

**P.O.R. PUGLIA 2014 – 2020**  
**Avviso Pubblico N. 4/FSE/2018 approvato con Decisione C(2015)5854 del 13/08/2015**  
**Corso ITS VIII Ciclo**  
**“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentare”**  
**(Acronimo: MiDia)**

**Docente: DAVIDE FAVIA**

**AREA: GESTIONE DEL SISTEMA IMPRESA E PRINCIPI DI  
MARKETING**

**UF: GESTIONE DEL SISTEMA IMPRESA**



# L'imprenditore secondo il codice civile

- L'art. 2082 c.c. definisce l'imprenditore colui che “esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”.



# Imprenditore e Impresa

- Nozione di Imprenditore
- Intraprendere, iniziare. Richiama alla mente l'idea dell'azione di una cosa che si inizia alla quale si associano importanza e una certa difficoltà, oltre al senso dall'esito incerto (Baccarini, Golinelli)
- “Dietro ogni impresa di successo c'è qualcuno che ha preso una decisione coraggiosa (Peter Druker)



# Ruoli dell'imprenditore:

- Organizzatore persone e mezzi
- Decision maker
- Innovatore
- Risk bearer



# Il Processo Imprenditoriale, le Tappe

- Il P.I. è l'insieme di tappe che conducono all'avvio di una nuova impresa.
- 1) Ricerca di opportunità e generazione della business idea
  - 2) Individuazione delle precondizioni necessarie alla realizzazione della business idea
  - 3) Dalla business idea al Business model
  - 4) Sviluppo della nuova Impresa



# Business idea

- “Avere una idea è un ottima cosa, ma ancora più importante è sapere come portarla avanti”  
(Henry Ford)

## **Elementi della Business Idea:**

Deve sussistere una “coerenza esterna” tra i 2 elementi

- Segmento di mercato (es. nicchia)
- Offerta dell'azienda



# Business Idea 2

- Deve sussistere una “coerenza interna” tra:
  - Offerta dell’azienda
  - Organizzazione dei fattori interni (risorse, conoscenze, valori)

Altro concetto fondamentale è quello della “prefattibilità”, cioè la verifica preventiva della disponibilità di risorse materiali, umane e finanziarie (accessibilità e raggiungibilità delle risorse)



# Modello di Business

- Il modello di business è una rappresentazione dell'impresa nel suo complesso ed è uno strumento di misurazione della competitività dell'impresa ex ante, durante ed ex post
- “E' la logica attraverso la quale un'organizzazione crea, acquisisce e distribuisce valore”
- Il modello più adottato allo scopo è quello di Alexander Osterwalder, denominato “Business Model Canvas”



# Modello di Business

Fare impresa oggi significa:

- 1) Mantenere sotto controllo l'ambiente interno
- 2) Stabilire e gestire continue relazioni con l'ambiente esterno
- 3) Sviluppare e **innovare** il proprio modello di business

Il tutto cercando di operare in condizioni di equilibrio economico, finanziario e sociale (sostenibilità)



# Sostenibilità e Modello di Business

- Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni delle attuali generazioni senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri (Rapporto Brundtland, Commissione mondiale sull'ambiente e sviluppo, 1987)
- Competitività e sostenibilità portano ad innovare e ripensare il Modello di Business



# Sostenibilità ambientale

- Il concetto di ***sostenibilità ambientale*** ha fatto registrare una profonda evoluzione che, partendo da una visione centrata preminentemente sugli aspetti ecologici, è approdata a un *significato più globale*, che tenesse conto delle *dimensioni sociale ed economica*, oltre che *ambientale*. I tre aspetti sono stati comunque considerati in un rapporto sinergico e, combinati tra loro in diversa misura, sono stati impiegati per giungere a una definizione di progresso e di benessere che superasse in qualche modo le tradizionali misure della ricchezza e della crescita economica basate sul PIL.



# Sostenibilità ambientale 2

- In definitiva, **la sostenibilità implica un benessere (si parla quindi di sostenibilità ambientale, sociale ed economico) costante e preferibilmente crescente** nella prospettiva di lasciare alle generazioni future una qualità della vita non inferiore a quella attuale.



# Sostenibilità ambientale 3

- La **Sostenibilità** è dunque *una delle variabili* che ridefinisce lo scenario economico con cui le imprese si devono confrontare
- L'attenzione agli aspetti ambientali e sociali rappresenta un **elemento strategico** per **CREARE VALORE**
- Uno studio commissionato dal Politecnico di Milano evidenzia alcune differenze tra le imprese piccole e quelle medio grandi.



# Sostenibilità ambientale 4

- Mentre nelle prime ad occuparsi di sostenibilità è chi presiede il top management, nelle imprese di più grandi dimensioni esistono diverse figure manageriali con compiti e ruoli ben definiti
- Tra gli obiettivi delle aziende incluse nella ricerca troviamo quello del **COST SAVING** attraverso una maggiore efficienza e miglioramento dei processi produttivi (autoproduzione di energia, riduzione imballaggi, diminuzione di acqua e materie prime per unità di prodotto)



# Corporate Social Responsibility

- Per **CSR (Corporate Social Responsibility)**, o **RSI (Responsabilità Sociale delle Imprese)**, s'intende l'impegno dell'impresa a comportarsi in modo etico e corretto, andando oltre il semplice rispetto della legge, e arricchendo le scelte di gestione con considerazioni etiche, sociali e ambientali.



# Corporate social Responsibility

- Adottare politiche di **CSR** permette di creare **VALORE AGGIUNTO** per l'impresa stessa e per tutti gli individui coinvolti nell'attività.  
(*stakeholders*, cioè lavoratori, azionisti, investitori, clienti, territori e istituzioni etc.)



# Bilancio di sostenibilità

- **Bilancio sociale o di sostenibilità**, è un documento che si rivolge a tutti gli **stakeholders**, o “portatori di interesse” integra informazioni derivate dal Bilancio Aziendale e quelle di altro tipo
- **Stakeholders**: azionisti ma anche i dipendenti, i clienti, i fornitori, le autorità, i giornalisti, le comunità e associazioni sul territorio.
- Parliamo di gruppi molto vasti e variegati, ma *ogni azienda deve entrare nell'ordine di idee di avere delle precise responsabilità nei confronti di ciascuno di essi.*
- L'azionista infatti ha diritto di essere informato sui margini di profitto, le famiglie che abitano nelle vicinanze di uno stabilimento vogliono sapere se l'aria è salubre o avvelenata dalle ciminiere, i dipendenti sono interessati alle opportunità di formazione e crescita.

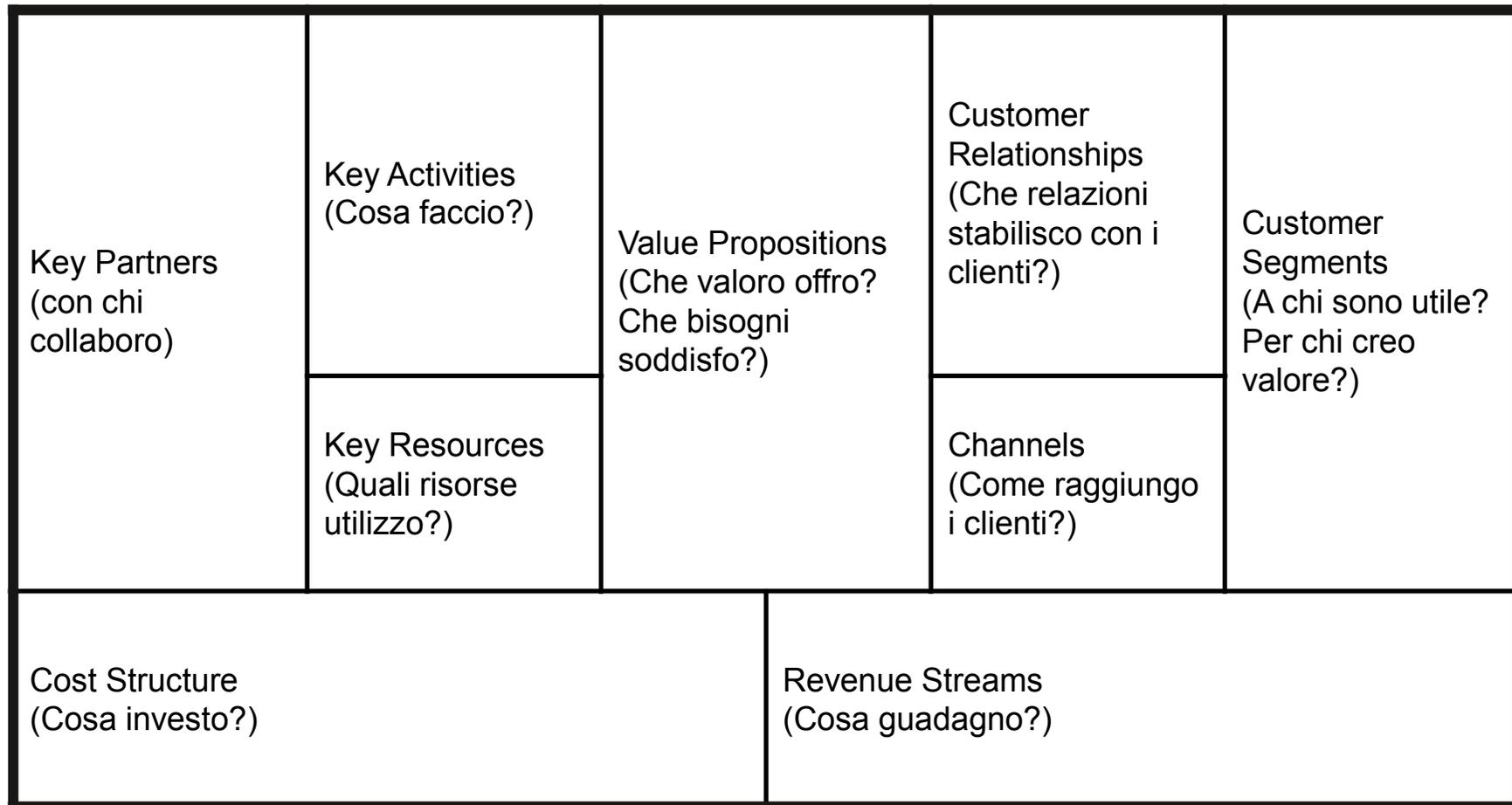


# Dalla Business idea al B.M.C.

- “Avere una idea è un’ottima cosa, ma ancora più importante è sapere come portarla avanti”. (Henry Ford).



# The Business Model Canvas



# B.M.C.

- Il **B.M.C.** è uno dei migliori **strumenti** per *ripensare il proprio modello di business o costruirne di nuovi.*
- E' una mappa visuale e si può utilizzare facilmente con l'ausilio di pennarelli e post-it
- E' costituito da 9 blocchi che rappresentano gli elementi costitutivi del sistema aziendale



# B.M.C. 2

- I nove elementi comprendono le quattro principali aree di un business :
- clienti, offerta, infrastrutture e solidità finanziaria.
- Il B.M.C. può aiutare a scoprire come acquisire un forte e duraturo vantaggio competitivo nel proprio mercato



- Alcune tra le aziende che l'hanno finora utilizzato sono Ericsson, Apple, 3M, Nestle', Toyota e IBM.
- In Italia Poste Italiane, Bottega Verde, Benetton, Tetra Pak, CNA, Università Cà Foscari di Venezia e Politecnico di Milano.



# B.M.C. 2

- Da dove si parte?
- **1) SEGMENTI DI CLIENTELA:** (rappresentano il mercato target e sono i gruppi di persone o organizzazioni che l'impresa intende raggiungere)
- **2) PROPOSTA DI VALORE:** rappresenta l'offerta composta dal pacchetto di prodotti e servizi costruito per lo specifico segmento di clientela a cui ci si riferisce



# B.M.C. 3

- 3) **CANALI**: descrive il *modo* in cui l'azienda *raggiunge il suo segmento clienti* per fornire la sua proposta di valore (dalla consapevolezza del cliente del suo bisogno al post-vendita)
- 4) **RELAZIONI CON I CLIENTI**: Descrive le modalità dei rapporti che una azienda stabilisce con i suoi clienti per assisterli e fidelizzarli (es. contatto personale e non)
- 5) **FLUSSI DI RICAVI**: rappresenta gli *incassi generati dall'azienda derivanti dalle vendite* dei suoi prodotti/servizi ai segmenti clienti individuati (fonte del guadagno, modalità di pagamento)



# B.M.C. 4

- **6) RISORSE CHIAVE:** descrive gli *assets* più importanti che una azienda deve avere per rendere funzionante il suo modello di business (risorse finanziarie, tecnologiche, HR, know how, etc)
- **7) ATTIVITA' CHIAVE:** tutti i processi che l'azienda deve svolgere per rendere funzionante il suo modello di business (dall' approvvigionamento materie fino alla vendita e post-vendita)



# B.M.C. 5

- 8) **Partner Chiave:** *Network di fornitori e partner* che concorrono alla formazione della proposta di valore per il mercato
- 9) **Struttura dei Costi:** Sono i costi sostenuti dall'azienda per rendere operativo il proprio modello di business (es, costi fissi/variabili)



# B.M.C. 6

- Il B.M.C. permette dunque la mappatura di un business nuovo o di uno già esistente.
- Il consiglio è di seguire l'approccio indicato partendo dal target clienti. (atteggiamento "market driven")
- Bisogna non innamorarsi troppo della propria idea, ma mettersi costantemente in discussione. Creare quindi dei modelli di business alternativi e scegliere quello più idoneo che "veste meglio" l'azienda.



# Valutare la performance di un modello di Business

- Per valutare la performance di un Business Model si potrebbe rispondere alle seguenti domande assegnando un punteggio da 1 a 10.
- 1) Costi di transizione: è facile o difficile per i tuoi clienti passare ad un'altra azienda?  
(es. Nespresso e il vincolo delle cialde o quello delle lamette per alcune marche di rasoi)



# Valutare la performance di un Modello di Business

- 2) Ricavi ricorrenti: Stai generando ricavi ripetuti nel tempo? (es. Netflix)
- 3) Quanto riesco a guadagnare prima di spendere? (es. Dell che genera un cash flow aggiuntivo per le vendite e dopo paga i fornitori)
- 4) La tua struttura dei costi è rivoluzionaria e sostanzialmente differente e singolare rispetto a quella dei tuoi competitor? (es. Skype)



# Valutare la performance di un Modello di Business

- 5) Quanto i tuoi clienti o terze parti del tuo modello di business stanno creando valore per te? (es. Facebook che coinvolge clienti/partner in maniera “gratuita” per accrescere il proprio valore)
- 6) scalabilità: Quanto rapidamente può crescere il tuo Business Model senza incorrere in blocchi? Senza cioè dover fare investimenti maggiori rispetto al tasso di crescita del business? (es. per costi di infrastruttura, customer support)



# Valutare la performance di un Modello di Business

- (es. il modello di business di Visa ha scalabilità infinita, perché l'infrastruttura online è già presente ed è quella telefonica. I soggetti sono gli esercenti e i consumatori, l'abilitatore è un pezzo di plastica). Per una azienda di produzione, evidentemente le considerazioni relative alla scalabilità del modello sono diverse



# Valutare la performance di un Modello di Business

- 7) Protezione dai competitor: quanto il tuo modello di business ti protegge dalla concorrenza? (es. per Apple il brand è già un elemento di protezione di per sé, in quanto l'utilizzatore è un fan)



# Piano di action

- Riassumendo, il piano di “action” è il seguente:
- 1) Crea il tuo modello di business
- 2) valutalo attraverso le 7 domande
- 3) genera soluzioni alternative in velocità
- 4) seleziona il modello a più alta potenzialità
- 5) comincia la sperimentazione sul mercato per vedere se funziona

