nostra Impresa è opportuna (preziosa) per clienti, B2, B3, B4, B7, B9, B10, B11 (B6), valutati tattici: è una situazione di chiara incoerenza strategica che per i clienti B3, B9, B11 evidenzia un'ulteriore condizione aggravante di non reciprocità nella relazio-

Figura 13 - La MC delle indicazioni strategiche per i clienti attuali. Alcuni esempi

Mappa Competitiva. Indicazioni strategiche clienti attuali	E quindi la ns impresa							
	essendo	per un cliente	deve/dovrebbe	agendo sui KPIs	deve/dovrebbe	agendo sui KPIs	perché/ma il cliente è	
AA1	preziosa	dannoso	acquisire molta utilità	CxI 1 2 3	ridurre il valore erogato	IxC 2 3 4	Consistente	
AA2	opportuna	dannoso	acquisire molta utilità	CxI 2 3 4 6	ridurre il valore erogato	IxC 3 4	Consistente	
A1	opportuna	tattico	acquisire utilità	CxI 1 4	ridurre il valore erogato	IxC 1	Normale	
A2	tattica	prezioso	concedere utilità	CxI 1 2 6 7 12	elevare il valore erogato	IxC 2 3	Normale	
A3	tattica	prezioso	concedere utilità	CxI 3	elevare il valore erogato	IxC 3	Normale	
A4	opportuna	prezioso	mantenere reciprocità	CxI 4 5 10 12	mantenere reciprocità	IxC 2 3	Normale	
A5	preziosa	prezioso	acquisire utilità	CxI 1 5 10	ridurre il valore erogato	IxC 1 4	Normale	
A6	opportuna	tattico	acquisire utilità	CxI 2 5	ridurre il valore erogato	IxC 3 4	Normale	

ne di scambio in quanto la nostra Impresa è opportuna per un cliente mediocre: in tal caso occorre acquisire molta utilità o ridurre il valore erogato con una preferenza, a meno che non si confidi in un pronto ritorno alla normalità del cliente, per la seconda opzione.

Per gli altri clienti B3, B4, B7, B10, dove la relazione di scambio è di reciproca opportunità, l'indicazione strategica è di mantenere la reciprocità a meno che il rischio relativo alla mediocrità o debolezza del cliente non sia tale da indurre a una riduzione del valore erogato. La seconda situazione riguarda i clienti BB1 e BB2 la cui debolezza strutturale, origine del livello strategico dannoso e di un rischio di relazione eccessivo, indurrebbe a ridurre il valore erogato nonostante tali clienti siano opportuni per la nostra Impresa;

d. tre relazioni strategiche di Coerenza Inerziale con clienti mediocri: per i clienti B1, B5, B8 la relazione strategica è reciprocamente tattica e in tal caso l'indicazione strategica, a meno che il rischio relativo alla mediocrità del cliente non sia così rilevante da indurre a una riduzione del valore erogato, è di mantenere la reciprocità.

8. Valutazione dei competitori con i differenti segmenti dei clienti attuali

L'ottava fase delle MC si concretizza nella mappatura dei competitori attuali (operazione alla quale si accennava nella fase 3 e che per ragioni di organizzazione espositiva affrontiamo ora) e nell'abbinamento di questi ultimi ai clienti attuali, identificando per ogni combinazione cliente/competitore i rispettivi punti di forza (PdF) e di debolezza (PdD).

Il campione dei competitori si compone di 21 imprese e gli 8 sistemi di indicatori (per i quali si rinvia al punto 2 dell'articolo precedente) che segmentano i competitori in forti, consistenti, normali, mediocri e deboli, consentono di distinguere (figura 14):

