Il reporting sulla concorrenza: come interpretare le informazioni

di **Davide Mondaini** Università di Bologna
e **Giovanna De Dominicis** Mondaini partners

Al fine di pianificare le proprie scelte strategiche e di investimento per un'impresa può risultare utile svolgere un'attenta analisi della concorrenza e creare un vero e proprio data base con i dati e le informazioni raccolte. Un caso aziendale aiuta a comprendere quali sono i passi da intraprendere in tal senso.

Ogni azienda dovrebbe possedere risorse e competenze specifiche adeguate al proprio contesto di riferimento. Per questo è necessario conoscere le esigenze e le peculiarità del proprio settore industriale, prestando particolare attenzione alle attività svolte dai diretti concorrenti.
In effetti, la corretta interpretazione delle scelte strategiche effettuate dalla concorrenza risulta quindi di fondamentale importanza per rispondere a domande del tipo:
- «Come valutiamo le nostre prestazioni alla luce delle prestazioni dei nostri concorrenti?»
- «Qual è la strategia seguita negli ultimi anni dai nostri diretti concorrenti?»
- «Che tipo di implicazione strategica può comportare la tal manovra effettuata dal concorrente y?»
- «Qual è la strategia che ha premiato maggiormente e premierà in futuro?»

Nonostante l'importanza dei quesiti esposti, frequentemente, le analisi sul comportamento della concorrenza sono svolte in modo incompleto od approssimato privando, così, i sistemi informativi direzionali di informazioni a supporto delle decisioni d'impresa ad alto contenuto strategico.
Se da un lato risulta estremamente evidente che tale carenza di informazioni non permette di elaborare indicatori parametrici per confronti interaziendali, d'altra parte, non sempre il motivo della loro esclusione appare di immediata comprensione.

Le mosse della concorrenza

Non si può nascondere che creare ed alimentare un *Data Base* sulla concorrenza, cioè un sistema per la memorizzazione e la gestione delle informazioni sui diretti concorrenti, sul gruppo strategico di riferimento e sul settore di appartenenza richiede tempi e risorse adeguati ed una raccolta dati sistematica e puntuale.
Tuttavia, tali motivazioni non possono e non devono giustificare governi d'impresa disinteressati ai confronti interaziendali e quindi pericolosamente carenti di informazioni indispensabili alla realizzazione di un sistema di controllo direzionale evoluto.
Per tale ragione la strategia competitiva da perseguire, atta a posizionare l'impresa sfruttando al meglio le competenze che permettono di distinguerla dai diretti concorrenti, dovrebbe prevedere un momento irrinunciabile: l'analisi e l'interpretazione delle «mosse» e delle prestazioni dei diretti concorrenti.

Le informazioni per l'interno e per l'esterno

L'analisi dei concorrenti ha dunque un'utilità interna, perché consente l'individuazione delle strategie più appropriate nel contesto di riferimento, ma ha anche un'utilità esterna, poiché, con le informazioni che si ottengono, sarà possibile arricchire il processo di comunicazione finanziaria (1).
Con il presente contributo si vogliono illustrare le fasi principali da affrontare per condurre l'analisi competitiva e verrà presentata una metodologia, che partendo dalla trasformazione dei dati in informazioni consente la costruzione di report direzionali adatti alla competitors analysis e il potenziamento della comunicazione finanziaria d'impresa.

Le linee guida per la costruzione di un sistema informativo sulla concorrenza

Raccogliere i dati rappresenta un processo relativa-

Nota:

(1) Mondani D., «Diagnosi e terapia per l'accesso al credito» in *Amministrazione & Finanza*, n° 14, 2004.