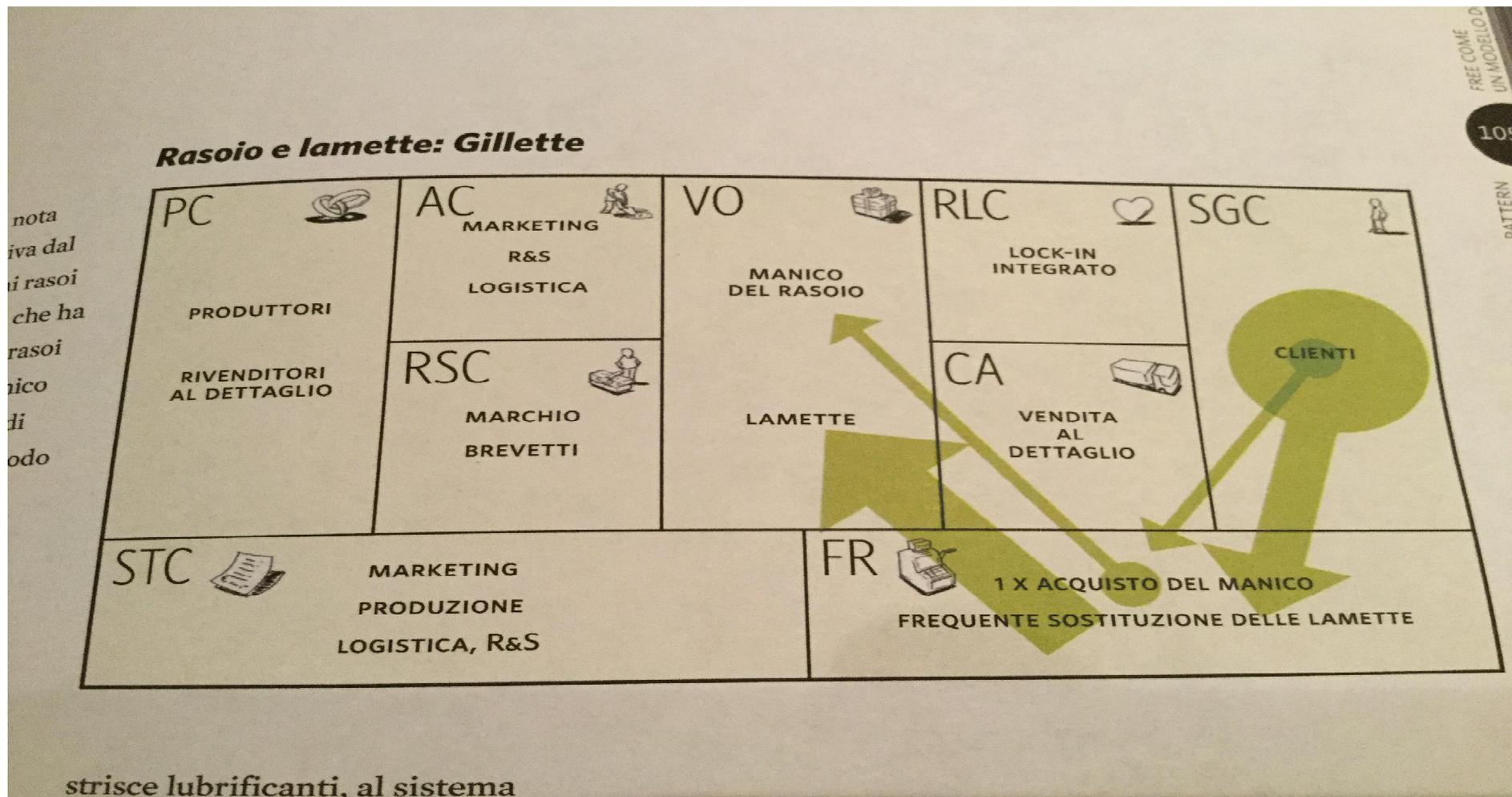


# Business Model multiside

- Sono quei B.M. per 2 tipologie di clienti.
- Es. Google e Facebook che si rivolgono ai:
  - 1) produttori di contenuti, utenti finali
  - 2) advertiser, chi fa cioè pubblicità e rende sostenibile il modello stesso.



# Case history B.M.C. Gillette



## Case History B.M.C. Gillette - 2

- La forma del pattern “esca ed amo” nota come modello “razor and blades” deriva dal modo in cui sono stati venduti i primi rasoi usa e getta.
- Gillette oggi è il marchio leader fra i prodotti per rasatura.
- La chiave di questo modello sta nel collegamento tra il prodotto iniziale poco costoso o gratuito e quelli che servono di conseguenza, di solito usa e getta, dai quali l’azienda ricava un ampio margine di guadagno

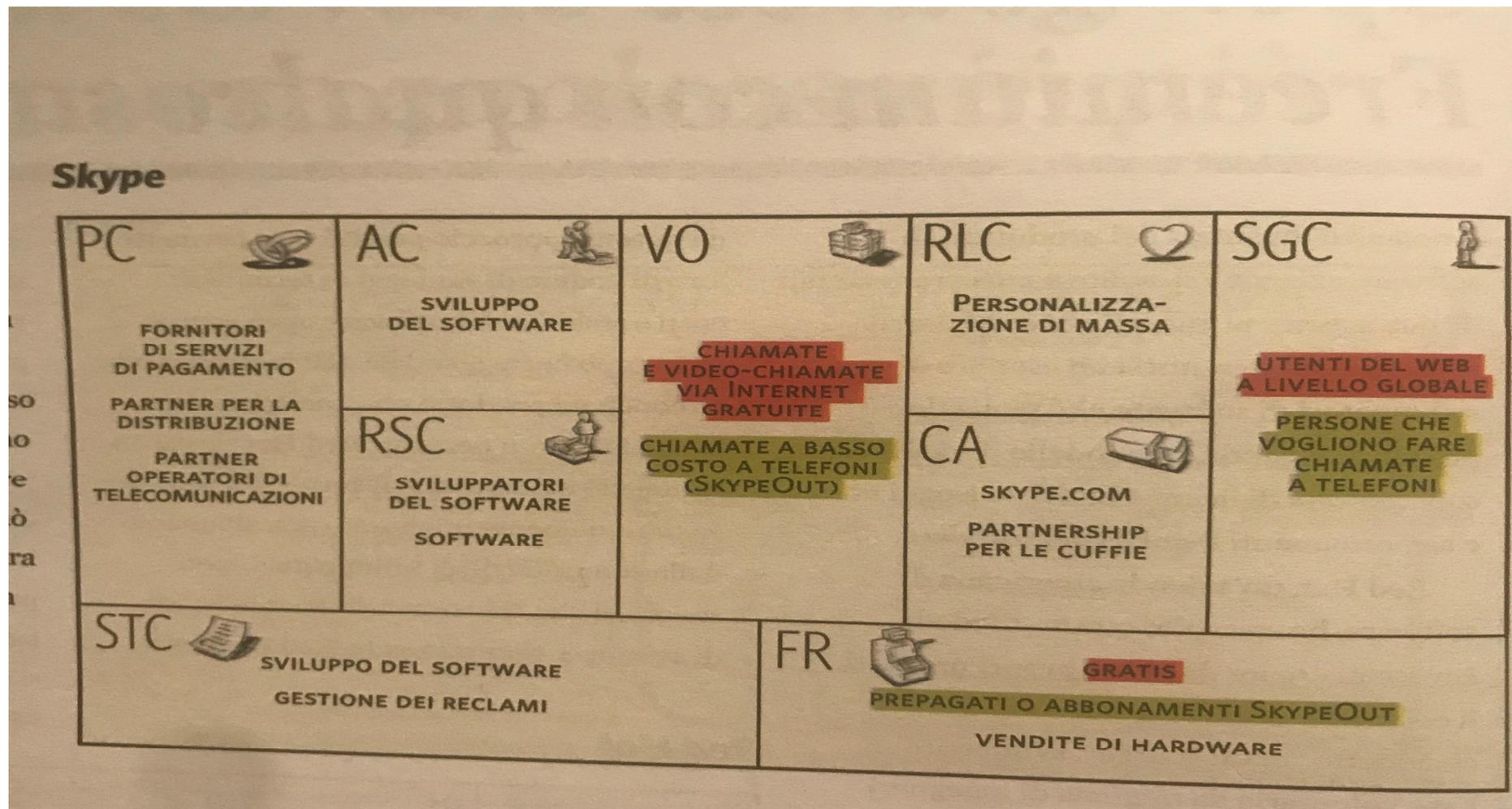


## Case History B.M.C. Gillette - 3

- E' molto importante per il successo di questo pattern il controllo del lock-in.
- Registrando i brevetti Gillette si è assicurata che i concorrenti non potessero offrire lamette più economiche adatte ai manici dei rasoi gillette.
- Questo modello è molto diffuso, è stato applicato in moltissimi settori, tra cui quello delle stampanti a getto di inchiostro (HP, Epson, Canon)



# B.M.C. di Skype



FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



# B.M.C. skype

- Skype rappresenta un interessante modello freemium che ha sconvolto il settore delle telecomunicazioni offrendo un servizio di chiamate gratuite via Internet
- Ha sviluppato un software che se installato su computer o smartphone permette all'utente di chiamare gratis da un dispositivo a un altro
- Le chiamate gratuite sono gestite interamente attraverso internet, grazie alla cosiddetta tecnologia peer-to peer che utilizza hardware utente e internet come infrastruttura di comunicazione



# B.M.C. skype

- Skype non deve gestire una propria rete come una azienda di telecomunicazioni e sostiene solo costi minori per supportare utenti aggiuntivi
- Gli utenti pagano solo per chiamare telefoni fissi e mobili attraverso un servizio premium chiamato skypeOut che ha tariffe basse
- In realtà si fa pagare poco più dei suoi stessi costi finali
- Skype nel 2011 è stata acquistata da Microsoft



# Skype e le telecomunicazioni

- Skype ha sconvolto l'industria delle telecomunicazioni contribuendo a rendere i costi delle comunicazioni vocali prossimi allo zero
- In un primo tempo gli altri operatori non l'hanno presa sul serio
- Oggi è il principale fornitore mondiale di servizi transnazionali di comunicazione vocale



# Pianificazione Strategica

- La **pianificazione strategica aziendale** può essere definita come quel documento attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi, analizzando prima ciò che è necessario fare, se il **processo** è fattibile, le azioni che sarà indispensabile eseguire, le risorse necessarie a mettere in atto queste azioni e infine i **vantaggi** che ne dovrebbero derivare.

- 



# Pianificazione strategica 2

- La **pianificazione aziendale strategica** è una previsione a **lungo termine** che traduce i fini aziendali (la [mission](#)) in *obiettivi strategici*, aventi un orizzonte temporale di lungo termine, pluriennale;
- Non è una semplice estrapolazione di dati e statistiche sulle performance passate dell'azienda, ma si avvale anche di queste informazioni per **pianificare obiettivi e strategie future**. È un processo chiave per ogni management, che dovrà preparare un piano strategico adatto, in cui formalizzare la **strategia aziendale** e in cui inserire varie informazioni utili sul mercato, tendenze, andamento previsto e strategie su come l'azienda si muoverà negli anni successivi.



# Pianificazione strategica 3

- Attraverso il processo strategico aziendale il management cerca di definire gli scenari futuri della propria azienda e a comprendere quale sarà il **piano d'azione**, i mezzi e il denaro necessario affinché gli obiettivi si realizzino.

Gli obiettivi devono essere quantificabili e misurabili



# Pianificazione aziendale 1

- Vi sono **vari tipi** di processo di pianificazione e sono nello specifico:
- pianificazione aziendale strategica, che traduce la missione aziendale in obiettivi strategici da conseguire a lungo termine, ovvero che preparano la strada a quello che sarà il futuro vero e proprio dell'azienda;
- pianificazione aziendale tattica, traduce gli obiettivi strategici in *obiettivi tattici*, aventi un orizzonte temporale di medio termine (indicativamente da uno a 3-5 anni);
- pianificazione aziendale operativa, quando obiettivi e azioni sono riferiti a un periodo breve, solitamente non superiore a un anno.



# Pianificazione aziendale 2

- La pianificazione è qualcosa di più della semplice *previsione*, volta a formulare ipotesi sulla probabile evoluzione futura dei fenomeni che interessano l'azienda, in assenza di interventi da parte della stessa. Infatti, pur partendo da queste ipotesi, la pianificazione implica la volontà di controllare l'evoluzione dei fenomeni e comporta, quindi, l'assunzione di [decisioni](#) su:
- gli obiettivi che si vogliono conseguire nell'orizzonte temporale considerato, obiettivi che devono essere *SMART*, [acronimo](#) di *specific* (specifico, non generico), *measurable* (misurabile), *achievable* (raggiungibile), *realistic* (realistico) e *time-bound* (da raggiungere in un tempo definito);
- le attività necessarie per conseguire gli obiettivi e le risorse (umane, materiali, finanziarie ecc.) impiegate per svolgerle;
- i tempi, le modalità e l'organizzazione per acquisire (se non già disponibili) ed impiegare le risorse.



# Pianificazione Aziendale 3

- Queste decisioni sono *formalizzate* con la redazione di piani relativi alle singole aree (ad esempio, [funzionali](#)) nelle quali si articola l'azienda, che sono poi *integrati* in un unico piano aziendale, sottoposto all'approvazione dell'organo competente.
- Per l'assunzione delle decisioni possono essere usate metodologie specifiche: ne sono esempi l'[analisi SWOT](#), usata per la pianificazione strategica, e le metodologie di [valutazione dell'investimento](#), usate per le decisioni di [investimento](#).



# Obiettivi strategici

- Gli obiettivi strategici sono **dichiarazioni** di ciò che si vuole ottenere nel periodo di un **piano strategico** (ad esempio: per il **prossimo anno**, cinque anni, dieci anni). Riflettono l'analisi che inizia con la creazione di una visione, una dichiarazione di ruolo

Gli **obiettivi strategici** inoltre, determinano la direzione a lungo **raggio della compagnia**

Esempi di obiettivi strategici (quota di mercato, tasso di crescita delle vendite, tasso di conversione..)



# Obiettivi strategici 2

- Il processo di pianificazione (*planning*) non si esaurisce con l'approvazione dei piani: l'andamento della loro attuazione va, infatti, verificato nel tempo, giungendo anche alla revisione o all'aggiornamento degli stessi in caso di eventi rilevanti, quali forti scostamenti non recuperabili, mutamento delle condizioni al contorno, variazioni di strategia ecc. Per i piani a breve termine può essere formalizzata anche un'attività di verifica ed aggiornamento periodica, ad esempio trimestrale.



# Altri esempi di obiettivi strategici

- I possibili obiettivi da qui a tre anni potrebbero essere:
- Mantenere la propria quota di mercato con i prodotti base (obiettivo di stabilità e consolidamento);
- Conquistare la fedeltà di almeno il 80% dei propri clienti (obiettivo di posizionamento sul mercato);
- Entrare in almeno tre nuovi mercati/prodotto (obiettivo della diversificazione);



# Obiettivi tattici

- gli **obiettivi tattici** invece, rappresentano i **passi intermedi** o le pietre miliari necessarie per raggiungere completamente gli obiettivi a lungo termine
- Obiettivi tattici (o a breve termine sono il fatturato da raggiungere in un anno di gestione, previsioni di crescita del team, costi operativi da sostenere etc)



# Il Controllo

- Ma definire gli obiettivi strategici e operativi non serve a nulla se poi, via via, non si misurano i risultati effettivi, si confrontano tali risultati con quelli previsti e pianificati nei piani operativi e nei budget.
- Occorre quindi ogni mese o, nelle situazioni più semplici, ogni trimestre raccogliere i dati effettivi negli stessi ambiti previsti nel piano, come ad esempio:
- Vendite per cliente, tipologia di cliente, prodotto o servizio, ecc.
- Marketing in termini di costi e risultati (es. contatti, costo per contatto)
- Team, raggiungimento dei risultati, della loro crescita, di eventuali premi, ecc.
- Costi operativi e margini dei prodotti o servizi;
- Spese generali fisse della struttura;
- Liquidità



# Il Controllo 2

- **Costruiti i Piani di medio e lungo termine, il Piano Operativo ed i Budget da una parte e raccolti i risultati effettivi dall'altro permette di evidenziare le differenze, positive o negative, mostrare in particolare le aree critiche nelle quali non si sono raggiunti gli obiettivi pianificati.**
- Tutto ciò con un obiettivo ben preciso: accorgersi delle differenze per poter, il prima possibile, intervenire e correggere la rotta attuando tutte le manovre possibili per riportarsi in carreggiata permettendo così il raggiungimento degli obiettivi previsti inizialmente. O quanto di più vicino ad essi.