- 1 competitore consistente, C1, con *market share* (quota di mercato) del 3,36%, con tutti gli indicatori forti/consistenti e una sola condizione di normalità connessa allo sviluppo dimensionale: C1 è un competitore privo di punti di debolezza e si rivela quindi particolarmente importante che la nostra Impresa identifichi con l'attenzione necessaria quali sono i clienti attuali condivisi;
- 8 competitori normali, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, con quasi tutti gli indicatori

in equilibrio tranne quelli economici per C8 (*market share* 2,80%) e quello patrimoniale per C6 (*market share* 9,48%) e C9 (*market share* 5,89%): anche in tal caso i competitori sono temibili ed è opportuno identificare rispetto a quali dei nostri clienti attuali si propongono;

c. 10 competitori mediocri, C10, C11, C12, C13, C14, C15, C16, C17, C18, C19, e in particolare per ragioni connesse alla qualità economica, margini modesti ed elevati costi fissi di struttura, e patrimoniale, eccesso di debiti finanziari rispetto alle risorse di patrimonio netto;

d. 2 competitori deboli, C20 (*market share* 5,34%) e C21 (*market share* 2,96%), in condizioni critiche rispetto a tutti gli indicatori di *performance* tranne per la dinamica dei flussi di cassa (che, per inciso, è funzione del fatto di operare con dilazioni fornitori estremamente consistenti ed al di sopra della media di settore).

La MC dei Competitori Attuali (di cui alla figura 14) consente alcune ulteriori osservazioni di particolare rilevanza rispetto al campione dei competitori analizzati:

- il punteggio medio conseguito dal campione è pari a 14,39 (con una *performance* relativa pari al 45%), il che conduce a una valutazione normale del campione stesso e la conseguente opportunità per la nostra Impresa di operare un tempestivo miglioramento per rafforzare la propria posizione competitiva;
- l'intervallo di oscillazione in termini di *market share* è pari a 8,64 punti % (differenza tra C-6 con il 9,48% e C-15 con lo 0,84%), così come il valore medio è pari al 4,76%;
- le prospettive di valutazione più critiche sono quelle relative alla struttura dei costi

Figura 14 - I 21 competitori del campione sono prevalentemente mediocri/deboli (12) e in misura minore (9) sono normali/consistenti

Mappa Competitiva - competitori attuali	Prospettiva di Valutazione									Punteggio	%	Valutazione competitore	Market Share competitori
	Economica (marginalità)	Patrimoniale (solidità)	Finanziaria (flussi di cassa)	Competitività (struttura costi)	Sviluppo (dimensione)	Efficienza (processi/risorse)	Capitale circolante (ciclo monetario)	Sostenibilità (coerenza ec. fin.)					
C-1	Consistente	Forte	Forte	Forte	Normale	Forte	Consistente	Forte	23,24	73%	Consistente	3,36%	
C-2	Normale	Consistente	Normale	Normale	Consistente	Forte	Forte	Consistente	18,06	56%	Normale	7,18%	
C-3	Normale	Normale	Consistente	Normale	Consistente	Forte	Normale	Forte	17,79	56%	Normale	6,22%	
C-4	Normale	Forte	Forte	Normale	Debole	Normale	Forte	Forte	17,62	55%	Normale	5,42%	
C-5	Consistente	Normale	Consistente	Consistente	Consistente	Consistente	Normale	Forte	17,24	54%	Normale	2,74%	
C-6	Consistente	Mediocre	Normale	Normale	Forte	Forte	Normale	Consistente	16,50	52%	Normale	9,48%	
C-7	Normale	Forte	Normale	Mediocre	Debole	Consistente	Normale	Forte	15,65	49%	Normale	8,72%	
C-8	Mediocre	Consistente	Consistente	Mediocre	Consistente	Consistente	Normale	Forte	15,58	49%	Normale	2,80%	
C-9	Normale	Mediocre	Normale	Normale	Forte	Consistente	Normale	Consistente	15,55	49%	Normale	5,89%	
C-10	Consistente	Debole	Normale	Normale	Consistente	Forte	Normale	Normale	14,59	46%	Mediocre	3,74%	
C-11	Normale	Debole	Normale	Normale	Forte	Consistente	Normale	Consistente	14,54	45%	Mediocre	6,34%	
C-12	Mediocre	Normale	Consistente	Normale	Normale	Forte	Debole	Forte	14,48	45%	Mediocre	3,11%	
C-13	Mediocre	Consistente	Normale	Normale	Debole	Forte	Forte	Consistente	14,41	45%	Mediocre	2,24%	
C-14	Normale	Normale	Normale	Normale	Consistente	Forte	Normale	Normale	13,81	43%	Mediocre	5,24%	
C-15	Mediocre	Normale	Consistente	Debole	Normale	Consistente	Normale	Consistente	13,40	42%	Mediocre	0,84%	
C-16	Normale	Normale	Normale	Normale	Normale	Consistente	Normale	Consistente	12,53	39%	Mediocre	5,63%	
C-17	Consistente	Debole	Normale	Normale	Debole	Forte	Mediocre	Consistente	12,00	38%	Mediocre	8,11%	
C-18	Mediocre	Mediocre	Consistente	Debole	Consistente	Debole	Consistente	Normale	10,53	33%	Mediocre	1,43%	
C-19	Normale	Normale	Debole	Debole	Consistente	Normale	Normale	Consistente	10,19	32%	Mediocre	3,21%	
C-20	Mediocre	Debole	Consistente	Debole	Normale	Normale	Debole	Normale	7,80	24%	Mediocre	5,34%	
C-21	Debole	Normale	Consistente	Debole	Debole	Debole	Normale	Mediocre	6,72	21%	Mediocre	2,96%	
Punteggio	11,58	15,17	14,18	10,15	11,83	19,22	12,91	20,10	14,39			100,00%	
%	36%	47%	44%	32%	37%	60%	40%	63%	45%				
Varianza	0,44	0,91	0,51	0,54	0,97	0,94	0,71	0,91	13,81				
Media	1,45	1,48	1,9	1,27	1,77	2,4	1,61	2,68	14,39	45%	Normale Mediocre	4,76%	