mente agevole, la complessità nella costruzione di un sistema informativo della concorrenza è riconducibile al fatto che i dati devono essere trasformati in informazioni significative, informazioni che devono essere lette ed interpretate in modo sistemico e quanto più integrato possibile.
Il processo di elaborazione delle informazioni e l'applicazione di metodologie di analisi adeguate permettono di definire rapporti di sintesi adatti all'analisi competitiva e volti a:
• individuare le principali differenze fra le combinazioni produttive delle imprese operanti nel medesimo ambito strategico;
• trarre indicazioni intorno alle competenze distintive di ciascuna impresa, origine del differenziale competitivo;
• mettere in luce il comportamento dei rivali diretti e prevederne le mosse future;
• raggiungere traguardi strategici di miglioramento economico realizzabili alla luce dei risultati già conseguiti da altre imprese (studio delle best practices).
Come si evince dalla Tavola 1, la metodologia prevede l'organizzazione delle informazioni attraverso il loro inserimento nelle aree funzionali prescelte.
In tale aree dovranno essere collocate sia le attività seguite dalle funzioni presenti nella propria azienda, sia le attività svolte dalle funzioni presenti nelle aziende dirette concorrenti individuate attraverso il supporto dei documenti e delle informazioni raccolte all'interno della struttura e con l'ausilio delle informazioni derivanti da dossier pubblici.
Le analisi di tutti i dati raccolti e organizzati per funzione aziendale, risultano indispensabili per impostare un sistema che consenta di analizzare le scelte strategiche compiute dall'azienda e confrontarle con quelle compiute dai concorrenti con l'obiettivo di individuare quelle vincenti nel settore di riferimento.
Solo in tal modo si potranno individuare le differenze tra le imprese che operano nello stesso ambito strategico, identificare le competenze distintive di ogni impresa che sono l'origine di un vantaggio differenziale, effettuare previsioni circa le future scelte strategiche del concorrente e riuscire pertanto a realizzare un miglioramento alla luce dei risultati già conseguiti da altre imprese.
Nella Tavola 2 forniamo un esempio delle principali informazioni meritevoli di attenzione al fine di individuare le principali differenze strategiche tra i concorrenti.

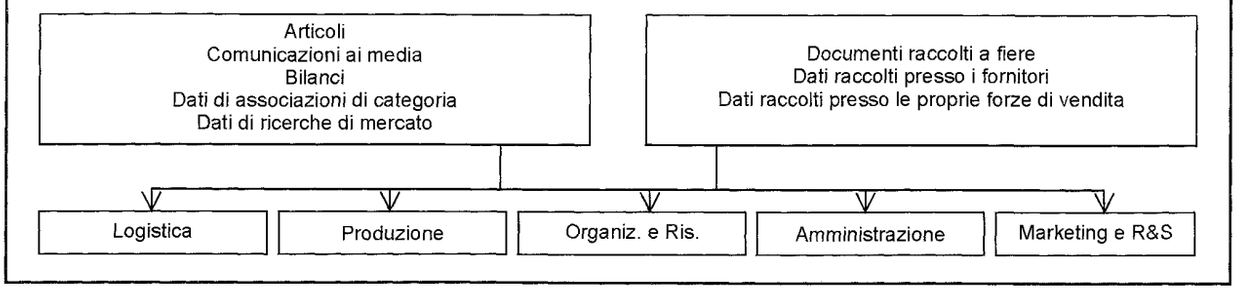
Gli indicatori per il confronto di prestazioni

Il modello proposto dovrebbe prevedere, inoltre, la valutazione di una serie di indicatori che permettano di conoscere le performance ottenute dall'azienda, oggetto di analisi, e dalla concorrenza. Infatti, misurando numericamente, attraverso questi indici il livello di prestazione dell'impresa e delle sue dirette concorrenti, si consente un confronto tra le aziende e in questo modo si rende possibile l'identificazione delle imprese migliori e delle strategie a più alte prestazioni.
La valutazione delle performance potrebbe essere condotta attraverso l'esame di quattro aree di indicatori (2) (Tavola 3):
— economico - finanziari;
— valutazione del cliente;
— prodotto - servizio;
— relazioni.
Gli indicatori quantitativi sono finalizzati a fornire un quadro complessivo dell'andamento economico, finanziario e patrimoniale delle varie aziende. A tale proposito, con i parametri quantitativi richiesti al fine del calcolo del rating, si verificano le prestazioni economico finanziarie ottenute dall'azienda e dai suoi principali concorrenti al fine di confrontare i rispettivi risultati.
Gli indicatori dedicati alla valutazione cliente sono quelli di customers performance, quelli che considerano come bene aziendale più importante i clienti esistenti, e a tale proposito questi si controllano costantemente nel tentativo di fidelizzarne il più alto numero possibile.