# Il Controllo 3

- E' propria questa operazione di misurazione e ricalcolo che permette, alla fine del periodo (es. anno o mese) di aumentare in maniera esponenziale la capacità di raggiungere quegli obiettivi.
- Riassumendo il processo è questo:
- **PIANO STRATEGICO -> PIANO OPERATIVO -  
> RISULTATI -> MANOVRE CORRETTIVE**



# LA VISION AZIENDALE

- Un piano strategico deve comunicare le proprie **vision** e **mission**, potersi tradurre in **elementi misurabili** (quota di mercato, tasso di crescita delle vendite, tasso di conversione..)
- **Vision**
- E' la dichiarazione di cosa si voglia fermamente essere nel medio lungo periodo, la **proiezione di uno scenario futuro che rispecchi i valori, gli ideali, le aspirazioni** di chi fissa gli obiettivi e promuove l'azione.

Dichiarare la propria **vision** significa **dichiarare i propri intenti**, dichiarare dove si desidera **posizionare l'impresa nel futuro**, dove per futuro solitamente si intende i prossimi 3-5 anni e in alcuni casi di più.

**Una vision descrive il “cosa” e il “perché” per tutto quello che fai.**



# Alcune Vision di marchi famosi

- *BARILLA: “Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene.”*
- *ILLY CAFFÈ’: “Vogliamo essere, nel mondo, punti di riferimento della cultura e dell’eccellenza del caffè. Un’azienda innovativa che propone i migliori prodotti e luoghi di consumo e che, grazie a ciò cresce e diventa leader dell’alta gamma”.*



# ALCUNE VISION DI MARCHI FAMOSI 2

- i valori dell'azienda:

*“L’Etica. Creiamo e condividiamo con gli stakeholder valore di lungo termine tramite il nostro impegno nel miglioramento, nella trasparenza, nella sostenibilità e nello sviluppo personale. L’Eccellenza. Vogliamo entusiasmare i clienti, creando esperienze e prodotti straordinariamente buoni, belli e ben fatti, lavorando velocemente ed efficientemente alla soddisfazione dei loro bisogni e desideri”.*



# VISION MARCHI FAMOSI 3

- APPLE : *“Crediamo che siamo sulla terra per fare grandi prodotti e questo non cambia. Siamo costantemente concentrati sull’innovazione. Noi crediamo nella semplicità, non nella complessità. Noi crediamo che abbiamo bisogno di possedere e controllare le principali tecnologie alla base dei prodotti che facciamo, e partecipare solo nei mercati in cui siamo in grado di apportare un contributo significativo. Crediamo nel dire di no a migliaia di progetti, sappiamo che possiamo veramente concentrarci sui pochi che sono veramente importanti e significativi per noi.*



# Vision Apple

- *Crediamo nel dire di no a migliaia di progetti, sappiamo che possiamo veramente concentrarci sui pochi che sono veramente importanti e significativi per noi. Crediamo nella profonda collaborazione e nell'incrocio dei nostri gruppi, che ci permettono di innovare in modo che gli altri non possono. E, francamente, non ci accontentiamo niente di meno che dell'eccellenza in ogni gruppo dell'azienda, e abbiamo l'onestà con noi stessi di ammettere quando sbagliamo e il coraggio di cambiare. E penso a prescindere da chi è a lavoro. Questi valori sono così interiorizzati in questa azienda che Apple farà molto bene. "*



# MISSION AZIENDALE

- **La mission aziendale, come la vision, deve essere fonte di ispirazione, ma, a differenza della vision, deve avere una forte connotazione operativa.** È il piano che indirizza il management e i dipendenti nel loro lavoro quotidiano e, al contrario della vision che sopravvive nel tempo, è soggetta a cambiamenti periodici.



# MISSION AZIENDALE 2

- Una dichiarazione di **mission** **descrive ciò che si fa oggi.**

Descrive cosa fai, per chi e come.

**Concentrarsi sulla mission** di ogni giorno dovrebbe **consentire il raggiungimento degli obiettivi** della dichiarazione di vision.

La **mission** è lo **scopo ultimo dell'esistenza dell'azienda**, la **giustificazione della sua esistenza** e ciò che la contraddistingue dalle altre.



# MISSION AZIENDALE 3

- MISSION BARILLA: *“Barilla propone un’offerta di qualità fatta di prodotti gustosi e sicuri. Barilla crede nel modello alimentare italiano che combina ingredienti di qualità superiore e ricette semplici, offrendo esperienze uniche ai cinque sensi. Il senso di appartenenza, il coraggio e la curiosità intellettuale ispirano il nostro modo di essere ed identificano le persone con le quali lavoriamo. Barilla lega da sempre il suo sviluppo al benessere delle persone e delle comunità in cui opera.”*



# ALCUNE MISSION DI AZIENDE LEADER

- **Amazon:** “Essere la società più customer centrica del mondo, dove le persone possono trovare e scoprire qualsiasi cosa vogliano comprare online”

Quando si dice: “Il cliente al centro”. Amazon ha fatto, di questa filosofia, una vera e propria mission dalla quale prendere esempio.



# ALCUNE MISSION DI AZIENDE LEADER

## 2

- **Ikea**
- “La visione strategica di Ikea è quella di creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone. Ciò significa fare del nostro meglio per creare un mondo in cui ci prendiamo più cura dell’ambiente, delle risorse del pianeta e delle persone. Siamo consapevoli che si tratta di un impegno continuo e che a volte noi stessi siamo parte del problema, ma lavoriamo strenuamente per contribuire alla soluzione”
- Ciò che colpisce nella dichiarazione di questa mission è l’onesta ammissione con la quale si conclude.



# ALCUNE MISSION DI AZIENDE LEADER

## 3

- La mission della Walt Disney è “rendere felici le persone”)
- Nike, ha adottato la seguente mission “Offrire ispirazione e innovazione ad ogni atleta nel mondo. Se hai un corpo, sei un atleta”)



# Senza un piano strategico

- E' assolutamente auspicabile che ogni impresa abbia il suo piano strategico, perché ne tragga un importante **vantaggio competitivo e organizzativo**. Il processo di sviluppo del **piano aiuta il manager** (e la sua squadra) passo dopo passo ad esaminare dove sono, dove vogliono andare e come arrivarci.
- In assenza di un piano, si naviga a vista e tutto il business viene vissuto giorno per giorno, senza **programmazione**. Non si hanno quindi obiettivi e un'idea delle **priorità da seguire**.



# Competitività di impresa

- La **competitivita'** e' la capacita', di una impresa, di un settore, di un territorio (distretto o sistema produttivo/filiera localizzata) o di un paese, di vendere un bene in un dato mercato in confronto a cio' che fanno altre imprese, settori, paesi, ecc..
- Si dice anche che l'impresa (o il settore, o il paese, ecc) ha un vantaggio competitivo (competitive advantage), o che e' leader nel mercato e che si trova avanti rispetto ai concorrenti o anche che ha una performance superiore a questi ultimi



# Competitività di prezzo e non

- La competitività del prodotto di un'impresa (A) rispetto a quello analogo di un'altra impresa (B) dipende, a parità di qualità percepita dai clienti, dal rapporto tra i prezzi ( $p_A / p_B$ ) praticati dalle due imprese sul mercato: tanto più basso è  $p_A$  relativamente a  $p_B$  e tanto più risulta competitiva l'impresa A rispetto all'impresa B.
- • Se la qualità dei due prodotti è percepita come differente (per es. a causa di differenze nello stile, nel design, nella consegna, nei servizi post-vendita), la c. dipenderà anche dalla qualità relativa ( $q_A / q_B$ ): tanto più alta è  $q_A$  rispetto a  $q_B$ , tanto maggiore sarà la c. non di prezzo dell'impresa A nei confronti della B su quel mercato.
- La competitività non di prezzo presenta notevoli problemi di misurazione dovute a: 1) le molte accezioni di qualità e i diversi attributi qualitativi rilevanti nei diversi mercati (e/o per diversi gruppi di consumatori); 2) le difficoltà insite nella definizione della qualità percepita dei prodotti (spesse volte soggettiva e difficilmente definibile).



# Fattori di vantaggio competitivo

- Il vantaggio competitivo origina da un attributo o da un insieme di attributi/caratteristiche possedute dall'impresa (settore/paese) che i concorrenti non posseggono o non posseggono con la stessa intensità.
- • Tra questi attributi, ad esempio, si trovano:
  - La disponibilità (accesso) a specifiche risorse naturali
  - Manodopera con esperienza/capacità/livello di istruzione o training superiori
  - Lo sviluppo di tecnologie innovative e/o esclusive
  - La capacità di accedere ai mercati (rete distributiva sviluppata)
- Competenze e abilità migliori nell'area del marketing (identificazione di nuovi mercati emergenti, di esigenze particolari/nuove dei consumatori/clienti)
- Fiscalità favorevole
- Tasso di cambio favorevole
- Basso costo degli input



# Analisi Swot 1

- L'acronimo **S.W.O.T.** sta per:
- **Strenghts** o Punti di Forza
- **Weaknesses** o Punti di Debolezza
- **Opportunities** o Opportunità
- **Threats** o Minacce
- I primi due punti (forze e debolezze) descrivono fattori interni all'azienda, mentre gli altri due (opportunità e minacce) sono fattori esterni.
- Un'analisi SWOT, anche detta Matrice SWOT, analizza un progetto o un business focalizzandosi su ciascuno di questi fattori, aiutandoti a mettere a fuoco le caratteristiche distintive della tua attività e del mercato di riferimento.
- Questi diagrammi sono particolarmente utili quando devi decidere se intraprendere o meno un nuovo progetto/business aiutando a visualizzare chiaramente aspetti positivi e negativi di una nuova attività



# Analisi S.W.O.T. 2

- I fattori interni sono tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema sulle quali è possibile intervenire,
- i fattori esogeni/esterni invece sono quelle variabili esterne al sistema che possono però condizionarlo, su di esse non è possibile intervenire direttamente ma è necessario tenerle sotto controllo in modo da sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi.



# Analisi S.W.O.T. 3



# Analisi S.W.O.T. 4

- **Come eseguire un'analisi SWOT**
- Una buona analisi SWOT inizia con il porre le domande giuste. Nel farla, rimani specifico e concreto, evitando dichiarazioni vaghe. Per esempio:
- **Evita:** *abbiamo molta esperienza.*  
**Usa invece:** *Abbiamo prodotto e spedito i nostri prodotti a livello nazionale per 10 anni.*
- **Punti di forza**
- (Positivo, interno)
- Quali attività *materiali* (credito, capitale, ecc.) Possono essere utilizzate in questa situazione?
- Quali beni *immateriali* (conoscenze, reti, reputazione, ecc.) ci aiuteranno?
- In cosa siamo migliori della concorrenza?
- 



# Analisi S.W.O.T. 5

- **Punti di debolezza**
- (Negativo, Interno)
- Quali sono le passività (debiti, cattiva ubicazione, disorganizzazione, ecc.) che potrebbero ostacolare questo sforzo?
- Quali risorse mancano (competenza, accesso alla tecnologia, competenze, ecc.) per raggiungere l'obiettivo?
- Se qualcosa all'interno dell'organizzazione ha causato il fallimento del progetto, quale sarebbe?
- Dove c'è bisogno di miglioramento nell'organizzazione?
- In cosa ci è superiore la concorrenza?



# Analisi S.W.O.T 6

- **OPPORTUNITÀ**

(Positivo, Esterno)

- Quali condizioni di mercato ci avvantaggiano?
- Cosa è cambiato di recente nel mondo per renderlo più semplice?
- Quali tendenze sono causa di ottimismo?
- Chi sono potenziali alleati?
- Quali fattori ambientali (regolamentazione, tecnologia, domanda, ecc.) rendono l'organizzazione solida?
- 



# Analisi S.W.O.T. 7

- **MINACCE**
- (Negativo, Esterno)
- Chi è in competizione?
- Quali sono i maggiori ostacoli nel mondo?
- Se qualche fattore al di fuori della società è *cambiato* e potrebbe causare un fallimento, quale potrebbe essere?
- Cosa renderebbe questa idea obsoleta?



# ANALISI SWOT 8

Fattori interni	Punti di forza	Punti di debolezza
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Freschezza ed alta qualità dei prodotti</li><li>- Forte specializzazione</li><li>- Associazionismo diffuso e consolidato</li><li>- Ottimo rapporto qualità prezzo</li><li>- Settore agroalimentare concorre per il 17% del PIL nazionale.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Limitate quantità di prodotti</li><li>- Assenza di vendita on line</li><li>- Ricambio generazionale limitato</li><li>- Problemi strutturali legati alle limitate dimensioni aziendali</li><li>- Scarsa conoscenza dei nuovi strumenti messi a disposizione dalla politica di sviluppo rurale.</li></ul>
Fattori esterni	Opportunità	Minacce
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Richiesta sempre maggiore di prodotti a Km 0.</li><li>- Incremento progressivo dell'export</li><li>- Aumento della domanda di prodotti agricoli locali</li><li>- Sovvenzioni e fondi statali per il settore primario</li><li>- Valorizzazione del prodotto attraverso percorsi turistici</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta competitività della grande distribuzione</li><li>- Centri abitati nei pressi dei campi coltivati</li><li>- Difficoltà ad attrarre giovani nel settore agricolo</li><li>- Rafforzamento del trend di abbandono delle zone rurali</li></ul>



# ANALISI SWOT DELLA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO

- STRENGTHS
- Eccellente qualità'
- Grande varietà'
- Radicamento territoriale/ identità'
- Carattere artigianale
- Salubrità'
- Reputazione
- Sinergie con altri settori (artigianato, moda, lifestyle, turismo, arte/cultura)



# ANALISI SWOT DELLA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO

- WEAKNESSES
- Frammentazione, ( effetti diretti: costi e potere mercato)
- Frammentazione, ( effetti indiretti: poca tecnologia, scarsa innovazione, scarsa capitalizzazione, scarso capitale umano)
- Scarso coordinamento filiere
- Pesantezza burocratica e piu' in generale
- sistema paese inefficiente



# ANALISI SWOT DELLA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO

- OPPORTUNITIES
- Attenzione al “buon” cibo (nel senso di buono da mangiare, nel senso dell’impatto ambientale)
- Attenzione alla salubrità’
- Successo modello mediterraneo
- Sinergie con il turismo (Enoturismo, Turismo gastronomico)



# ANALISI SWOT DELLA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO

- TRHEATS
- Competitors agguerriti e capaci
- le global companies entrano nel business del tipico/locale/bio/salutistico: il GLOCAL e' fungibile e forte
- Crisi economica e sue conseguenze sui consumi



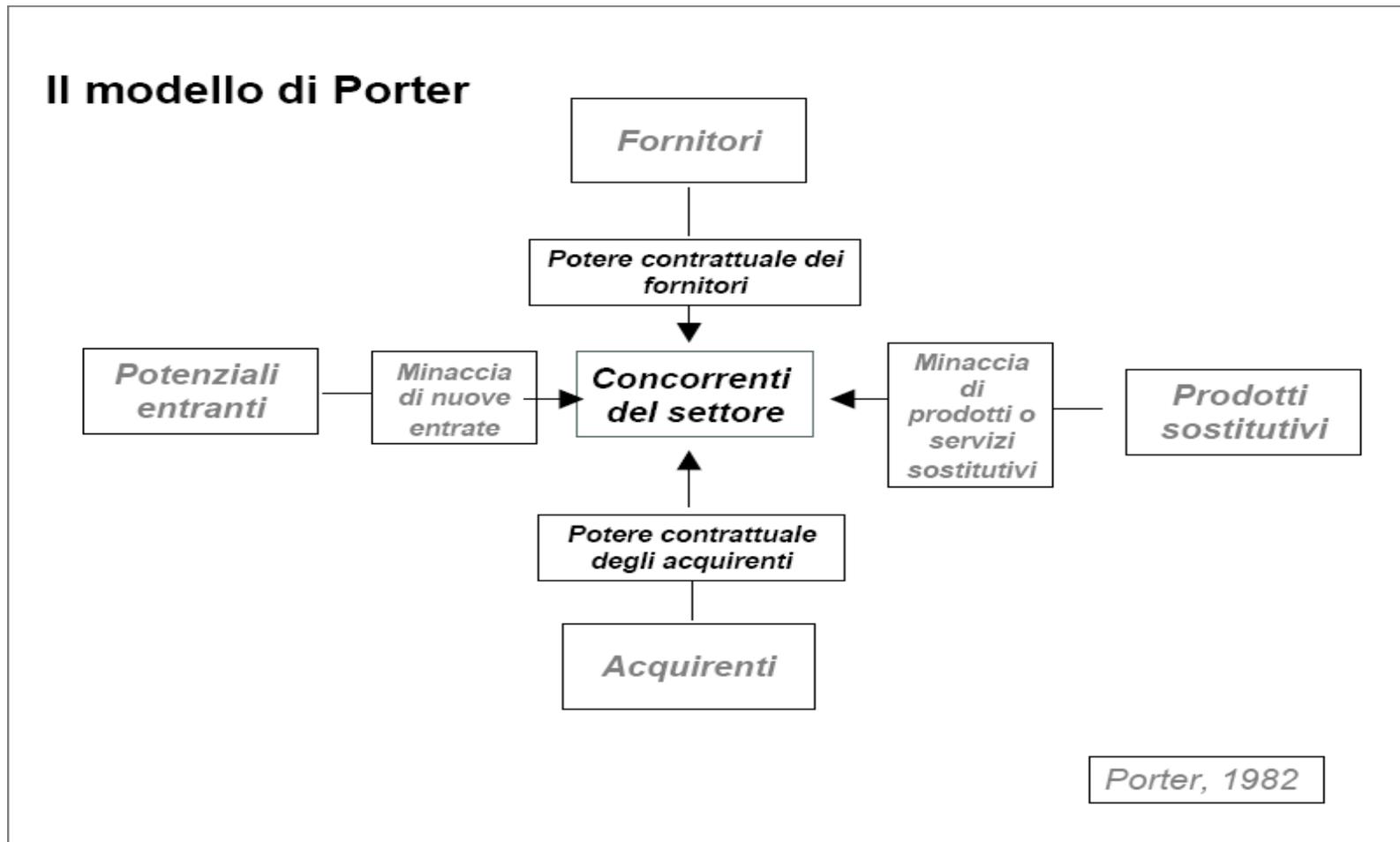
# MODELLO DELLE 5 FORZE DI PORTER

- ANALISI STRATEGICA DI SETTORE/MERCATO

MODELLO DELLE 5 FORZE DI PORTER  
(1980/1982)



# Modello delle 5 forze di Porter



# Modello delle 5 forze di Porter

- Il **Modello delle 5 Forze di Porter** spiega che la **competitività** all'interno di un settore **non è data,, dalla semplice rivalità** tra concorrenti esistenti.
- Esistono infatti **cinque forze** ("Modello delle 5 forze di Porter") che contribuiscono ad alimentare tale rivalità: la minaccia di **nuovi concorrenti**, il **potere dei fornitori**, il **potere degli acquirenti** e la **minaccia di prodotti sostitutivi**.
- Perciò sono necessarie delle **strategie competitive**.