(con un punteggio pari a 10,15 e una *performance* relativa del 32%) e al livello di marginalità (con un punteggio di 11,58 ed una *performance* relativa del 36%): ciò significa che il campione dei 21 competitori si caratterizza per un eccessivo livello di costi fissi di struttura e, quindi, per un'elevata sensibilità ai volumi e per una evidente difficoltà di realizzare una congrua marginalità: in entrambi i casi la dimensione economica emerge con particolare criticità, anticipa il probabile insorgere di tensioni finanziarie, e presenta una prima area di informazioni rispetto alla quale orientare le proprie decisioni/azioni manageriali;

d. i 21 competitori evidenziano delle dinamiche molto simili per quanto concerne la marginalità economica (varianza di 0,44; la varianza è una misura di quanto i valori assunti dalla variabile siano diversi tra loro e di quanto si discostino dalla media), il governo dei flussi di cassa (varianza di 0,51) e la struttura dei costi (varianza di

0,54), mentre sono molto diversi tra loro in relazione al tasso di sviluppo dimensionale (varianza di 0,97) e al livello di efficienza organizzativa (0,94 di varianza). Con particolare attenzione agli indicatori con maggiore varianza ciò significa che il gruppo è estremamente sgranato tra i migliori ed i peggiori *performer*: in altri termini si stanno accentuando le differenze tra i migliori e i peggiori e saranno tali distanze a produrre i loro effetti competitivi. Si prenda a titolo esemplificativo il competitore C18: registra un consistente livello di sviluppo in presenza di debole efficienza organizzativa, debole elasticità dei costi, mediocri marginalità, mediocri patrimonializzazione (ossia eccesso di indebitamento finanziario), e i consistenti flussi di cassa e ciclo monetario sono originati principalmente da eccessivi debiti verso i fornitori. È una classica situazione di uno sviluppo fragile, sia economicamente sia finanziariamente, che contravviene a una regola fondamentale del buon governo

d'impresa: prima di essere grandi occorre essere forti o, in altri termini, prima di crescere in altezza occorre dotarsi di una base solida (che possa sostenere l'altezza).

La suddetta analisi dello stato di salute gestionale dei competitori costituisce un ulteriore e fondamentale passo rispetto all'obiettivo di mappare la qualità di ogni singola relazione fornitore-cliente ed identificare le decisioni e azioni manageriali più opportune per il miglioramento della posizione competitiva. In tale direzione, la MC Clienti Competitori, figura 15, identifica per ogni cliente attuale il competitore di riferimento e i relativi punti di forza e di debolezza e ciò consente alla nostra Impresa di orientare in modo mirato la propria offerta competitiva.