Nota:

(2) Si mostrano solo pochi indicatori, nei rispettivi quadranti, a titolo di esempio.

Tavola 1 • Costruire un data base sulla concorrenza



Sempre con scopo di verificare che vi sia soddisfazione del cliente, si dovrebbero valutare gli indicatori di prodotto/servizio, per individuare la percezione di qualità che il cliente ha dei nostri prodotti, dei nostri servizi e complessivamente della nostra azienda.
Gli indicatori di relazione infine, hanno la finalità di delineare il rapporto che il cliente ha con l'azienda. Tali indicatori infatti, devono verificare che il cliente sia soddisfatto del contatto mantenuto con l'impresa e della prontezza di intervento e chiarezza nella risoluzione dei quesiti.
In tal modo, dopo aver individuato e confrontato tra loro le politiche strategiche attuate dalle varie imprese, sarà possibile, in base ai risultati che si ottengono

Tavola 2 • Informazioni rilevanti

Sviluppo della dimensione operativa	Quantificare il giro di affari, il capitale investito, il reddito operativo per cercare di confrontare per lo più aziende che possiedono caratteristiche analoghe.
Tasso innovazione	Informarsi sul grado di innovazione, di processo o di prodotto, dei concorrenti, e capire quanto (o almeno se in misura rilevante) investono in ricerca e sviluppo e se adottano l'innovazione come fattore differenziante agli occhi del cliente
Politica strategica	Individuare la scelta strategica effettuata dai concorrenti, e cioè capire se adottano una politica di leadership dei costi, di differenziazione o di focalizzazione su una nicchia di mercato, per capire quanto questa risulti vincente nel contesto competitivo
Make or buy	Individuare le attività esternalizzate dall'azienda per capire se la deverticalizzazione o l'integrazione siano fattori vincenti all'interno del settore di riferimento
Accordi con altre aziende (clienti, fornitori, distributori...)	Individuare gli eventuali accordi intercorsi tra i concorrenti e altre aziende, per verificare se questi rappresentino punti di forza e effettivi vantaggi (di costi, di facilitazioni nell'approvvigionamento, nella diffusione della notorietà dell'azienda)
Politiche di dilazione, prezzo, promozione	Verificare il tipo di modalità di pagamento applicate, per verificare se queste possano influenzare il processo di decisione di acquisto del cliente e quindi rivelarsi come un fattore differenziante

Tavola 3 • Indicatori di valutazione

Indicatori economico/finanziari	**Indicatori per valutazione cliente**
ROE: saggio di reddito ROI: ritorno del capitale investito ROS: redditività delle vendite FCGO/ FATT: flussi di cassa della gestione operativa su fatturato	— *indice di penetrazione*: capacità di essere presenti nel mercato con il più alto numero di clienti — *customer satisfaction index*: livello di rischio di abbandono se l'azienda non migliora le proprie performance sugli attributi di prodotto e servizio e/o sui bisogni ritenuti rilevanti dai clienti — *indice di clienti a rischio*: capacità di ridurre al minimo il rischio di abbandono da parte dei propri clienti. — *indice di marca preferita*: capacità dell'azienda di essere preferita rispetto ai concorrenti perché meglio di loro risponde alle esigenze espresse dal cliente. — *indice di customer retention*: capacità di fidelizzare il proprio parco clienti. — *indice di accettazione*: capacità di essere efficaci negli sforzi commerciali. — *indice di pressione commerciale*: capacità di effettuare un adeguato sforzo commerciale per acquisire nuovi clienti e, soprattutto, il tasso di successo di queste attività.
Indicatori prodotto/servizio	**Indicatori relazioni**
— profondità e ampiezza della gamma — semplicità utilizzo prodotto — affidabilità prodotto — facilità nella manutenzione — efficacia assistenza — trasporto — puntualità consegna — rapidità nell'evasione degli ordini	— competenza dei venditori — cortesia nel contatto telefonico — chiarezza nella risoluzione dei quesiti — comunicazione e manuali tecnici — proposività nel fornire soluzioni

da queste valutazioni, individuare la strategia vincente nel settore di riferimento, individuare le aziende che posseggono e difendono un vantaggio competitivo e capire come l'azienda, sottoposta all'esame, si posizioni rispetto ad esse.