- **Il vantaggio competitivo e le 5 forze di Porter.**
- La consapevolezza delle **5 forze di Porter** può aiutare un'azienda a comprendere la struttura del settore di sua competenza e la sua **redditività** nel medio-lungo termine. Allo stesso tempo fornisce un quadro di riferimento che consente di anticipare e influenzare nel tempo la concorrenza e la profittabilità del settore e determinando un vantaggio competitivo duraturo.



# Minaccia di nuovi concorrenti

- L'arrivo di concorrenti diretti in un determinato settore può porre un limite al potenziale di profitto.
- Vi sono diversi fattori che vanno a determinare le **strategie competitive** di ogni concorrente:
- **La concentrazione:** fa riferimento al numero delle imprese che operano in un certo settore.
- **La diversità della struttura:** più le imprese assomigliano tra loro (obiettivi, strategie...) più la concorrenza sarà basata sul prezzo.



# Minaccia di nuovi concorrenti

- **La capacità produttiva:** se la capacità produttiva è in eccesso le aziende tenderanno ad abbassare i prezzi per sovrastare la concorrenza.
- **La differenziazione dell'offerta:** se i prodotti offerti dalle imprese sono simili, il cliente tenderà a scegliere unicamente in base al prezzo; ciò ovviamente fa sì che le imprese abbassino ulteriormente il prezzo nella speranza di aumentare le vendite.
- **Struttura di costo:** in relazione al rapporto tra costi variabili e costi fissi.



# Potere dei Fornitori

- La seconda forza del **Modello di Porter** stabilisce che i fornitori esercitano il loro potere contrattuale e trattengono una parte maggiore del valore caricando prezzi più alti, limitando la qualità dei servizi o spostando i costi sugli altri attori che fanno parte del settore. Se un settore, attraverso **strategie competitive** errate, non è in grado di reagire all'aumento dei costi con i prezzi di un fornitore particolarmente potente, la sua profittabilità può essere azzerata.



# Potere dei Clienti

- La terza delle **5 Forze** del **Modello di Porter** stabilisce che anche i clienti potenti possono esercitare il loro potere contrattuale e catturare maggiore valore costringendo ad abbassare i prezzi, chiedendo una maggiore qualità o servizi migliori e portando in generale i soggetti di un settore a combattere l'uno contro l'altro. Un compratore può essere definito potente se dispone di un potere negoziale rispetto alle altre aziende del settore (soprattutto se sensibili al prezzo) utilizzando la loro influenza principalmente per forzare una riduzione dei prezzi. Il potere contrattuale dei cliente viene influenzato da determinati fattori che possono essere risultato di buone **strategie competitive**, come:



# Potere dei Clienti

- Dimensione degli acquisti: più il volume degli acquisti di un determinato cliente è elevato, più il cliente ha un potere contrattuale maggiore.
- Concentrazione della clientela: se un'azienda ha pochi clienti, il loro potere contrattuale sarà maggiore.
- Possibile integrazione verticale: se un cliente sceglie di produrre da sé un prodotto anziché acquistarlo da un'altra azienda, l'azienda ha perso un cliente



# Prodotti sostitutivi

- La penultima delle **5 forze** del **Modello di Porter** chiarisce che un prodotto sostitutivo assolve la stessa funzione rispetto a quella di un prodotto presente in un settore, ma lo fa utilizzando mezzi diversi. Un servizio sostitutivo può costituire una minaccia nel momento in cui mette in discussione il prodotto di settore, già acquisito da un determinato compratore, e in quanto impone un tetto ai prezzi.



# Prodotti sostitutivi

- se un settore non si discosta dalle alternative attraverso la performance di prodotto, il marketing o altri mezzi, avrà dei problemi a livello della profittabilità e, quindi, di potenziale crescita. Perciò sono necessarie delle ben pianificate **strategie competitive**



# Rivalità tra concorrenti

- La quinta e ultima delle **5 forze** del [Modello di Porter](#) esemplifica che la rivalità tra concorrenti esistenti assume forme familiari a tutti, tra cui gli sconti sui prezzi, l'introduzione di nuovi prodotti, campagne pubblicitarie e miglioramenti nel servizio. Un elevato livello di rivalità **limita la profittabilità di un settore**: il livello d'impatto della rivalità sul profitto del settore dipende dall'intensità con cui le aziende competono e dalle basi sulle quali competono.



# Rivalità tra concorrenti

- Ma la rivalità può anche essere a somma positiva, quando ogni concorrente intende servire i bisogni di segmenti diversi di consumatori, offrendo diversi mix di prezzo, prodotti, servizi, caratteristiche o identità di brand..



# CONSIDERAZIONI SUL MODELLO DELLE 5 FORZE DI PORTER

- Il gioco delle 5 Forze Competitive permette di capire quando un settore è profittevole per le imprese esistenti e attrattivo per le altre imprese, potenziali entranti.
- L'analisi della concorrenza (attraverso **strategie competitive**), basata sul **Modello delle 5 forze di Porter**, è fondamentale per portare le aziende verso una redditività protratta nel tempo.
- Pregi: logico e intuitivo
- Difetti: statico



# Caso di Studio Azienda Levi's

- I concorrenti diretti sono le altre aziende nel mercato dei jeans come Lee, Wrangler;
- I fornitori sono i produttori di tessuto denim (tela composta da cotone e lino);
- I clienti sono tutti i soggetti indipendentemente dall'età, ma con focus maggiore sugli adolescenti;
- I concorrenti potenziali sono tutti i produttori di abbigliamento come Gucci, Armani, ecc.;
- I produttori di beni sostitutivi sono tutti i produttori di abbigliamento e in particolar modo di pantaloni.



# Analisi Concorrenziale Levi's

- I principali fattori che determinano la posizione competitiva di ciascun concorrente sono:
- La concentrazione;
- La diversità strutturale;
- La differenziazione dell'offerta;
- La capacità produttiva.



# Analisi concorrenziale di Levi's

- I principali fattori che determinano la posizione competitiva di ciascun potenziale concorrente sono:
- La presenza di “barriere all’entrata” (es. economia di scala, possesso di brevetti, scarsità fattori produttivi essenziali, differenziazione dei prodotti);
- Quanto più saranno alte tanto più difficile sarà entrare nel mercato;
- Tanto più protette saranno le imprese che sono riuscite ad entrare.



# Analisi Concorrenziale Levi's

- **Chi sono i miei concorrenti?** Wrangler, Lee, Armani, Guess, Diesel, ecc.
- **A quale target si rivolgono i miei concorrenti?** A tutte le persone con focus sugli adolescenti.
- **Quali caratteristiche presentano tali prodotti/servizi?** Produzione di denim jeans di alta moda o produzione per grandi magazzini.
- **Qual è stato il problema?** Levi's ha trascurato le tendenze dei suoi consumatori obiettivo: i teenagers.



# Ridefinire il proprio posizionamento strategico (Levi's)

- Consumatori: teenagers e giovani adulti;
- Funzioni d'uso: il bisogno da soddisfare è la creazione di un capo alla moda che possa essere innovativo, originale, al passo coi tempi;
- innovazione di prodotto più frequente come elemento chiave per differenziare il marchio per attirare i consumatori target
- utilizzo di strategie di marketing e pubblicità come social media (Facebook, Instagram, ecc.), cartelloni pubblicitari, apertura nuovi negozi monomarca in punti strategici della città.



# Ridefinire posizionamento strategico

- Puntare sulla qualità e l'originalità del prodotto
- Ridurre i costi



# MATRICE DI ANSOFF

## MATRICE DI ANSOFF

Mappa strategica utile a dimostrare graficamente le relazioni esistenti tra due variabili chiave del marketing: Prodotti e mercati

In pratica la matrice rappresenta in maniera semplificata le 4 tipologie di situazioni che si possono avere combinando queste due variabili



# Matrice di Ansoff

	PRODOTTI ESISTENTI	PRODOTTI NUOVI
Mercati esistenti	Penetrazione nei mercati attuali	Sviluppo del prodotto
Mercati nuovi	Sviluppo del mercato	Diversificazione



# Penetrazione di mercato

- **Penetrazione di mercato:** se non avete intenzione di aggiungere prodotti o servizi al vostro portfolio, né di aprire a nuovi mercati è la strategia perfetta per la crescita della vostra azienda. La crescita è garantita dalla sottrazione di clienti alla concorrenza all'interno di un mercato già esistente. Tra l'altro di questa strategia fa parte anche un **aumento delle vendite ai clienti fissi**, motivando questi ultimi ad acquistare con maggiore frequenza. Per entrambi i fattori è necessario implementare nuove strategie di marketing e adeguare la propria politica di prezzi. In modo particolare per l'aumento delle vendite ai clienti attuali si raccomanda di offrire della formazione specifica ai propri venditori.



# Strategia di sviluppo del mercato

- La questione è diversa con lo ***sviluppo di mercato***: questa seconda strategia di Ansoff è ideale se non avete intenzione di allargare il vostro portfolio dei prodotti, ma volete invece aprirvi a nuovi mercati. Questo significa ad esempio approdare a mercati in **nuove regioni geografiche** o **allargare a nuovi target** o gruppi di riferimento. Per raggiungere una crescita effettiva con lo sviluppo del mercato è necessario un grande impegno di marketing, maggiore di quello con la penetrazione del mercato. In considerazione dell'investimento finanziario, questa strategia comporta un certo rischio.



# Sviluppo del prodotto

- Se vi affermate in un mercato esistente con un nuovo prodotto, allora si tratta della strategia di crescita “sviluppo del prodotto”. Le opzioni sono due: sviluppare un **prodotto completamente nuovo** per il vostro target o proponete una **variante di un prodotto già in vendita**.
- Affidandovi ai **feedback dei vostri clienti** riuscite ad adattare meglio il prodotto, nuovo o aggiornato che sia, alle esigenze del target. I costi di questa strategia sono relativamente alti, poiché lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi è parecchio impegnativo. Il rischio principale deriva dal fatto che il successo del prodotto/servizio all'interno del mercato si può misurare solamente solo dopo il suo rilascio.



# Strategia di diversificazione

- La quarta possibilità è quella di entrare in un nuovo mercato con un nuovo prodotto. Questa risulta essere chiaramente la strategia più pericolosa ma anche quella potenzialmente più di successo. Oltre ad un aumento delle vendite (con i clienti attuali), questa strategia permette di acquisire nuovi clienti. Inoltre la diversificazione aiuta contro il **rischio di dispersione**. Invece di puntare su un solo prodotto o su un solo mercato, questa strategia di crescita permette di avere diverse possibilità di successo. Questa quarta strategia della matrice di Ansoff può essere diversificata a propria volta in tre sottocategorie. La scelta della giusta strategia dipende dal rischio che siete disposti a correre.



# Diversificazione Orizzontale

- Questo tipo di diversificazione allarga il portfolio di un articolo, che **non si distanzia troppo da quelli già presenti in commercio**. Tale approccio ha il vantaggio che l'azienda può contare sulla conoscenza del settore e sfruttare i processi già in atto. Nuovi prodotti (o nuove versioni degli stessi), nuovi target, ma anche acquirenti attuali, di cui si vuole soddisfare un'esigenza nuova. Rispetto ad altre misure di diversificazione, quella orizzontale presenta il rischio minore: ci si muove in un settore che già si conosce, riuscendo così ad evitare più facilmente le decisioni errate.



# Diversificazione verticale

- La diversificazione verticale riguarda meno l'ampliamento del catalogo dei prodotti e più l'**espansione della catena dei valori**. Ad esempio potete decidere di assumere direttamente il commercio dei vostri prodotti (integrazione a valle o discendente) o prendere le redini di ulteriori passaggi del processo produttivo (integrazione a monte o ascendente). In questo modo si rende la propria azienda più indipendente da fornitori o commercianti. Tra l'altro è possibile vendere eventuali eccessi ad altri acquirenti. La costruzione e l'ampliamento delle relative strutture produttive (e non solo) prevedono un investimento non indifferente, comportando di conseguenza un rischio elevato.



# Diversificazione Laterale

- Il rischio maggiore lo si corre optando per una ***diversificazione laterale***: invece di concentrarsi sull'attività attuale ampliandola, si intraprende un percorso completamente nuovo. Affidandosi a un nuovo prodotto, totalmente estraneo ai prodotti offerti fino a quel momento, ci si lancia su un **mercato ancora inesplorato**. Tale modo di procedere è legato a costi elevati e non permette di prevedere se l'investimento iniziale sia in grado di raggiungere il successo desiderato. Questo tipo di diversificazione è raccomandabile solamente se la vostra azienda è in grado di sopportare un eventuale passo falso.



# Esempio Pratico

- ***Il funzionamento della matrice di Ansoff: un esempio pratico***
- Nel nostro esempio prendiamo come riferimento un fruttivendolo fittizio dal nome *Losappio & Brescia*, che vorrebbe vedere crescere la propria attività. Immaginiamo di utilizzare una dopo l'altra le strategie di Ansoff precedentemente illustrate, per vedere quali sono i passaggi necessari che un'azienda deve compiere per crescere. Fino a questo momento il fruttivendolo ha solamente un locale commerciale.



# Esempio pratico

- In quanto società di modeste dimensioni, *Losappio & Brescia* vuole evitare di correre grossi rischi, decidendosi così per la **penetrazione del mercato**. I dipendenti vengono quindi invitati a indicare ai clienti ulteriori beni da acquistare. In aggiunta vengono applicati sconti, così da trasformare la clientela occasionale in fissa. Né il mercato, né la gamma di prodotti è stata ampliata, ma implementando strategie di marketing ben congeniate, è possibile aumentare le vendite.



# Esempio pratico

- Per continuare a crescere gli amministratori decidono di fare il passo successivo e aprire un secondo punto vendita in un altro quartiere della stessa città dove vengono venduti gli stessi beni. Il rischio relativo allo **sviluppo del mercato** è già più considerevole, poiché l'azienda non può prevedere con certezza se l'offerta nel nuovo mercato venga recepita tanto bene quanto avviene con l'attività originale. Una volta che però il "nuovo mercato" diventa una certezza, si può allora pensare di ampliare la gamma di prodotti in vendita sugli scaffali (**sviluppo del prodotto**).