Analizzando, a titolo esemplificativo, i clienti attuali preziosi si distinguono le seguenti situazioni:

a. per A2 la nostra Impresa è tattica ed il competitore C-3 è normale, ha un *market*

Figura 15 - I punti di forza e di debolezza dei competitori rispetto ai clienti attuali

Mappe competitive clienti/competitori	Livello strategicità (c=a+b)	Ns impresa x cliente (f)	Coerenza strategica (g=b/f)	Migliore competitore	Punti di forza	Punti di debolezza	Market Share competitori
AA1	Dannoso	Prezioso	Incoerenza N	Mediocre	M, SVI, EO	DF	3,36%
AA2	Dannoso	Opportuno	Incoerenza N	Consistente	M, PN, FC, EC, EO, CM, SO	SVI	7,18%
A1	Tattico	Opportuno	Incoerenza N	Normale	PN, SVI, EO, CM, SO	M, FC, EC	6,22%
A2	Prezioso	Tattico	Incoerenza N	Normale	FC, SVI, EO, SO	M, PN, EC, CM	5,42%
A3	Prezioso	Tattico	Incoerenza N	Mediocre	M, SVI, EO	DF	2,74%
A4	Prezioso	Opportuno	Coerenza P	Consistente	M, PN, FC, EC, EO, CM, SO	SVI	9,48%
A5	Prezioso	Prezioso	Coerenza P	Debole	FC	M, DF, EC, CM	8,72%
A6	Tattico	Opportuno	Incoerenza N	Mediocre	SVI, EO, SO	DF	2,80%
B1	Tattico	Tattico	Coerenza I	Consistente	M, PN, FC, EC, EO, CM, SO	SVI	5,89%
B2	Tattico	Opportuno	Incoerenza N	Normale	SVI, EO, SO	DF	3,74%
B3	Tattico	Opportuno	Incoerenza N	Mediocre	SVI, EO	M, DF, FC, EC, CM, SO	6,34%
B4	Tattico	Opportuno	Incoerenza N	Debole	FC	M, EC, SVI, EO, SO	3,11%
B5	Tattico	Tattico	Coerenza I	Normale	PN, EO, SO	EC, SVI	2,24%
B6	Tattico	Prezioso	Incoerenza N	Mediocre	FC, EO, SO	M, CM	5,24%
B7	Tattico	Opportuno	Incoerenza N	Normale	M, SVI, EO, SO	DF	0,84%
B8	Tattico	Tattico	Coerenza I	Mediocre	FC	M, EC, SVI, EO, SO	5,63%
B9	Tattico	Opportuno	Incoerenza N	Normale	PN, FC, SVI, EO, SO	M, EC	8,11%
B10	Tattico	Opportuno	Incoerenza N	Consistente	M, PN, FC, EC, EO, CM, SO	SVI	1,43%
B11	Tattico	Opportuno	Incoerenza N	Normale	M, FC, EO, SVI, EO, SO	DF, CM	3,21%
BB1	Dannoso	Opportuno	Incoerenza N	Mediocre	FC, SVI, CM	M, DF, EC, EO	5,34%
BB2	Dannoso	Opportuno	Incoerenza N	Mediocre	EO, SO	M, DF, FC, EC, SVI, CM	2,96%
Legenda Pdf/PdD:							100,00%
Marginalità=M		Patrimonio Netto=PN		Indebitamento Finanziario=DF			
Flussi di Cassa=FC		Elasticità Costi=EC		Sviluppo=SVI			
Efficienza Organizzativa=ED		Ciclo Monetario=CM		Sostenibilità=SO			

share del 6,22% significativamente superiore alla media, possiede un forte livello di efficienza organizzativa, di sostenibilità economico-finanziaria, si sta sviluppando e non ha particolari punti di debolezza. C-3 è un competitore insidioso, solido e organizzato, e per la nostra Impresa ciò significa che, anche in relazione alla valutazione del *customer share* (attualmente del 20,43%) ottimale, l'indicazione strategica (di cui alla figura 13) di concedere utilità, operando sui KPIs 1 2 6 7 12, e/o di elevare il valore erogato, agendo sui KPIs 2 3, deve essere tempestivamente presa in considerazione: in altri termini difficilmente la nostra Impresa riuscirà, se C-3 intendesse attaccare, a preservare la qualità della relazione di scambio con il cliente A2 senza migliorare il proprio contributo da tattico a consistente: occorre lavorare sulla relazione prezzo (ciò che si chiede), valore (ciò che si offre) e, come sempre, ciò implica conoscere la catena del valore del cliente (tenendo bene a mente la