Il caso Bio S.r.l.

L'azienda

Bio S.r.l. è nata alla fine degli anni 60 ad ha per oggetto sociale la produzione e la commercializzazione di prodotti per l'igiene personale e la cura della persona.
Il settore di appartenenza abbraccia al suo interno una serie di mercati e segmenti, estremamente articolati e differenziati, che stanno attraversando una fase evolutiva estremamente incerta, coincidente con il manifestarsi di alcuni segnali di arresto, se non di cedimento, in alcuni comparti dopo un lungo periodo di eccezionale crescita.
Lo stabilimento e la sede amministrativa dell'azienda, ubicati nella provincia di Padova impiegano complessivamente, 145 persone.
Il capitale operativo netto investito risulta da sempre decisamente sbilanciato in attività correnti, sia perché le produzioni svolte non richiedono un alto impiego di attività immobilizzate (macchinari, attrezzature ecc.) sia alla luce del valore patrimoniale dei «crediti commerciali» che ha assunto recentemente, anche alla luce di politiche commerciali particolarmente aggressive, livelli di guardia.
Il fatturato complessivo di circa 40 milioni di euro è determinato dalle vendite realizzate con le due combinazioni prodotto/mercato: Pharmaplus e Dermapharma, entrambe distribuite attraverso il canale farmaceutico.
Fino all'esercizio 2000 la redditività aziendale complessiva è risultata soddisfacente e stabile, nell'ultimo triennio invece, la marginalità sulle vendite è risultata altalenante e non completamente conforme alle aspettative della Direzione.
In particolare la combinazione prodotto/mercato Pharmaplus (composta da una decina di linee di prodotto) presentava margini in discesa e con andamenti estremamente oscillanti.

Gli investimenti

A questa situazione problematica, si aggiungeva anche la necessità di Bio S.r.l. di rinnovare alcuni impianti produttivi, ormai obsoleti e non rispettosi delle normative vigenti per aumentare il livello di integrazione verticale e garantire così un prodotto qualitativamente migliore e con un più alto grado di innovazione. Questo spinse l'azienda a richiedere alla banca di riferimento un finanziamento a medio/lungo termine per l'acquisto di un nuovo impianto produttivo.
Per dimostrare alla banca la validità delle proprie iniziative Bio S.r.l. ha redatto uno studio sulla concorrenza. Tale studio aveva la finalità di far capire la necessità di effettuare investimenti in impianti e macchinari per conseguire un determinante vantaggio competitivo.
Per ottenere dunque le informazioni necessarie la Direzione di Bio S.r.l. ha sviluppato una completa analisi competitiva volta a:
- individuare le principali differenze tra le combinazioni produttive dell'azienda rispetto ai diretti concorrenti;
- trarre indicazioni intorno alle competenze distintive delle imprese esaminate;
- mettere in luce il comportamento dei rivali diretti;
- proporre traguardi strategici di miglioramento (3).

L'analisi competitiva è stata sviluppata attraverso un confronto interaziendale con i diretti concorrenti di Bio Srl:
- Uno Srl;
- Due Spa;
- Tre Spa.

aziende, queste ultime, con dimensioni (fatturato, dipendenti) molto simili a Bio Srl che utilizzano, per la commercializzazione dei propri prodotti, il canale farmaceutico.
Nella Tavola 4 vengono riportati alcuni indicatori relativi all'esercizio 2002 e 2003 delle aziende oggetto di indagine.

Le fasi di lavoro sviluppate

L'approccio metodologico adottato segue un percorso che parte dalla raccolta di dati rilevanti e l'organizzazione di questi in informazione, prosegue per un'analisi delle politiche strategiche adottate dalle diverse imprese, e si conclude con una valutazione delle performance di ogni azienda, allo scopo di individuare la strategia maggiormente indicata per il particolare contesto competitivo.
Dunque le tre fasi si potranno così sintetizzare:
1. raccolta e organizzazione dati in informazioni;
2. analisi scelte strategiche (Strategic analysis);
3. valutazione performance.