# Esempio pratico

- In aggiunta alla frutta e alla verdura unicamente di produzione regionale, l'esercizio decide di vendere anche datteri freschi provenienti dal Nord Africa. Non distaccandosi troppo da quella che è la struttura di base dell'azienda, il rischio di una simile introduzione rimane ridotto. Il mercato rimane lo stesso ma grazie al nuovo prodotto le vendite aumentano.



# Esempio pratico

- L'azienda *Losappio & Brescia* è cresciuta significativamente, ha esplorato nuovi mercati e ampliato la gamma di prodotti offerta. La disponibilità economica è diventata tale da poter prendere in considerazione anche dei rischi maggiori per aumentare la crescita. Allora l'amministrazione decide di puntare sulla **diversificazione** iniziando da quella **orizzontale**, ovvero ampliando il proprio raggio d'azione.



# Esempio prastico

- Se *Losappio & Brescia* fino a questo momento è sempre stato un fruttivendolo classico con solo frutta e verdura fresche, d'ora in poi offrirà anche prodotti caseari a chilometro zero. In questo modo viene inserito un nuovo prodotto per un nuovo mercato, quello di chi vuole latte e formaggi di produzione locale



# Esempio pratico

- Il passaggio successivo è la **diversificazione verticale**. Si decide di fare sia un'integrazione a monte che un'integrazione a valle. Dunque l'amministrazione decide di acquistare un casale e coltivare frutta e verdura. Inoltre *Losappio & Brescia* apre un ristorante. In questo modo l'attività diventa meno dipendente dai fornitori e include un nuovo, differente canale di distribuzione proprio dei prodotti.

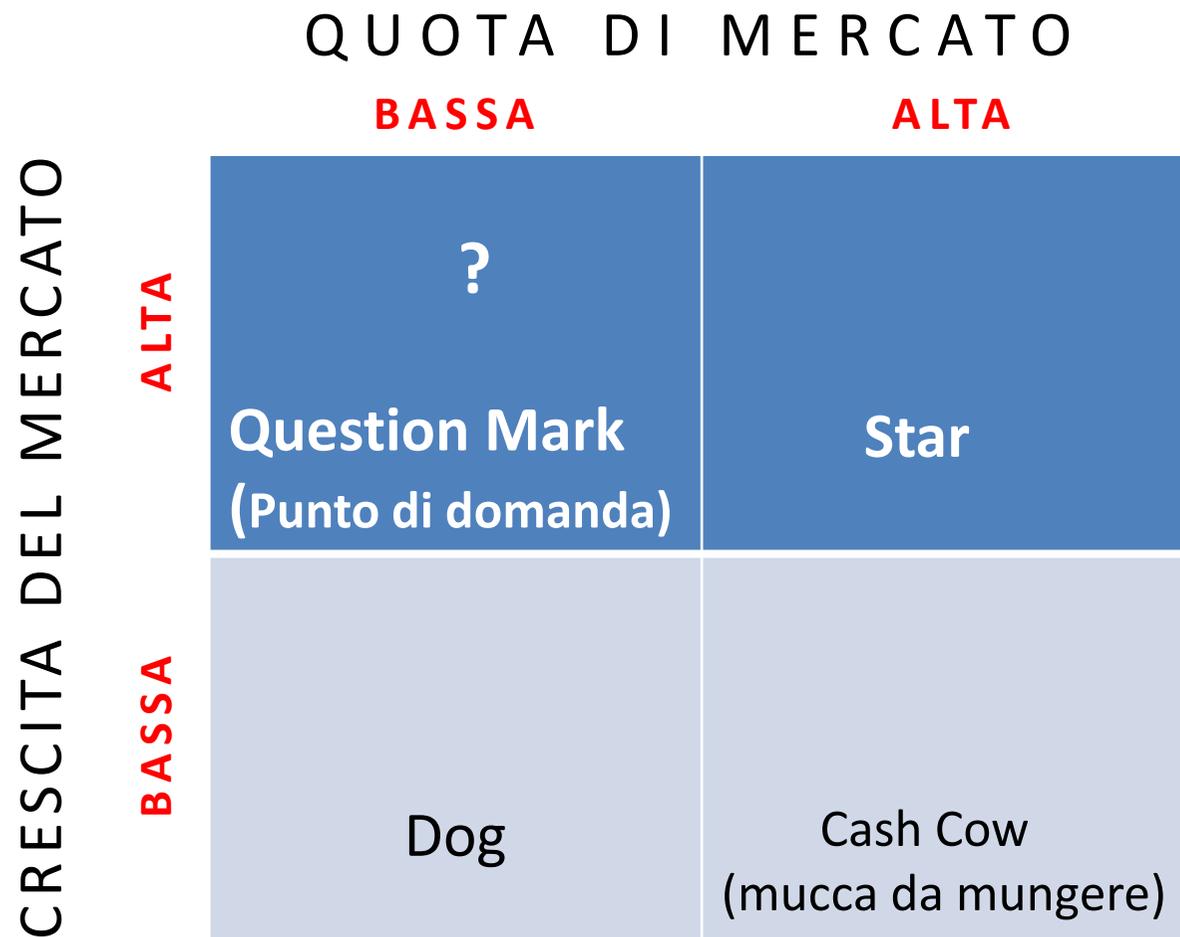


# Esempio Pratico

- Infine è giunto il momento della **diversificazione laterale**, la crescita è stata tale da potersi buttare in una nuova avventura commerciale. D'ora in avanti *Losappio & Brescia* produrrà e venderà anche vasellame. Il nuovo prodotto non ha nulla a che vedere con il portfolio precedente e si rivolge a un mercato completamente nuovo. Il rischio è considerevole, ma può potenzialmente contribuire a garantire una crescita di lunga durata.



# Matrice Boston Consulting Group



# Matrice BCG

- La matrice BCG venne creata negli anni '70 dal Boston Consulting Group

Tale matrice permette di classificare le attività di impresa.

Attraverso tale matrice il management di impresa decide come collocare le risorse nelle varie attività



# Matrice BCG

Question Mark: è un'area strategica di affari che si trova in un mercato in espansione, di cui non si possiede una quota rilevante di mercato

I question mark necessitano di imponenti investimenti per poter aumentare la quota di mercato

Il comportamento consigliato al management è quello di sviluppare per crescere e diventare stars



# Boston Consulting Group

- Star sono prodotti/attività caratterizzati da un'alta quota di mercato in mercati in forte crescita. Richiedono investimenti per continuare a crescere, per trasformarsi poi in cash cow
- Il comportamento consigliato al management è quello di mantenere



# Boston Consulting Group

- Cash Cow: E' un area strategica di affari caratterizzata da elevato cash flow (flussi di cassa), ottenuti con bassi investimenti in nuove tecnologie e alti margini di profitto.

Trattasi di una tipologia di affari ampiamente affermati ma ancora molto redditizi e che richiedono bassi investimenti.

Con i loro profitti si finanziano altre attività



# Boston Consulting Group

- **Dog:** sono prodotti/attività con una quota bassa in un mercato a bassa crescita
- Solitamente generano profitti bassi o sono addirittura in perdita
- Il comportamento consigliato al management è di disinvestire



# Applicazione pratica Matrice B.C.G.

- L'amministratrice delegata della società "Delicatezze" decide di utilizzare la matrice Boston Consulting Group per rivedere il portafoglio e sviluppare strategie sostenibili. Attualmente, la società ha immesso sul mercato sei prodotti: pane integrale, baguette, focaccia all'olio, focaccia con le cipolle, pizza margherita e pizza alle olive. Oltre però al fornaio "Delicatezze" ci sono altri due concorrenti: i panettieri "Gustoso" e "Prelibato"



# Applicazione pratica Matrice B.C.G.

- Innanzitutto è necessario condurre un'analisi del mercato e della concorrenza per calcolare il valore di crescita del mercato e la relativa quota di mercato. Il gestore riceve i seguenti valori:
- **Crescita di mercato**
- Per determinare la crescita del mercato, l'amministratrice delegata considera l'intero mercato e confronta i due anni precedenti tra loro.



# Tabella crescita di mercato

	2016 (in milioni di €)	2017 (in milioni di €)	Crescita di mercato
Pane integrale	12	13,8	15 %
Baguette	15	15,75	5 %
Focaccia all'olio	2	2,04	2 %
Focaccia alle cipolle	7,3	7,8	7 %
Pizza margherita	2	2,36	18 %
Pizza alle olive	5,2	6	15 %



# Quota di mercato

- Quota relativa di mercato
- Per la quota relativa di mercato bisogna considerare le quote della propria azienda e quelle di tutti gli altri concorrenti. Il valore è calcolato come il rapporto tra la propria quota e quella del concorrente di maggior successo nella rispettiva unità di business.



# Quota relativa mercato

	Delicatezza	Gustoso	Prelibato	Quota rel.va
Pane integrale	55 %	40 %	5%.	1,37
Baguette	27 %	54 %	19 %.	0,5
Focaccia all'olio	16 %	36 %	48%.	0,33
Focaccia alle cipolle	60 %	32 %	8 %.	1,87
Pizza margherita	20 %	52 %	28 %.	0,38
Pizza alle olive	34 %	18 %	48%.	0,7



# Quale strategia?

- Ora l'amministratrice delegata di Delicatezze può inserire i suoi prodotti nella matrice BCG a partire dai dati calcolati, tenendo inoltre conto delle vendite che ogni unità aziendale produce e integrando queste informazioni nelle dimensioni dei cerchi.
- La matrice BCG aiuta le aziende a capire in quale prodotto o servizio dovrebbero investire.
- Ora l'amministratrice delegata di Delicatezze può evincere come pianificare gli investimenti per i propri prodotti. La focaccia alle cipolle si rivela una cash cow: genera abbastanza cash flow per finanziare anche il pane integrale, che è una star, per cui vale la pena di investirvi denaro. Tuttavia rimangono dei dubbi su come operare per i due question mark, pizza alle olive e pizza margherita.



# Quale strategia?

- In alcuni casi si consiglia di selezionare: l'amministratrice delegata potrebbe ad esempio decidere di promuovere soltanto la pizza alle olive, ritenendola più promettente.
- Ma anche se quest'ultima divenisse una stella, "Delicatezze" non deve dimenticare di creare un nuovo punto interrogativo per avere successo nel lungo termine. L'azienda ha anche due dog: focaccia all'olio e baguette. Mentre la baguette continua a generare vendite piuttosto elevate, la focaccia all'olio ha risultati molto poco promettenti. Ciò significa che occorre disinvestire.

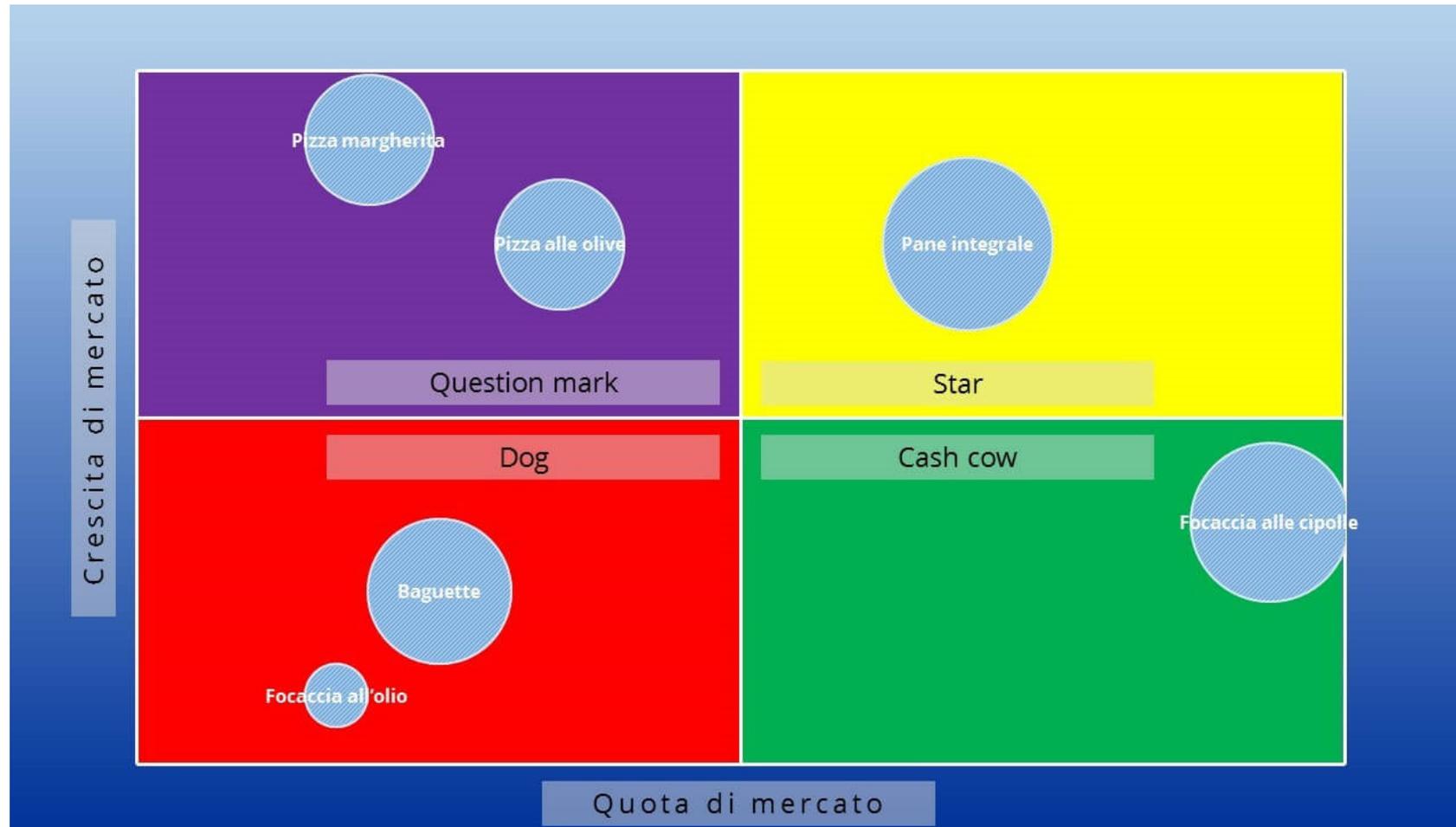


# Conclusioni

- Attraverso la matrice BCG un'azienda può pianificare in modo sostenibile il futuro delle unità di business nonché gli investimenti.