situazione economico-finanziaria e competitiva di cui alla MC dei Clienti Attuali, ossia quale sensibilità rispetto a quali variabili): il cliente A2, per esempio, è particolarmente sensibile alla dinamica finanziaria e ogni intervento in tale direzione (condizioni di pagamento, livello di servizio in funzione del contenimento del magazzino) risulta distintivo e apprezzato;

b. per A3 la nostra Impresa è tattica e il competitore C-10 è mediocre, ha un *market share* del 3,74% significativamente inferiore alla media, possiede un forte livello di efficienza organizzativa, consistenti marginalità e tasso di sviluppo ed è debole per eccesso di debiti finanziari. C-10 è un competitore che difficilmente potrà continuare a crescere per difficoltà di accesso a ulteriori risorse finanziarie esterne e, quindi, particolarmente vulnerabile rispetto ai tempi di incasso dai clienti, al tasso di rotazione del magazzino e ai tempi di pagamento ai fornitori. Per la nostra Impresa ciò significa

che difficilmente C-10 potrà attaccare il cliente A3 e/o rispondere ad attacchi con il risultato che potrebbe, anche in relazione alla valutazione del *customer share* (attualmente del 9,02%) ottimale, essere utile effettuarli, dosando allo stretto necessario l'indicazione strategica (di cui alla figura 13) di concedere utilità, operando sul KPI 3, e/o di elevare il valore erogato, agendo sul KPI 3. In considerazione della debolezza patrimoniale e della mediocrità del ciclo monetario del cliente A3 e al contempo della consistente qualità economica, potrebbe essere interessante per la nostra Impresa un "do ut des" improntato a concedere utilità finanziaria (sottoforma di maggiori dilazioni e/o supporto al contenimento di magazzino), concessione che il competitore C-10 farebbe fatica a replicare, per ottenere utilità economica (maggiore marginalità); c. per A4 la nostra Impresa è opportuna e il competitore C-1 è consistente, ha un *market share* del 3,36% significativamente



L'analisi dello stato di salute gestionale dei competitori costituisce un ulteriore e fondamentale passo rispetto all'obiettivo di mappare la qualità di ogni singola relazione fornitore-cliente e identificare le decisioni e azioni manageriali più opportune per il miglioramento della posizione competitiva di un'impresa

inferiore alla media, possiede una diffusa forza competitiva e ha optato di consolidare ulteriormente la propria posizione competitiva. C-1 è un competitore particolarmente attrezzato, solido e organizzato, e per la nostra Impresa ciò significa che, anche in relazione alla valutazione del *customer share* (quota parte delle vendite della nostra Impresa sul totale degli acquisti del cliente) - attualmente del 13,03% - ottimale, l'indicazione strategica (di cui alla figura 13) di mantenere la reciprocità deve essere valutata con particolare attenzione: in altri termini una difesa a oltranza, se C-1 intendesse attaccare, si potrebbe rivelare particolarmente onerosa anche in funzione della situazione economico-finanziaria e competitiva positiva del cliente. La relazione cliente-competitore in oggetto è una delle più complesse e il rischio dell'impresa è quello di trovarsi tra l'incudine del cliente e il martello del competitore (che potrebbe valutare dopo una fase di consolidamento

l'opzione dello sviluppo). In prima battuta, le alternative strategiche sembrano essere due: la prima attendista/inerziale percorribile a condizione che il competitore non modifichi il proprio comportamento, la seconda di attacco con l'obiettivo di modificare la *customer share* e accettando di elevare il proprio contributo da opportuno a prezioso lavorando sui KPIs 4, 5, 10, 12 della MC dei Clienti Attuali per la nostra Impresa e sui KPIs 2 3 della MC della nostra Impresa per i Clienti Attuali; d. per A5 la nostra Impresa è preziosa e il competitore C-20 è debole, ha un *market share* dell'8,72% significativamente superiore alla media, possiede una consistente attitudine a generare flussi di cassa grazie in particolare all'efficienza organizzativa e alle condizioni di pagamento ottenute dai fornitori, mentre per tutti gli altri indicatori la situazione è di diffusa debolezza/mediocrità. C-20 è un competitore di elevate dimensioni che si sta indebolendo, dovrà en-