Raccolta e organizzazione dati in informazioni
I dati raccolti all'interno della struttura o all'esterno, attraverso l'ausilio di enti autorizzati, sono stati organizzati in informazioni e riclassificati per funzione. In tal modo, al fine di rispettare i principali FCS presenti nell'ambito competitivo di riferimento, nella Tavola 5, si avrà la possibilità di individuare le aree gestionali che presentano maggiore criticità e che per questo dovranno essere meglio gestite. Nel caso in esame, le aree a maggiore criticità risultano le seguenti:

Nota:

(3) Per un approfondimento delle diverse funzioni svolte dall'analisi della concorrenza si veda Henry Mintzberg, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, capitolo 6 paragrafo 6.2, ed Isedi, 1996.

• l'area commerciale/marketing;
• l'area produzione.

Nelle Tavole 6 e 7 sono state formalizzate le informazioni raccolte ed organizzate per le aree ritenute maggiormente critiche: l'area commerciale/marketing e l'area produzione.

Dalla tavola proposta si può evincere come tutte le aziende esaminate stiano investendo notevoli risorse all'interno dell'area commerciale/marketing, confermando la criticità dell'area stessa ai fini del successo aziendale.

Dal lavoro svolto da Due Spa, risulta essere l'unica ad investire risorse all'interno della funzione produzione, ritenendo, con ogni probabilità, premiante una strategia competitiva orientata al mantenimento o alla ricerca di un livello di integrazione verticale significativo (make piuttosto che buy).

Analisi scelte strategiche

Per poter leggere le informazioni strategiche dell'azienda esaminata in relazione ai diretti concorrenti, è stata introdotta una griglia (Tavola 8) che ha avuto lo scopo di confrontare ad un primo livello tra loro

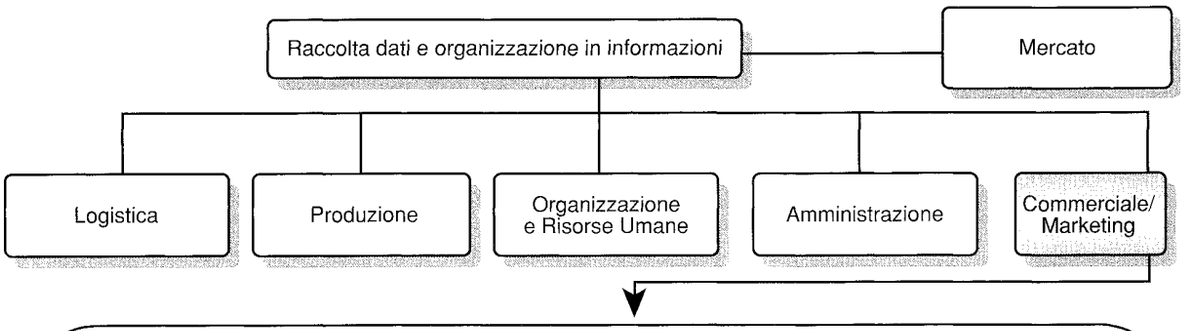
Tavola 4 • Gli indicatori economico-finanziari di Bio S.r.l. e dei diretti concorrenti

	Bio S.r.l.	Uno S.r.l.	Due S.p.a.	Tre S.p.a.
Roe (ritorno sui mezzi propri)	2002 **9%**	2002 **7%**	2002 **14%**	2002 **33%**
	2003 **11%**	2003 **1%**	2003 **22%**	2003 **13%**
Roi (ritorno del capitale investito	2002 **16%**	2002 **8%**	2002 **24%**	2002 **17%**
	2003 **13%**	2003 **2%**	2003 **27%**	2003 **16%**
Ros (redditività della vendite)	2002 **14%**	2002 **5%**	2002 **18%**	2002 **7%**
	2003 **11%**	2003 **2%**	2003 **18%**	2003 **8%**
Fcgo/Fatt. Flusso di cassa gestione operativa / Fatturato	2002 **8%**	2002 **6%**	2002 **26%**	2002 **6%**
	2003 **3%**	2003 **-15%**	2003 **18%**	2003 **4%**

Tavola 5 • Dai Fattori critici di successo del business alle aree gestionali critiche