# B.C.G. azienda di panificazione



# Matrice General Electric

- Prende il nome dall'azienda per la quale è stata sviluppata, è uno strumento di gestione del portafoglio business d'impresa
- E' costruita impiegando variabili aggregate, che sintetizzano i fattori che stanno alla base della competitività dell'impresa e attrattività del settore



# Matrice General Electric/McKinsey: Le strategie

Capacità competitiva del business

Elevato

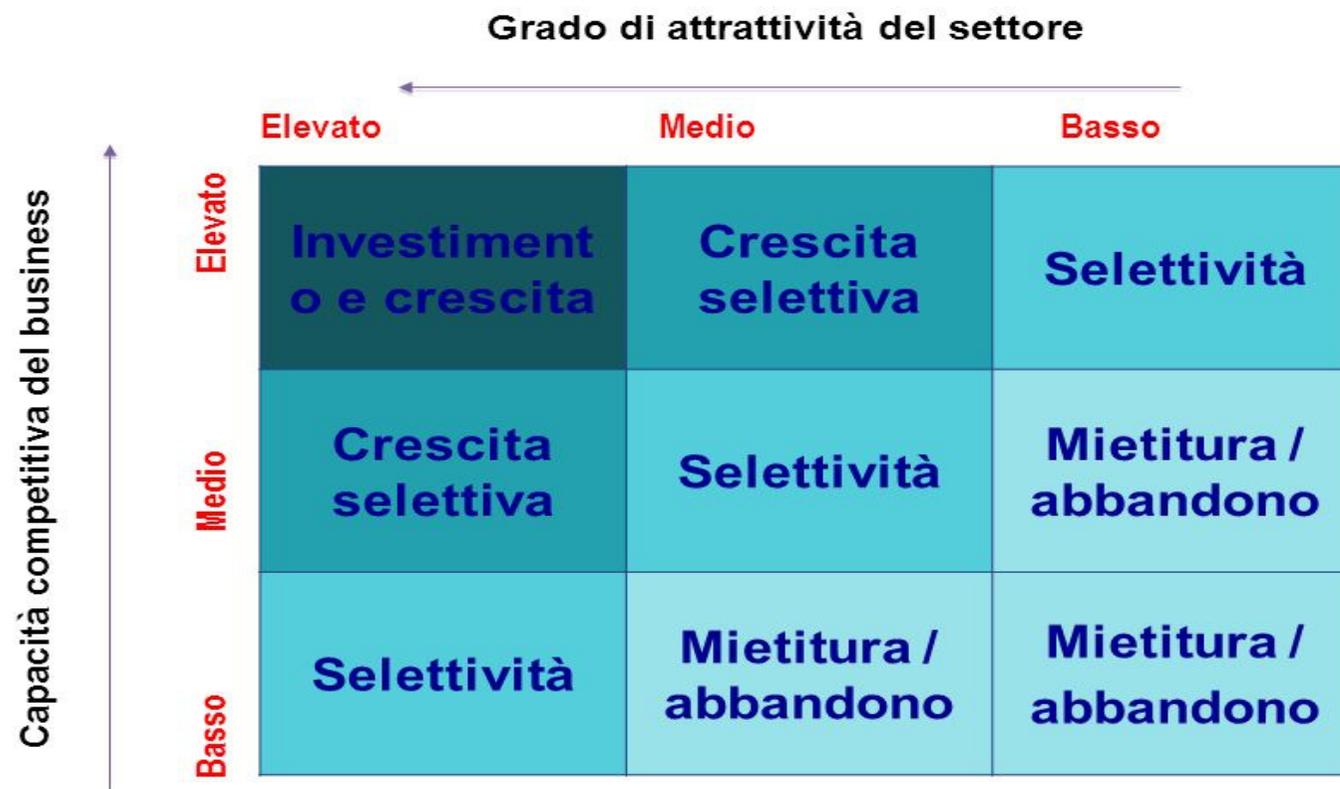
Medio

Basso

		GRADO DI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE		
		INVESTIMENTO E CRESCITA MANTENERE PUNTI DI FORZA ELEVATO	CRESCITA SELETTIVA COSTRUIRE SUI PUNTI DI FORZA INTERVENIRE SU PUNTI DI DEBOLEZZA MEDIO	SELETTIVITA' SEGMENTARE SU PUNTI DI FORZA O RITIRARSI BASSO
Capacità competitiva del business	Elevato	INVESTIMENTO E CRESCITA MANTENERE PUNTI DI FORZA ELEVATO	CRESCITA SELETTIVA COSTRUIRE SUI PUNTI DI FORZA INTERVENIRE SU PUNTI DI DEBOLEZZA MEDIO	SELETTIVITA' SEGMENTARE SU PUNTI DI FORZA O RITIRARSI BASSO
	Medio	CRESCITA SELETTIVA AUMENTO PRODUTTIVITA' AUMENTO PRESSIONE COMPETITIVA	SELETTIVITA' INVESTIRE DOVE LA REDDITIVITA' A BREVE E' ALTA	MIETITURA/ABBANDONO ESPANSIONE LIMITATA O REALIZZO
	Basso	-SELETTIVITA' -SCREMARE -INVESTIMENTI DI DIFESA	MIETITURA/ABBANDONO RIDURRE GLI INVESTIMENTI E SCREMARE	MIETITURA/ABBANDONO DISINVESTIMENTO



## La matrice McKinsey - G.E: le strategie



1 Sviluppo.	2 Sviluppo	3 Contrazione
4 Stabilità	5 <u>Stabilità</u> Attesa da posizione debole <u>Sviluppo</u> Concentrazione attraverso l'integrazione orizzontale	6 Contrazione Disinvestimento
7 Sviluppo Diversificazione concentrica (con know how già esistente in sett. correlati)	8 Sviluppo Diversificazione Conglomerata (nuovi clienti e prodotti)	9 Contrazione Fallimento o liquidazione



- Le **9** celle individuano altrettante **strategie**, riconducibili a **tre categorie**:
- *a. strategie di **SVILUPPO***, che comprendono sia la concentrazione all'interno del settore in cui l'impresa opera (celle 1, 2 e 5) sia la diversificazione attraverso la quale lo sviluppo è generato al di fuori del settore (celle 7 e 8);



- *b. strategie di **STABILITÀ*** (celle 4 e 5), che indicano come l'impresa possa perseguire la *mission* e gli obiettivi attuali senza un significativo cambiamento nelle strategie;
- *c. strategie di **CONTRAZIONE*** (celle 3, 6 e 9), ad indicare le vie che l'impresa può adottare per ridurre il campo di azione.



# Matrice Mc Kinsey(G.E): le strategie

## **Analisi situazione attuale**

- Fase 1: Definizione dei fattori critici interni ed esterni
- Fase 2: Valutazione dei fattori esterni
- Fase 3: Valutazione dei fattori interni
- Fase 4: Posizionamento del business nella matrice



# Matrice Mckinsey – G.E.

- Fase 1: Definizione dei fattori critici
  - Fattori critici esterni, non controllabili dall'azienda (caratteristiche di base dell'ambiente e struttura competitiva)
  - Fattori critici interni (o fattori critici di successo) controllabili dall'azienda, e cioè attività funzionali



# Matrice Mc Kinsey – G.E.

- FASE 1: Definizione dei fattori critici

## Fattori Esterni

dimensione del mercato.  
tasso di crescita del mercato.  
struttura concorrenziale  
barriere all'entrata  
redditività del settore  
tecnologia  
legislazione  
aspetti sociali e politici

## Fattori Interni

Quota di mercato  
Attività di marketing  
R&D  
produzione  
risorse finanziarie  
risorse umane  
immagine  
gamma prodotti  
qualità



# Matrice Mc Kinsey

- Fase 2: Valutazione dei fattori esterni
- Dopo aver individuato i fattori critici esterni, è necessario determinare il contributo dato da ciascuno di essi al grado di attrattività dell'ambiente



# Matrice Mc Kinsey

- Fase 3: La valutazione dei fattori interni
- La valutazione dei fattori interni di solito viene effettuata in riferimento al concorrente principale (attività di benchmarking)



# Matrice Mc Kinsey

- Fase 4: Posizionamento attuale del business nella Matrice
- L'incrocio tra il grado di attrattività del settore (valutazione dei fattori esterni) e capacità competitiva del business (valutazione dei fattori interni) consente di collocare il business in uno dei nove quadranti della matrice



# Matrice Mc Kinsey

- Specificare i driver di ognuna delle due dimensioni.
- La società deve stabilire quelli che vengono considerati fattori importanti per la sua strategia complessiva.
- Determinare il peso di ogni driver. La società deve assegnare dei pesi di importanza relativa ad ogni driver.
- Calcolare il punteggio della SBU su ogni driver.
- Moltiplicare i pesi e punteggi per ogni SBU.



Attrattività settore		Coeff. Pond	Valutazione (1-5)	punteggio
dimensione del mercato		20%	4	0,8
Tax annuo crescita mercato		20%	5	1
Margine di profitto		15%	4	0,6
Intensità competitiva		15%	2	0,3
Fabbisogno tecnologia		15%	4	0,6
Incidenza inflazione		5%	32	0,15
Fabbisogno energetico		5%	3	0,1
Impatto ambientale		5%	3	0,15
Impatto socio-politico				
	tot	100%		<b>3,7</b>



Posizione competitiva		Coeff. Pond.	Valutazione (1-5)	punteggio
Quota di mercato		10%	4	0,4
Sviluppo della quota		15%	2	0,3
Qualità del prodotto		10%	4	0,4
Reputazione brand		10%	5	0,5
Sistema distribuzione		5%	4	0,2
Efficacia promozionale		5%	3	0,15
Capacità produttiva		5%	3	0,15
Efficienza produttiva		5%	2	0,1
Costi unitari		15%	3	0,45
approvvigionamento		5%	5	0,25
R&S		10%	3	0,3
Risorse manageriali		5%	4	0,2
	Tot.	100%		<b>3,4</b>



# Cosa sono le operations?

- Attraverso il termine anglosassone di "**operations**", praticamente privo di traduzione in italiano, ci si riferisce a tutte quelle funzioni di una impresa coinvolte, in senso lato, nella messa a disposizione per il cliente di un determinato prodotto o servizio."



# Cosa sono le operations

- Volendo ricorrere ad uno strumento più “accademico”, possiamo fare riferimento alla **catena del valore di Porter** per individuare le funzioni / i processi che afferiscono alle Operations. Tale modello, elaborato più di 30 anni or sono, è ancora sostanzialmente valido, sebbene l'accresciuta complessità delle moderne organizzazioni richieda di dettagliarlo un po' meglio.
- Ecco allora la cosiddetta “**Catena di Porter 2.0**” (nel caso di un'azienda manifatturiera):



# Catena del Valore di Porter 2.0



# Le Operations

- Dunque, secondo la nostra visione, possiamo pensare alle **Operations** come **l'insieme dei processi** che, in un'ottica di **supply chain integrata**, contribuiscono a **realizzare e consegnare il valore al cliente**, indipendentemente dal fatto che questo sia veicolato tramite un **prodotto**, un **servizio** o, come accade sempre più di frequente, tramite **un mix di prodotti e servizi**.



# Le Operations 2

- Pertanto, ecco le funzioni (o meglio, i processi) che appartengono alla **sfera delle Operations**:
- gli **acquisti** e gli **approvvigionamenti**, perché i fornitori sono parte attiva della catena del valore;
- la **produzione**, perché è responsabile della quota di valore aggiunto generato internamente dall'azienda;
- la **logistica**, perché “trasporta” il valore, dai fornitori attraverso l'azienda e fino al cliente finale;
- il **post-vendita operativo**.



# Le Operations 3

- Intervenire in ottica migliorativa sulle Operations, dunque, significa **fare evolvere il modo in cui l'azienda realizza e consegna il valore** ai propri clienti. Questo può significare, a seconda dei casi, uno o più dei seguenti **obiettivi strategici**:
- migliorare l'**efficacia**, cioè la capacità di fornire risposta ai bisogni del cliente da un punto di vista qualitativo;
- migliorare l'**efficienza**, cioè ridurre il valore "consumato" (costi) per creare e consegnare il valore al cliente (vendite);
- migliorare la **qualità**, ovvero la rispondenza ai requisiti e alle aspettative del cliente.



# Importanza delle operations

- Considerate in passato esclusivamente il “braccio” di una programmazione strategica che individuava la fonte del vantaggio competitivo in altre aree aziendali, rappresentano oggi, per le teorie gestionali più recenti, **la vera leva attraverso la quale superare i competitor** e questo maggiore rilievo che viene loro attribuito è correlato con la sempre maggiore importanza del coordinamento delle varie funzioni aziendali, in mancanza del quale si finirebbe per prendere delle decisioni incoerenti con la strategia aziendale.



# Importanza delle Operations 2

- Analizzare l'impatto delle scelte relative alle Operations ed alla Supply Chain sulla futura competitività aziendale riveste oggi un ruolo strategico nella sopravvivenza dell'azienda nei mercati moderni.



# Importanza delle Operations 3

- ***La realizzazione di una strategia competitiva di successo ha sempre alla base un sistema operativo molto efficiente (meglio se superiore ai concorrenti nell'utilizzo e produttività delle proprie risorse) e molto efficace, in grado di seguire i mutamenti nelle esigenze dei mercati e dei canali di vendita, riuscendo a mantenere elevate prestazioni sul lato della qualità dei prodotti e dei processi di collegamento col mercato.***



# Importanza operations 4

- Per accrescere e mantenere la competitività è indispensabile, dunque, sia **operare le giuste scelte strategiche** riguardo al proprio assetto industriale (maggiore integrazione o esternalizzazione, prossimità o localizzazione remota delle attività produttive, innovazione sui processi, sviluppo delle competenze possedute dalle proprie persone, ecc.) *che ottenere l'eccellenza operativa in termini di costi, qualità, livello di servizio.*
- *L'instabilità dei mercati* richiede sempre più un rinnovo delle Operations per prepararle ad affrontare le sfide sempre più dure dei prossimi anni.



# Importanza delle Operations 5

- Viene richiesto che esse siano in grado, nel più breve tempo possibile, di interpretare i segnali deboli che provengono dal mercato, di capire la dinamica dello scenario al fine di proporre in un tempo appropriato soluzioni di nuovi prodotti o servizi che anticipino la domanda attuale, di rispondere a eventi inattesi che si sono originati sia internamente che esternamente all'azienda, di riuscire a ridisegnare il loro assetto sotto il profilo del network, dell'organizzazione, delle competenze e delle risorse necessarie.



# Importanza delle operations 6

- Le Operations dovranno contrastare la complessità proveniente dal mondo esterno con un *lavoro di semplificazione, standardizzazione e automazione dei processi interni* e, soprattutto, integrare le funzioni aziendali in un'ottica di processo e favorire lo sviluppo di un approccio interfunzionale alla gestione, quindi, *integrare i processi aziendali con gli altri attori della supply chain.*



# Applicazione del principio Lean nei servizi

- Il **Lean Office** (o Lean Service) è l'applicazione del Lean Thinking all'erogazione dei servizi. Vediamo come è possibile efficientarli e quali sono i principi guida.
- Il Lean Thinking ("pensiero snello") si esplica non solo nel Lean Manufacturing (pensato per la produzione), ma anche nella più recente disciplina del **Lean Office**.
- Il **Lean Office** è un insieme di metodi e tecniche pensate per rendere efficienti i **servizi**, laddove per servizi intendiamo sia quelli erogati dalle aziende che vendono servizi come core business, sia quelli "a complemento" erogati dalle aziende commerciali o manifatturiere unitamente ai prodotti: il Customer Care, il Contact Center etc.
- Ogni qualvolta vi è un contatto tra il cliente e il fornitore che non prevede scambi "fisici" ma informativi o documentali, specie se questi scambi veicolano valore aggiunto, si è in presenza di un **servizio** e si possono applicare le tecniche del **Lean Office**.



# Principio Lean nei servizi 1

- Il **Lean Office**, al pari del Lean Manufacturing, si pone quindi l'obiettivo di massimizzare 3 fattori:
- l'**efficacia** nell'erogazione del servizio, ossia la rispondenza ai requisiti del cliente
- l'**efficienza**, ovvero il rapporto tra il volume dei servizi erogati e le risorse impiegate;
- la **qualità**, ossia la conformità agli standard prefissati.



# Principio Lean nei servizi 2

- Il Lean Office, in particolare, si presta molto bene al miglioramento di tutti quei servizi che hanno un carattere di **ripetitività** e di **standardizzazione**, anche in presenza di fattori “perturbanti” quali la variabilità e la stagionalità.

- 



# Gli Step del Lean Office

I **passi fondamentali del Lean Office** possono essere così rappresentati:

- individua il Cliente e comprendi dove risiede per lui il valore del servizio;
- comprendi le modalità con le quali il valore viene generato;
- analizza i volumi, la varietà, la variabilità, le eccezioni, i problemi;
- effettua una mappatura dei tempi, delle inefficienze, delle non conformità;
- studia i carichi di lavoro e dimensiona correttamente lo staff;
- specializza le risorse e “crea il flusso” nel valore dei servizi;
- nel contempo, bilancia le risorse rispetto ai fabbisogni;
- suddividi nettamente le attività di “front” dalle attività di “back”;
- scegli se adottare un comportamento “reattivo” oppure “proattivo”;
- conferisci alla struttura di servizio la giusta autonomia decisionale;
- stabilisci indicatori di performance, gestisci e incentivi sulla base dei questi;
- persegui il miglioramento continuo.



# Principi del Lean thinking

- I principi su cui si basa il Lean Thinking sono semplici: il punto di partenza è l'identificazione degli sprechi per poi eliminarli e produrre di più con un minor consumo di risorse.
- **Identificare ciò che vale (value)** individuare ciò per cui i clienti sono disposti a pagare un prezzo
- **Identificare il flusso del valore (value stream)** allineare le attività che creano valore nella giusta sequenza
- **Far scorrere il flusso del valore (flow)** mettere in atto le attività a valore senza interruzioni
- **Fare in modo che il flusso sia tirato (pull)** fare scorrere il flusso in base alle richieste del cliente
- **Puntare alla perfezione (perfection)** assumere la perfezione come riferimento per programmi di miglioramento continuo
- **Estendere alla catena dei fornitori (lean supply chain)** affrontare anche la catena dei fornitori in ottica lean



# Principi del Lean Thinking

- L'applicazione in azienda dei sei principi provoca un grande cambiamento sia sul “piano fisico” sia sul piano organizzativo (riduzione dei livelli gerarchici, orientamento ai processi, team interfunzionali, responsabilizzazione, delega e sviluppo competenze a livelli operativi, snellimento delle funzioni ecc.); tutto questo comporta quindi un radicale cambiamento di mentalità da parte di tutto il personale ed una vera e propria “rivoluzione culturale”. È una scelta coraggiosa, operata da una direzione forte, dinamica, innovativa e moderna.