tro un breve lasso di tempo affrontare seri problemi di tensione finanziaria, problemi che per la nostra Impresa costituiscono un'opportunità per rafforzare la *customer share* del 30,98% rispetto a un cliente con un elevato livello di coerenza strategica e che merita ogni attenzione: occorre non indugiare ed essere aggressivi rispetto a un cliente con qualche problema di marginalità ma molto solido finanziariamente e al contempo migliorare la relazione agendo sui KPIs 1, 5, 10 della MC dei Clienti Attuali per la nostra Impresa.

Come si può notare, e come l'esperienza insegna, ogni relazione cliente-competitore è differente dalle altre, si evolve in modo differente, ed è quindi essenziale un'analisi competitiva mirata e monitorata dei punti di forza/debolezza dei competitori al fine di definire se dove e come attaccare, ovvero difendersi modificando opportunamente la propria offerta competitiva.

9. Sequenze competitive sane e insane

Analizzati e segmentati i clienti e i competitori (ai quali occorrerebbe aggiungere i fornitori, i prodotti/servizi, i processi e le competenze) è possibile, sintetizzando quanto esposto al precedente punto 8, distinguere le sequenze competitive sane che conducono al valore da quelle insane che maturano il danno o non ottimizzano il valore, opportunamente identificate per i clienti strategici, preziosi, tattici e dannosi. In particolare:

a. la sequenza competitiva positiva che conduce alla creazione di valore e come tale obiettivo della nostra Impresa deve assolvere (riferendosi alla relazione cliente/competitore) a due condizioni: il fatturato



ATTUALITÀ

Le mappe competitive



Figura 16 - Il Quadrifoglio Competitivo®. Conoscere per conquistare, preservare e rafforzare il valore. Conoscere per valutare, selezionare e migliorare il danno



deve essere strategico/prezioso/opportuno reciprocamente per la nostra Impresa e per il cliente, e tale condizione si realizza con i clienti A4, A5, (figura 13) e deve essere realizzato confrontandosi con competitori normali/mediocri/deboli (di per sé o perché resi tali dalla capacità di competere della nostra impresa) e solo il cliente A5 (7,6% del fatturato del campione) risponde a tale seconda condizione. Il compito manageriale rispetto alle sequenze competitive positive è di conquistarle, preservarle e rafforzarle;

b. le sequenze competitive negative che maturano il danno o una disottimizzazione del valore sono molteplici e si generano quanto più l'impresa si allontana dal fatturato strategico/prezioso/opportuno verso quello tattico/dannoso e quanto più, all'interno di tali due macro tipologie di fatturato, si confronta con competitori forti/consistenti. In relazione al nostro campione di clienti si identificano le seguenti sequenze competitive a negatività crescente (per le indicazioni strategiche si rinvia ai precedenti punti 7 ed 8):

Negatività 1: Il fatturato prezioso per il quale la nostra Impresa è preziosa e rispetto al quale il competitore è consistente: è il caso del cliente A4 (4,1% del fatturato);

Negatività 2 e 3: Il fatturato prezioso per il

quale la nostra Impresa è tattica e il competitore è mediocre, cliente A3 (3,6%), o normale, cliente A2 (2,3%);

Negatività 4 e 5: Il fatturato tattico per il quale la nostra Impresa è preziosa/opportuna e il competitore è mediocre/debole, clienti A6, B3, B4, B6, (27,4%), o normale, clienti, A1, B2, B7, B9, B11 (23,5%);

Negatività 6 e 7: Il fatturato tattico per il quale la nostra Impresa è tattica ed il competitore è mediocre/debole, cliente B8 (4,3%), o normale/consistente, clienti B1, B5 (6,6%);

Negatività 8 e 9: Il fatturato dannoso per il quale la nostra Impresa è preziosa/opportuna e il competitore è mediocre/debole, clienti AA1, BB1, BB2 (15,7%),

o normale, cliente AA2 (2,4%).