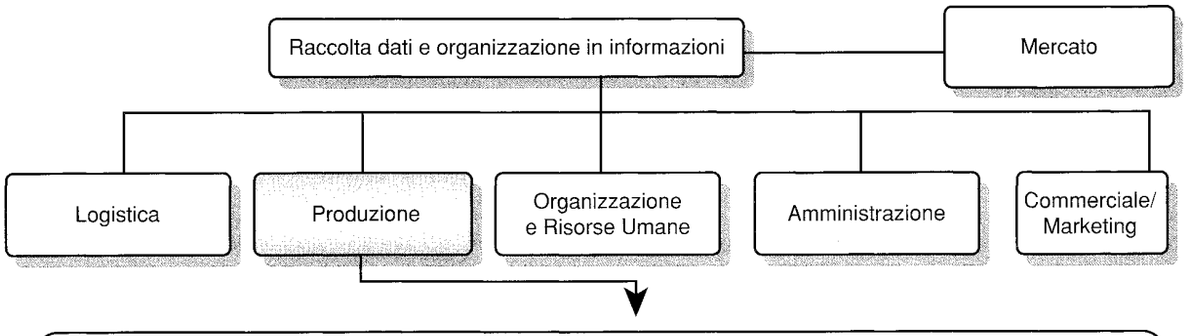
F.C.S.	AREE GESTIONALI CRITICHE
Immagine di marca	Commerciale/Marketing
Efficacia, qualità effettiva	Produzione/R&S
Packaging distintivo, riconoscibile e di qualità	Commerciale/Produzione
Prezzi concorrenziali	Produzione/Commerciale
Bisogno di servizi alla vendita per prove, consigli confronti	Commerciale/Ricerca e sviluppo (capacità di comunicare le funzioni del prodotto)
Innovatività di prodotto	Ricerca e sviluppo (capacità di generare nuove idee e di realizzarle)/Produzione
Capacità di gestire i picchi di domanda	Produzione/Gestione della rete dei terzisti
Tempestività nelle consegne	Magazzino P.F./Spedizioni (logistica in uscita)
Credito ai clienti	Gestione finanziaria

Tavola 6 • L'organizzazione delle informazioni per l'area Commerciale/Marketing



Bio S.r.l.
2002-Per la linea NEUTRAL PLUS creazione di una rete di promoters e nuovo programma pubblicitario
2002-Per la linea BODY è
stata perfezionata la struttura degli agenti di vendita
2002-Ricerca del miglioramento della redditività
della linea PHARMA PLUS, linea con margini più bassi
2003-Aumento degli sconti concessi
2003-I provvedimenti presi per aumentare la redditività
della linea NEUTRAL PLUS non hanno dato risultati significativi
Uno S.p:a.
2002-La linea per la cura della persona "CHARME"
ha fatto registrare un calo nelle vendite, mentre la evoluzione delle altre linee di prodotto/divisioni (consumer +1,2%, professional -5,1% e Feelwell +8,5%) è dovuta ai continui investimenti pubblicitari
2003-Sostanziale crescita delle vendite di prodotti per la cura dei mobili, insetticidi, feelwell (+15%) e cura dell'auto, invece deodoranti per l'ambiente, cura dei tessuti pulizia del bagno e pulitori per la casa hannosofferto per la presenza di prodotti di etichetta e per le forti azioni promozionali della concorrenza
Due S.p.a.
2002-Modificate zone di competenza agenti
2002-Grande successo di vendita del prodotto DEODELLA che supera il 35% di quota di mkt
2003-Pubblicità televisiva per DEODELLA a sostegno della propaganda medica
2003-Lancio nuovi prodotti: BIOCREMA (per smagliature) e ALTOLUK (crema al lattato di ammonio)
2003-Ristrutturazione delle forze di vendita (monomandato)
Tre S.p.a.
2002-Attività
svolta principalmente in Italia (95%) nel settore farmaceutico cosmetico
2002-Forti incentivi per le vendite (sconti ed offerte)