# Principi del Lean Thinking 2

- **Definire il Valore**
- Il punto di partenza della caccia allo spreco è l'identificazione di ciò che vale. Il consumo di risorse è giustificato solo per produrre valore altrimenti è spreco (MUDA).

Bisogna tentare di definire con precisione ***il valore*** in termini di prodotti specifici con caratteristiche specifiche, offerte a prezzi specifici attraverso un dialogo con clienti specifici.

In altre parole il **valore viene definito dal cliente** ed assume significato solamente se espresso in termini di un prodotto/servizio in grado di soddisfare le sue esigenze ad un dato prezzo ed in un dato momento.



# Principi del Lean Thinking 3

- **Identificare il Flusso di Valore**
- Il flusso di valore per un dato prodotto consiste nell'intera gamma di attività necessarie per trasformare le materie prime in prodotto finito. L'analisi del flusso di valore mette sempre in evidenza grandi quantità di spreco attraverso la classificazione delle attività in tre categorie:
- *Attività che creano valore* (tutte quelle il cui costo può essere trasferito al cliente)
- *Attività che non creano valore ma necessarie* (non sono eliminabili con gli attuali sistemi di sviluppo prodotto, gestione ordini e produzione)
- *Attività che non creano valore e non necessarie* (possono quindi essere eliminate da subito)
- I tre flussi principali sono:
- Progettazione/Sviluppo Prodotto
- Gestione Ordini
- Produzione dei Beni/Erogazione dei Servizi
- 



# Principi del Lean Thinking 4

- identificato il flusso di valore per un dato prodotto o famiglia di prodotti ed averlo ricostruito eliminando le attività inutili attraverso la mappatura dei flussi (secondo principio); bisogna fare sì che le restanti attività creatrici di valore formino un flusso (terzo principio).
- Il pensiero snello rovescia il tradizionale modo di ragionare attraverso “lotti”, “funzioni” e “uffici”. Infatti i compiti possono quasi sempre essere eseguiti in modo più efficace se il prodotto viene lavorato ininterrottamente dalla materia prima al prodotto finito.



# Principi del Lean Thinking 5

- **Fare in Modo che il Flusso sia “Tirato” dal Cliente**
- Quando l’azienda (o più in generale l’organizzazione) ha definito il valore (per il cliente), ha identificato il flusso di valore, ha eliminato gli ostacoli e quindi gli sprechi per fare sì che il flusso scorra senza interruzioni, allora è giunto il momento di permettere ai clienti di tirare il processo (cioè il flusso di valore). In definitiva i clienti “tirano il valore dall’impresa”.

Cosa vuol dire? Vuol dire acquisire la capacità di progettare, programmare e realizzare solo quello che il cliente vuole nel momento in cui lo vuole.



# Principi del Lean Thinking 6

- **Ricerca la Perfezione**
- Questo ultimo principio può sembrare presuntuoso e va quindi interpretato nel senso di miglioramento continuo (KAIZEN). Infatti se si sono applicati correttamente i primi quattro principi si creano sinergie impensabili che mettono in moto un processo continuo di riduzione dei tempi, degli spazi, dei costi.  
L'applicazione dei principi lean deve essere sistematica e continua per giungere a continui miglioramenti. In questo senso il quinto principio deve essere da sprone per l'incessante applicazione dei principi lean e risultare ogni volta quale un nuovo punto di partenza. Una volta finito si deve ricominciare per fare emergere nuovi sprechi ed eliminarli.



# Principi del Lean Thinking 7

- ***la conversione della catena dei fornitori ai principi snelli***
- 'ultimo indispensabile passo da fare per la riuscita di un progetto lean sia quello di affrontare la catena dei fornitori in un'ottica lean.
- Per questo devono essere sviluppate le relazioni con i fornitori instaurando rapporti di partnership che facciano crescere i fornitori, che prevedano una maggiore integrazione dei fornitori nei processi interni dell'azienda, che spostino l'attenzione dal controllo qualità in accettazione all'assicurazione della qualità da parte del fornitore



# Dal Lean Manufacturing alla Lean Startup

- Con la visione di Eric Ries, il principio della riduzione degli sprechi acquisisce nuove sfumature di significato: la visione fondamentale ***è che l'innovazione più efficiente è quella di cui c'è un reale bisogno da parte degli utenti.*** Tutto quello che non concorre a soddisfare velocemente un reale bisogno di mercato è uno spreco. In altre parole, lo spreco maggiore è creare un prodotto/servizio che nessuno vuole, e che quindi non apporterebbe nessun miglioramento significativo al suo contesto di riferimento.



# La Lean Startup 1

- Un altro principio fondamentale di partenza per l'approccio "Lean" è quello del customer development (termine coniato da Steve Blank).
- Se l'obiettivo è quello di elaborare soluzioni centrate prima di tutto sulle persone e sui loro bisogni reali, tali strategie non possono essere rimandate, per esempio, alla fase di commercializzazione – quando la soluzione è già stata sviluppata – bensì devono essere attuate parallelamente allo sviluppo della soluzione.



# La Lean Startup 2

- Un passaggio chiave dell'applicazione del metodo Lean Startup è infatti quello di alimentare un flusso continuo di feedback tra la startup e i suoi clienti durante il processo di sviluppo del prodotto, per garantire un apprendimento costante e verificare ogni singola ipotesi alla base dell'**idea del business**. Nell'ottica della riduzione degli sprechi, tutto ciò deve avvenire il più possibile in una fase iniziale dello sviluppo del prodotto, e a volte addirittura prima che il prodotto stesso venga realizzato.



# La Lean Startup 3

- Il processo operativo del metodo Lean Startup è quindi efficacemente rappresentato nel cosiddetto “**ciclo di apprendimento lean**”, anche noto come **ciclo build-measure-learn (costruire-misurare-apprendere)**



# Concetto di M.V.P.

- Ciò che viene “costruito” ad ogni ciclo è una soluzione, un’esperienza, un esperimento che ha lo scopo di testare in fretta, sul mercato, un aspetto dell’offerta dopo l’altro (**MVP**). Bisogna evitare di pensare al “prodotto finito” e orientarsi piuttosto verso l’idea di **MVP (Minimum Viable Product)**, un prodotto minimo che porta un valore, realizzato nel minor tempo possibile e che possa essere testato per restituire dati. Questo MVP viene sviluppato con brevi iterazioni, rilasci frequenti con l’obiettivo di svolgere sempre piccoli esperimenti, dei prodotti che verifichino la validità della strategia rispetto all’idea e alla visione.



# Validare una idea 1

- Il test di questa soluzione produce dati concreti, che l'imprenditore confronta con metriche adeguate stabilite in precedenza: questo confronto fa emergere nuove informazioni (cioè l'apprendimento), che solo l'imprenditore e il suo team possiedono e che alimentano **il vantaggio competitivo**, tradotto dalla startup in benefici esclusivi per il proprio mercato.



# Validare una idea 2

- A questo punto il ciclo ricomincia, per testare un nuovo aspetto dell'idea o modificare l'esperimento in caso i risultati non siano soddisfacenti. Lo scopo dell'approccio Lean Startup è accorciare il più possibile questo ciclo, per velocizzare l'apprendimento, avvicinarsi maggiormente ai reali bisogni dei clienti, innovare di più e sprecare di meno.



# Validare una idea 3

- Secondo i principi del metodo Lean Startup, per cui niente è vero finché non è validato (validato = passato attraverso il meccanismo di build-measure-learn), l'idea non può iniziare a concretizzarsi senza aver prima verificato che il problema:
  - esiste davvero
  - è sentito dal target individuato
  - è sufficientemente forte da portare con sé il bisogno di essere risolto
- 



# Validare una idea 4

- *Alimentare un flusso continuo di feedback tra la startup e i suoi clienti durante il processo di sviluppo del prodotto, per garantire un apprendimento costante e verificare ogni singola ipotesi alla base dell'idea del business.*



# Validare una idea 5

Scopo finale di questo lavoro circolare di build, measure e learn è quindi quello di:

- 1. raccogliere dati misurabili e reali**
- 2. apprendere**
- 3. ridurre gli sprechi e scongiurare il rischio di arrivare ad un prodotto che nessuno vuole**



# Abbandonare o perseverare?

- **Il metodo Lean Startup prevede un'iterazione continua di esperimenti (MVP) in ciascuna fase del processo, dalla validazione del problema alla definizione del business model e alla creazione dell'impresa, fino alle decisioni più piccole e a quelle strettamente operative: qualunque sia l'oggetto della validazione, si dovrà trovare il tipo di esperimento più adatto per testarlo e prepararsi a tradurre i risultati in azioni (pivot o perseverare)**



# Abbandonare o perseverare? 2

- La metodologia del **M.V.P.** è decisamente interessante soprattutto per lo sviluppo di applicazioni web e prodotti intangibili. In questo caso si evita di creare una vera e propria azienda (con tutti gli investimenti di startup che questo comporta), senza aver prima testato le reali prospettive di mercato.



# Approccio customer oriented

- Nel caso in cui si decida di sviluppare prodotti tangibili tradizionali, ovviamente, alcuni tipi di investimenti devono comunque essere fatti, a prescindere dalla volontà di “produrre” il prodotto. I principi del Customer Development sono comunque assolutamente validi anche in questi casi, perchè inducono l’imprenditore a cambiare e migliorare il proprio approccio di business passando da una logica **product oriented (orientata al prodotto)** ad una **customer oriented (orientata al cliente)**, nel quale si va incontro ai reali bisogni del mercato e quindi a più alte e durature possibilità di successo.



# Strategie di Internazionalizzazione di impresa

- **Le modalità di entrata**
- Esportazione Indiretta
- Vendita diretta all'estero
- Integrazione con il mercato estero
- Impresa multinazionale - globale



# Esportazione indiretta 1

- Come funziona:
- Consiste nel ricorso ad **intermediari** di altre organizzazioni nel vendere i propri prodotti all'estero
- L'impresa affida la penetrazione dei mercati esteri ***all'iniziativa di altre organizzazioni***



# Esportazione indiretta 2

- Cosa comporta:
- Maggiore importanza del mercato domestico rispetto a quello estero
- *Politiche di marketing mix a carattere nazionale*
- *Esportazione di eccessi di produzione*
- Produzione concentrata nel paese di origine
- Bassi rischi e bassi costi



# Esportazione indiretta 3

- *Quando adottarla:*
- *E' adottata quando l'impresa dispone di un ampio margine competitivo in termini di:*
- Rapporto qualità/prezzo
- Immagine del prodotto
- Tecnologia
- Unicità



# Intermediari internazionali

- Si tratta di tutti quei soggetti che svolgono attività commerciale tra paesi diversi, agendo da **canale di collegamento tra uno o più produttori in un paese e compratori in determinati paesi esteri**



# Buyer

- È un soggetto indipendente, anche singola persona fisica, che risiede in un determinato paese e rappresenta un certo numero di imprese estere, interessate ad avere un contatto diretto e continuo con potenziali investitori operanti nella sua stessa area geografica



# Buyer 2

- Il buyer opera per conto degli acquirenti esteri sulla base di una precisa lettera di intenti
- E' potenzialmente un veicolo molto efficace per le imprese che intendono sviluppare una clientela estera. Esso ha infatti relazioni molto stabili con la clientela estera che rappresenta
- L'esportatore vende all'estero senza grosso impegno finanziario e organizzativo e senza elevati costi commerciali



# Il broker

- È un soggetto che svolge la funzione di collegare il produttore con il potenziale compratore estero e di fornire un eventuale supporto consulenziale per favorire la transazione fra i due.
- È normalmente specializzato su determinate tipologie di prodotti, più frequentemente commodities (petrolio, metalli etc.)
- Opera sia sul lato delle esportazioni che delle importazioni
- Può agire come agente del produttore o del compratore
- 



# Export management companies

- Accompagna le esportazioni di un insieme di imprese la cui offerta è integrabile non è in concorrenza
- Opera all'estero per conto di ogni produttore che rappresenta. Si attiene alle sue indicazioni
- Svolge attività di ricerca e analisi delle condizioni dei mercati esteri, individuazione dei canali più efficienti ed efficaci, forniture di attività consulenziali



# Export management companies 2

- Sono organizzazioni di grandi dimensioni dotati di grandi risorse che acquistano prodotti dalle imprese manifatturiere e li vendono per proprio conto nei mercati esteri
- Hanno una struttura simile a quella di gruppi fortemente internazionalizzati. Si occupano di gestire il marketing e la vendita dei prodotti nei rispettivi mercati locali
- Trattano diverse tipologie di prodotti in diversi paesi



# Consorzi per l'esportazione

- Sono strutture assai diffuse per l'internazionalizzazione all'estero delle piccole e piccolissime imprese
- Aggregano quel certo numero di operatori in modo da raggiungere quella "dimensione critica" per rendere convenienti e sostenibili le operazioni necessarie per vendere all'estero
- Possono essere monosettoriali, plurisettoriali o costituiti su base territoriale



# Vendita diretta all'estero

- Come funziona
- L'impresa continua a mantenere la **base produttiva in un solo paese** ma cerca contemporaneamente di avvicinarsi al potenziale compratore e di realizzare stabilmente una presenza diretta sui mercati esteri
- L'impresa ***si spinge maggiormente sul mercato internazionale***, avviando contatti diretti con la clientela e gli intermediari locali



# Vendita diretta all'estero 2

- **VANTAGGI E SVANTAGGI**
- *Maggiori costi e maggiori rischi a fronte di una **penetrazione più stabile** dei mercati*
- *Prospettiva di vendita all'estero **di lungo termine***
- *Differenziale tra prezzo di vendita e costo di produzione elevato*
- *Maggiori **informazioni sul mercato** e sull'andamento della domanda*
- *Maggiore possibilità di **assistenza pre- e post-vendita***
- *Possibilità di affrontare la concorrenza ad armi pari*



# Accordi di integrazione col mercato estero

- **PRODUZIONE ALL'ESTERO**
- **Contratti di produzione** (l'impresa affida ad un produttore locale la fabbricazione dei propri prodotti)
- **Assemblaggio e/o produzione di parti componenti** (l'impresa può produrre all'estero parti componenti da assemblare con parti esportate)
- **Concessione di licenze, know-how, brevetti** (l'impresa cede ad un agente locale le conoscenze necessarie per la realizzazione e vendita del prodotto, ottenendo una royalty)



# Accordi di integrazione col mercato estero 2

- RETE DI DISTRIBUZIONE
- *Apertura filiali di vendita*
- *Costituzione di joint-venture*
- *Franchising*



## Accordi di integrazione col mercato estero 3

- RETE DI DISTRIBUZIONE
- *Ingresso immediato sui mercati esteri*
- *Investimenti relativamente bassi*
- *Possibilità di testing*
- *Rischio di creazione nuovi concorrenti*
- *Divisione dei ricavi con il licenziatario*
- *Perdita del controllo di qualità del prodotto*



# Sussidiarie estere

## Creazione di sussidiarie attraverso

- la costituzione **ex novo** nel paese di destinazione di filiali commerciali, stabilimenti, laboratori di ricerca o altro
- l'acquisizione di business units già operanti nel mercato-obiettivo
- Le sussidiarie possono avere natura:  
commerciale (uffici vendita); produttiva (stabilimenti); riguardare altre funzioni aziendali (ricerca progettazione ecc); riguardare un mix di funzioni



# Sussidiarie estere 2

- Costituiscono una fase fondamentale nel processo di espansione internazionale dell'impresa.
- • Segnano il passaggio da una presenza estera di tipo solo commerciale o attuata anche su altri piani, ma solo attraverso la collaborazione con altri partner, a una **concezione internazionale di tutto il sistema aziendale**, attuata dall'impresa in maniera autonoma
- Le finalità che possono essere alla base sono:
  1. Avvicinamento al mercato finale
  2. Riduzione dei costi di produzione
  3. Acquisizione di risorse
- 4. Razionalizzazione della struttura produttiva internazionale



# Impresa multinazionale

- Distribuisce gli stabilimenti di produzione in base alle esigenze della rete distributiva e alle differenze dei costi di produzione tra un paese ed un altro
- Attua una politica di mktg mix orientata alle esigenze di un consumatore multinazionale
- Raccoglie mezzi finanziari dove le condizioni di mercato sono più convenienti per poi ridistribuirle a seconda delle esigenze



# L'organizzazione delle attività commerciali internazionali

- **SALES SUBSIDIARIES: unità organizzative specifiche dislocate all'estero** con la mission di trasferire e commercializzare i prodotti dell'impresa
  - Il ricorso a questa forma attuativa si basa sull'ipotesi che la casa madre sia in grado di trasferire verso le sedi periferiche non solo i prodotti ma anche tutto il know-how necessario ad una loro ottimale allocazione.
  - Laddove i mercati esteri comincino ad assumere un'importanza maggiore e a presentare delle esigenze di adattamento locale, allora le subsidiaries potrebbero anche intervenire nei processi di adattamento (***customization***) ***dei prodotti***.