Per tali sequenze competitive a differente contenuto di negatività il verbo competitivo rispetto al quale la *management* deve coniugare tempestivamente le proprie decisioni e azioni è quello di valutare e selezionare per migliorare.

10. Criticità e priorità gestionali e definizione della strategia d'impresa

L'ultimo passaggio delle MC consiste nell'identificare le criticità delle relazioni di scambio e le relative priorità gestionali. Tale attività si può effettuare a due livelli strettamente interconnessi:

a. il primo è sintetico e razionalizza l'insie-



In estrema sintesi operare in termini strategici, ossia impattare sulla propria posizione competitiva, impone di conoscere sé stessi, i propri interlocutori, siano essi clienti, competitori, fornitori, ecc. e le logiche che governano il contesto competitivo di appartenenza



me delle suddette sequenze competitive sane e insane in uno schema denominato il Quadrifoglio Competitivo® (figura 16), che consente per ogni differente tipologia di fatturato di identificare le macro criticità gestionali e quindi, quasi naturalmente, di definire le relative macro priorità manageriali;

b. il secondo è analitico e distingue per ogni relazione cliente/competitore se la criticità gestionale origina dalla situazione economico-finanziaria del cliente, dalla forza del competitore o da una mancanza gestionale della nostra Impresa ed esplicitando rispetto alle priorità chi debba fare, che cosa, come e quando, attività che risponde al nome di declinazione delle strategie d'impresa in termini di azioni manageriali (tale percorso di analisi verrà affrontato in un prossimo articolo).

In relazione all'approccio sintetico e sempre con riferimento all'asse clienti/competitori si possono identificare, tra le molteplici criticità macro gestionali, le seguenti sei:

1. la 1° criticità è relativa alla composizione del fatturato e in particolare alla prevalenza del fatturato tattico/dannoso (82,5%) rispetto a quello strategico/prezioso (17,5%): in tal caso la priorità è razionalizzare le cause di tale scopenso e

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

2. la 2° criticità si manifesta all'interno del fatturato strategico/prezioso (17,5%) quando la nostra Impresa è tattica/dannosa (5,9%): cosa è più opportuno fare nei confronti dei clienti strategici/preziosi chiaramente identificati per conquistare l'utilità per gli stessi? E con quali risorse, con quali azioni, in quali tempi?;

3. la 3° criticità si presenta quando all'interno del fatturato strategico/prezioso (17,5%) per il quale la nostra Impresa è strategica/preziosa (11,6%) si confronta con competitori forti/consistenti/normali (4,1%): con quali azioni è possibile ridurre/eliminare la presenza di tali competitori sul nostro fatturato più qualitativo?;

4. la 4° criticità si presenta all'interno del fatturato tattico (64,4%) quando la nostra Impresa è tattica/dannosa (10,9%) e si confronta con competitori forti/consistenti (6,6%): occorre programmare come modificare la propria utilità per non perdere, senza averlo opportunamente reintegrato, fatturato;

5. la 5° criticità si presenta all'interno del fatturato tattico (64,4%) quando la nostra Impresa è strategica/preziosa/opportuna

(53,5%) e si confronta con competitori forti/consistenti (30%): occorre programmare come evitare di perdere il fatturato o che lo stesso diventi dannoso;

6. la 6° criticità è connessa al fatturato dannoso (18,1%) e per il quale la nostra Impresa è strategica/preziosa/opportuna: occorre trasformare il fatturato dannoso in tattico o rinunciarvi del tutto.

In estrema sintesi operare in termini strategici, ossia impattare sulla propria posizione competitiva, impone di conoscere sé stessi, i propri interlocutori, siano essi clienti, competitori, fornitori, ecc. e le logiche che governano il contesto competitivo di appartenenza. Le MC consentono di sistematizzare le informazioni esterne e interne all'impresa, di tradurle in conoscenza e di distinguere, tra i molti fuochi fatui, la via della competitività: il segreto è uno solo e si chiama coraggio, di conoscere, di decidere, di errare (rischio che si narra essere proprio del mestiere di chi guida le imprese). E se per un momento pensassimo che il tempo e le risorse dedicate alla conoscenza fossero troppo costose, sarebbe sufficiente soffermarsi sui danni possibili dell'ignoranza e immediatamente, come per incanto, sapremmo esattamente cosa fare. n