Tavola 7 • L'organizzazione delle informazioni per l'area produzione



Due S.p.a.
2002-Rivisitazione dei processi produttivi
2003-Rinnovamento dell'unità produttiva di Arezzo per le "Good manufactoring practices" richieste
2003-Adeguamento strutture produttive dei due stabilimenti Toscani
2003-Ridefinizione di alcuni processi in relazione alle procedure proprie della certificazione di qualità, appena intrapresa dalla società

le scelte compiute dall'azienda con quelle compiute dai concorrenti (4).
Dall'esame dei risultati che si ottengono è possibile effettuare considerazioni su:
a) sviluppo della dimensione operativa
b) politiche di dilazione prezzo promozione
c) integrazione verticale
Quindi, si può osservare che:
— la crescita in termini di fatturato di Bio S.r.l. è stata leggermente superiore alle imprese dirette concorrenti, Bio ha guadagnato dunque una piccola quota di mercato, ad un aumento del fatturato è corrisposta però una diminuzione della redditività operativa;
— l'aumento del fatturato di Bio è stato conseguito anche grazie alle dilazioni concesse alla clientela, superiori e crescenti rispetto alle dilazioni concesse dai diretti concorrenti;
— la marginalità sulle vendite è per tutte le aziende esaminate instabile.
A ben vedere, Bio Srl ha concesso dilazioni alla clientela superiori e crescenti rispetto ai diretti concorrenti mentre Due Spa risulta essere l'impresa più integrate verticalmente (valore aggiunto 38% nel 2003 come dai risultati ottenuti, anche se non presentati in schema), è quindi l'impresa «meno commerciale» tale indicazione è confermata anche dall'alto peso delle immobilizzazioni tecniche sul fatturato.

Valutazione performance
Come anticipato, al di là degli indicatori economici, il modello di analisi della concorrenza dovrebbe prevedere la valutazione di una serie di indicatori che permettano di conoscere le performance ottenute dall'azienda e dalla concorrenza.
Gli indicatori qualitativi più significativi in questo caso, sono risultati essere quelli di customers performance, cioè quelli che considerano come bene aziendale più importante i clienti esistenti poiché misurano dall'ottica del cliente le performance dell'azienda e dei suoi diretti concorrenti.
Nella Tavola 9 vengono riportati alcuni indici di customers performance relativi alle aziende esaminate calcolati attraverso dati provenienti da ricerche di mercato:
• indice di clienti a rischio;
• indice di unicità.
Dall'esame della Tavola 9 emerge che Due S.p.a. è l'impresa che detiene, relativamente agli indici presentati, le migliori performance sui clienti, bassissima percentuale di clienti gravemente insoddisfatti, altissima percentuale di punti vendita (farmacie) che considerano la marca insostituibile.

Conclusioni

Premesso che la conduzione dell'analisi competitiva allargata, analisi con un campione più vasto di imprese che operano nel medesimo ambito strategico, potrà fornire ulteriori ed utili elementi di riflessione alla Direzione di Bio S.r.l., presentiamo una sintesi delle principali indicazioni strategiche emerse dall'analisi della concorrenza.
Le informazioni più significative, emerse dai confronti interaziendali, risultano essere le seguenti:
• nell'ambito competitivo di riferimento Due S.p.a risulta essere l'impresa con il più alto grado di integrazione verticale (valore aggiunto più alto di tutte le imprese esaminate), Due S.p.a è l'impresa con il più alto contenuto industriale;
• Due S.p.a. risulta essere l'impresa che mostra capacità distintive non solo nell'area commerciale/marketing ma ha forti competenze anche nell'area produttiva. Altre competenze significative sono riscontrabili a livello gestionale, la società mostra ottimi equilibri economici finanziari (si veda Tavola 5).
La crescita del fatturato, avvenuta con modalità piuttosto omogenee fra le imprese considerate, è stata «alimentata» con politiche di dilazione degli incassi molto differenti da parte delle imprese considerate: Bio S.r.l. mostra un andamento meritevole di maggior controllo. Il sistema di governo aziendale presente in Due S.p.a. ha permesso alla società di non risentire dell'andamento altalenante dei margini sulle vendite, migliorando inoltre la rotazione del capitale investito e quindi il ROI (return on investiment).
Indubbiamente le best practices all'interno del contesto competitivo esaminato sono detenute da Due S.p.a., che sembra quindi l'azienda da prendere a riferimento per la ricerca del miglioramento della redditività e degli equilibri nel contesto competitivo esaminato.
L'azienda che presenta i risultati migliori ha un elevato livello di integrazione. La scelta di *Make* si rivela dunque vincente in questo contesto competitivo, perché consente di salvaguardare la qualità effettiva e l'innovatività del prodotto, e pertanto influenza positivamente le performance aziendali nel medio-lungo periodo.
Bio, attraverso la richiesta del finanziamento finalizzato all'acquisto di un nuovo impianto e quindi ad aumentare il grado di integrazione verticale, mostra di voler perseguire un percorso strategicamente vincente nel suo settore di riferimento, e questo dovrebbe pertanto portare ad una bassa valutazione del rischio connesso all'attività dell'impresa.