# L'organizzazione delle attività commerciali internazionali 2

- - Quando il livello di vendite estere è ancora contenuto, le imprese organizzate in modo divisionale possono agevolare l'azione delle divisioni di canale o di prodotto attraverso la creazione di una **direzione centrale** che fornisca alle varie divisioni assistenza e supporto per le attività di promozione e vendita nei mercati Esteri
- - Quando la funzione di esportazione inizia ad acquisire una progressiva autonomia organizzativa, può arrivare a diventare una **divisione internazionale**.



# Il Bilancio di esercizio

- ***Il bilancio d'esercizio*** è il documento che rappresenta la situazione economico, patrimoniale e finanziaria dell'azienda al termine di un periodo amministrativo.
- I documenti che lo compongono sono:
  - - *stato patrimoniale*
  - - *conto economico*
  - - *nota integrativa*
  - - **rendiconto finanziario** (dal 1 gennaio 2016)



# Bilancio di esercizio 2

- La disciplina del Bilancio è contenuta agli artt. 2423-2435 bis del codice civile
- I documenti di Bilancio sono pubblici, essi vanno depositati presso la Camera di Commercio competente per territorio.



# Il Conto Economico

- **Il C.E.** rappresenta il documento del Bilancio che contiene i costi e i ricavi di competenza dell'esercizio preso in considerazione
- **il Conto Economico** è un documento scalare che fornisce gradualmente totali e parziali determinati dalla differenza tra ricavi e costi, fino a determinare il risultato economico di esercizio (utile o perdita)



# Lo Stato Patrimoniale

- **Lo S.P.** è il documento che definisce la situazione patrimoniale di una società in un determinato momento.
- E' costituito da sezioni contrapposte: a sinistra vi è l'attivo, e a destra il passivo.
- Nell'attivo vengono inserite le attività o investimenti, nel passivo le fonti di finanziamento, ossia le passività e il capitale netto.



# Investimenti

- Fra le attività o *investimenti* possono essere presenti:
- Liquidità immediate
- Liquidità differite
- Rimanenze
- Immobilizzazioni tecniche (materiali e immateriali)
- Immobilizzazioni finanziarie



# Fonti di finanziamento

- Tra le *fonti* di finanziamento possono essere presenti:
  - - passività a breve scadenza
  - - passività a media e lunga scadenza (fonti esterne)
  - - capitale sociale
  - - riserve di utili (fonti interne)



# Conto economico a forma scalare

<b>RICAVI DELLE VENDITE</b>	<b>7.200.542</b>	<b>100%</b>
Rimanenze iniziali	750.454	
Acquisti	4.012.924	
Rimanenze finali	793.583	
<b>CONSUMO MATERIE PRIME</b>	<b>3.969.795</b>	
Costi variabili di produzione	364.524	
Costi variabili commerciali	865.111	
<b>Costi variabili</b>	<b>1.229.635</b>	
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>2.001.112</b>	<b>28%</b>
Costi di struttura	645.981	
Salari e stipendi	356.509	
Accantonamento TFR	20.184	
<b>Costi fissi</b>	<b>1.022.674</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>978.438</b>	<b>14%</b>
Ammortamento immateriali	116.918	
<b>EBIT - REDDITO OPERATIVO</b>	<b>861.520</b>	<b>12%</b>
Interessi passivi	75.692	
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>785.828</b>	
<b>Imposte di esercizio</b>	<b>316.606</b>	
<b>Risultato di esercizio</b>	<b>469.222</b>	<b>7%</b>



# Stato Patrimoniale

<b>Attivo immobilizzato</b>		<b>Capitale proprio</b>	
Fabbricati	775.000	Capitale sociale	1.500.000
Impianti e macchinari	518.000	Riserva legale	127.000
Automezzi	58.000	Riserva straordinaria	76.800
Macchine d'ufficio	128.000	<b>Utile da accantonare</b>	<b>18.400</b>
	<b>1.479.000</b>		<b>1.722.200</b>
<b>Attivo corrente</b>		<b>Passività consolidate</b>	
<i>Liquidità immediate</i>		Fondo manutenzioni cicliche	10.200
Denaro in cassa	3.000	Debiti per tfr	206.000
Banche c/c attivi	78.700	<b>Mutui passivi</b>	<b>264.000</b>
	<b>81.700</b>		<b>480.200</b>
<i>Liquidità differite</i>		<b>Passività correnti</b>	
Crediti vs clienti	470.700	Debiti vs fornitori	310.000
Crediti diversi	31.100	Debiti tributari	9.200
<b>Risconti attivi</b>	<b>5.850</b>	<b>Ratei passivi</b>	<b>12.100</b>
<b>Ratei attivi</b>	<b>3.250</b>	<b>Rata mutuo a breve</b>	<b>36.000</b>
	<b>510.900</b>	<b>Utile da distribuire</b>	<b>144.000</b>
<i>Disponibilità di magazzino</i>		Debiti diversi	43.300
Materie prime	341.000		<b>554.600</b>
Prodotti finiti	282.400		
Prodotti in lavorazione	62.000		
	<b>685.400</b>		
Capitale investito	2.757.000	<b>Totale fonti</b>	<b>2.757.000</b>



# Il circolante netto

- Con il termine Capitale Circolante Netto si intende la differenza tra Attività correnti e passività correnti.
- Il C.c.n. esprime la situazione di liquidità dell'azienda, ossia la sua capacità di far fronte alle obbligazioni a breve termine attraverso flussi finanziari generati dalla gestione tipica dell'impresa
- Un finanziatore dell'impresa desidera che questo valore sia sempre positivo



# Circolante Netto 2

- Aspetti da considerare nella valutazione del C.C.N.:
- Il peso delle scorte di magazzino che includono una quota di scorte minime (investimento fisso)
- possono includere una quota di materie prime che devono subire un processo di trasformazione e di commercializzazione prima di trasformarsi in liquidità
- Non sempre le rimanenze possono essere vendute immediatamente e al valore indicato in bilancio
- attenzione a considerare anche il costo del Capitale Circolante Netto



# Esempio Circolante Netto

	C.C.N. A	C.C.N. B
• Rimanenze 800.000	2.500.000	
• Liq.differite 4.000.000	3.500.000	
• Liq.immediate 400.000	300.000	
• <b>Attiv.tà correnti</b>	<b>6.300.000</b>	<b>5.200.000</b>
• <i>Passività correnti</i>	<i>(4.500.000)</i>	<i>(4.500.000)</i>
• <b>Capitale circ. netto</b>	<b>1.800.000</b>	



# Analisi di bilancio

- Consente, confrontando i dati del Bilancio rielaborato, di rendere più significativa l'interpretazione del Bilancio stesso e più facile la conoscenza della situazione aziendale.
- I soggetti a cui l'analisi di Bilancio è destinata sono i manager, i creditori, gli investitori, gli azionisti e gli analisti finanziari.
- **Gli indici** sono *rapporti* che mettono a confronto i valori tratti dalla *rielaborazione* dello Stato patrimoniale, dal Conto Economico e dal Rendiconto finanziario.



# Analisi di bilancio 2

- Gli indici possono essere espressi in termini percentuali.
- L'analisi per indici si articola nel seguente modo:
  - - *analisi economica*
  - - *analisi patrimoniale*
  - - *analisi finanziaria*



# Analisi di bilancio 3

- **L'analisi economica** si occupa dell'esame della redditività dell'azienda, in modo tale che i ricavi superino i costi.
- Gli indici che vengono utilizzati più
- diffusamente sono:
- - **ROE, (return on equity)** si calcola facendo:  $(\text{utile netto dell'esercizio} / \text{patrimonio netto}) \times 100$
- **Il ROE** esprime la capacità dell'azienda di
- remunerare il capitale di rischio che i soci e il
- proprietario hanno impiegato



# Analisi di Bilancio 4

- **ROI**, si calcola facendo: (risultato operativo della gestione caratteristica/totale impieghi)x 100
- **Il ROI** indica l'efficienza con la quale l'azienda impiega i finanziamenti ricevuti



# Analisi di Bilancio 5

- Un' altro importante indice di redditività economica è il **ROS** (return on sales).
- Misura il rendimento delle vendite in termini percentuali è dato dal rapporto tra il reddito operativo e i ricavi di vendita.
- Va rapportato al ROS medio di aziende concorrenti dello stesso settore



# Analisi di Bilancio 6

- **L'analisi patrimoniale** serve a misurare l'equilibrio dell'azienda tra la composizione degli impieghi e delle fonti.
- *Alcuni tra gli indici che vengono utilizzati sono:*
  - - *rigidità degli impieghi*
  - - *elasticità degli impieghi*
  - - *autonomia finanziaria*
  - - *leverage*



# Analisi di Bilancio 7

- **La rigidità degli impieghi** si calcola facendo:
  - $(\text{immobilizzazioni}/\text{totale impieghi}) \times 100$
  - L'indice misura quanta parte dell'attivo è costituito da Immobilizzazioni
- **L'elasticità degli impieghi** si calcola facendo:
  - $(\text{Attivo corrente}/\text{totale impieghi}) \times 100$
  - L'indice misura quanto pesa l'attivo corrente sul totale impieghi



# Analisi di Bilancio 8

- **L'autonomia finanziaria** si calcola facendo:
  - $(\text{capitale proprio} / \text{totale impieghi}) \times 100$
  - L'indice segnala l'indipendenza dell'impresa dalle fonti di finanziamento.
- **Il leverage** si calcola facendo:  $\text{totale impieghi} / \text{capitale proprio}$ .
  - L'indice indica se c'è equilibrio tra il capitale proprio e quello di debito.



# Analisi di Bilancio 9

- **L'analisi finanziaria** serve per misurare la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni finanziari. Gli indici che vengono utilizzati sono:
- - **l'indice di disponibilità:**  $\text{attivo corrente} / \text{passività correnti}$ .
- L'indice indica se c'è equilibrio tra attività correnti e passività correnti.



# Analisi di Bilancio 9

- **L'indice di rotazione del capitale investito**, si calcola facendo: ricavi di vendita/totale attivo.
- L'indice indica quante volte si rinnovano le
- risorse impiegate per effetto delle vendite.
- (area di equilibrio per valori maggiori di 1)
- **L'indice di liquidità secondaria**, si calcola facendo: disponibilità liquide e finanziarie/passività correnti.



# Analisi di Bilancio 10

- *L'indice indica la capacità dell'azienda di far fronte con le risorse liquide o finanziarie alle uscite.*
- **L'indice di indipendenza finanziaria:** si calcola facendo Patrimonio netto/totale fonti di finanziamento (condizioni di equilibrio intorno allo 0,5).



# Analisi di Bilancio 11

- *Rappresenta il numero medio di giorni di giacenza della merce in magazzino*
- **Giorni di rotazione** = (valore del magazzino (senza iva)/consumo merci) x 365
- Esempio: valore del magazzino, 200.000 euro
- Costo (consumo) annuo merci, 1.000.000
- Durata media  $(200.000 : 1.000.000) \times 365 = 73$  giorni



# Analisi di Bilancio 12

- Quindi in media
- 73 sono i giorni medi di giacenza in magazzino della merce DURATA
- *5 volte all'anno* la merce entra ed esce dal magazzino ROTAZIONE



# Analisi di Bilancio 13

- *Rappresenta il tempo medio che serve per incassare le vendite*
- Durata =  $(\text{valore dei crediti/vendite} + \text{iva}) \times 365$
- Esempio: Credito Asl 200.000
- $\frac{200.000}{\text{Vendite di periodo} + \text{iva}} \times 365$   
iva 2.220.000
- la durata è:  $(200.000/2.220.000) \times 365 = 33$  giorni
- Quindi in media
- *ogni 33 giorni*, 11 volte all'anno i crediti sono
- incassati



# Analisi di Bilancio 14

- *Rappresenta la dilazione media ottenuta dai*
- *fornitori*
- Durata = (debiti vs fornitori/acquisti di periodo
- + Iva) x365
- Esempio: fornitori 200.000 euro
- acquisti + Iva 1.110.000 euro
- durata  $(200.000 / 1.110.000) \times 365 = 66$  giorni
- Quindi in media
- Ogni 66 giorni, 5,5 volte all'anno, i fornitori sono
- pagati



# Analisi di Bilancio 15

- **Ciclo Monetario** = *Durata media magazzino + durata media incasso – durata media pagamento fornitori*
- Con gli esempi fatti il ciclo monetario è
- 73 gg (magazzino) + 33 (crediti) – 66 (fornitori)
- = 40 gg
- In sostanza la gestione ha una scopertura
- finanziaria di 40 gg che, solitamente, è
- finanziata dalla banca



# Analisi di Bilancio 16

- Se ho un costo merci annuo + iva di 1.110.000
- Se la scopertura del ciclo è 40 gg
- Se il tasso applicato dalla banca sullo scoperto è del 5%
- Il costo è:  $(1.110.000 \times 5\% \times 40) / 360 = 6.170$  euro



# Criteri di redazione del Bilancio 1

- Il Bilancio nelle sue componenti va redatto con **chiarezza, veridicità e correttezza** e rappresentare la situazione patrimoniale e finanziaria della società, indicandone il risultato economico d'esercizio.



# Criteri di redazione del Bilancio 2

- **Chiarezza:** Essendo il Bilancio un documento destinato a terzi e atto a comunicare ed informare, esso deve essere il più possibile comprensibile e trasparente
- **Veridicità:** agli estensori è richiesta una oggettività basata sulla buona fede e sul rispetto delle norme aziendali
- **Correttezza:** rispetto delle regole giuridiche e delle norme tecnico-contabili



# Principi di redazione del Bilancio

- L'art. 2423 bis del codice civile stabilisce che nella redazione del Bilancio devono essere rispettati i seguenti principi:
- - la valutazione delle voci deve essere fatta
- secondo **prudenza** e nella prospettiva della
- **continuità** della attività imprenditoriale
- 



# Principi di redazione del Bilancio 2

- Rispettare il principio della **prudenza** significa adottare 2 regole:
- Non iscrivere a Bilancio *utili non definitivamente realizzati*
- Iscrivere a Bilancio *perdite o costi presunti o probabili*



# Principi di redazione del Bilancio 3

- Un atteggiamento *prudenziale* mira a garantire la neutralità e l'attendibilità delle informazioni
- Evita sopravvalutazioni dell'attivo e non rinvia ad esercizi futuri oneri di competenza dell'esercizio presente



# Principi di redazione del Bilancio 4

- **Continuità** aziendale: gli amministratori, nella redazione del bilancio, dovranno evidenziare la capacità dell'impresa di continuare a svolgere la propria attività in futuro
- Tale principio si applica anche ai criteri di valutazione



# Principi di redazione del Bilancio 5

- Quando una azienda si presume sia in condizioni di continuità aziendale?
- Quando può far fronte alle proprie obbligazioni e ai propri impegni nel corso della normale attività.
- Ciò significa che la liquidità derivante dalla gestione corrente, insieme ai fondi disponibili (in cassa, banca) saranno sufficienti per rimborsare i debiti e far fronte agli impegni



# Principi di redazione del Bilancio 6

- Per una corretta predisposizione del Bilancio e per una esatta valutazione dell'utile o della perdita d'esercizio, i costi e i ricavi devono essere *imputati* all'esercizio di **competenza**.
- Quell'esercizio cioè nel quale acquistano
- certezza, e non in quello in cui si manifestano
- i relativi incassi o pagamenti