Nota:

(4) Nella griglia in Tavola 8. per semplicità, si presentano solo i risultati di Bio.

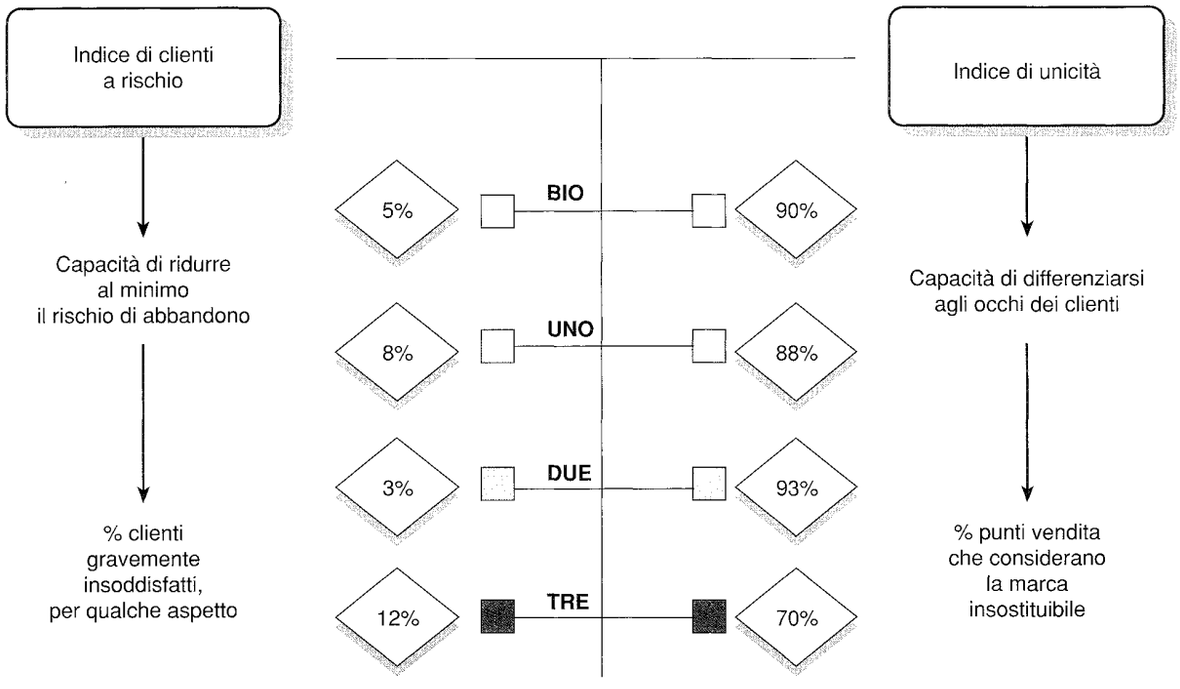
Tavola 8 • Griglia di lettura

Sviluppo della dimensione operativa	Variaz.R.O.			Variaz. Fatt.			Variaz. Cap. Inv.		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
	43%	62%	-10%	7%	10%	14%	-13%	5%	11%

Make or buy	Valore aggiunto / fatturato			Fatturato / immobilizzazioni tecniche lorde		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
	25%	29%	25%	4	4	3

Politiche di dilazione, prezzo, promozione	Variaz. % giorni incasso			Variaz. % margini di contribuzione		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
	9%	4%	8%	16%	8%	-5%

Tavola 9 • Alcuni indici di customer performance (1): significato e modalità di calcolo



(1) Per approfondimenti specifici sui Customers performance index si veda «Cataloghi Competitors e Competitors Plus», a cura di Databank.