

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 Drucker)



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 come 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)

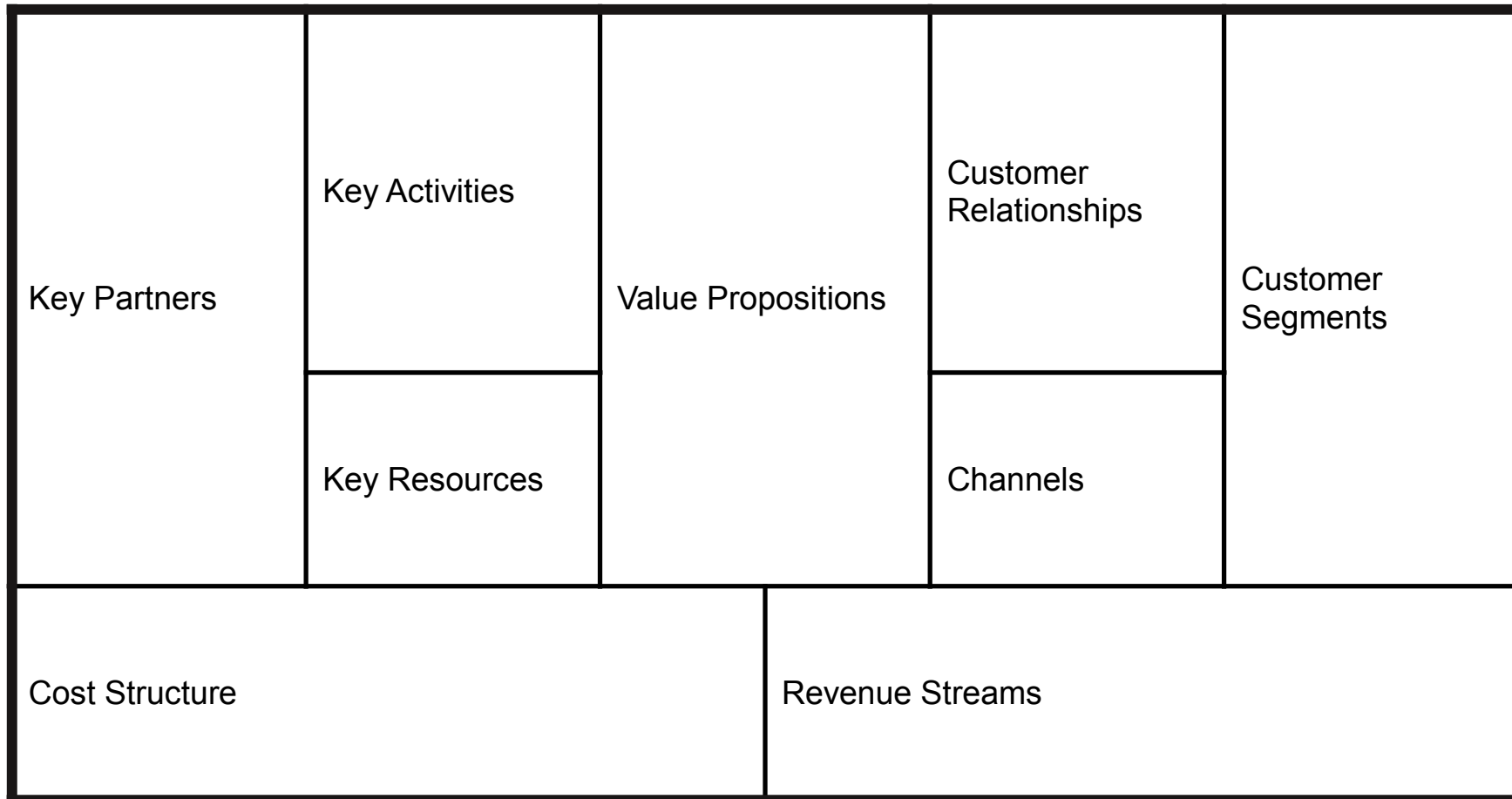


Bilancio di sostenibilità

- **bilancio sociale o di sostenibilità**, è un documento che si rivolge a tutti gli **stakeholder**, 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.



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 2 blocchi che rappresentano gli elementi costitutivi del sistema aziendale



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 di 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)

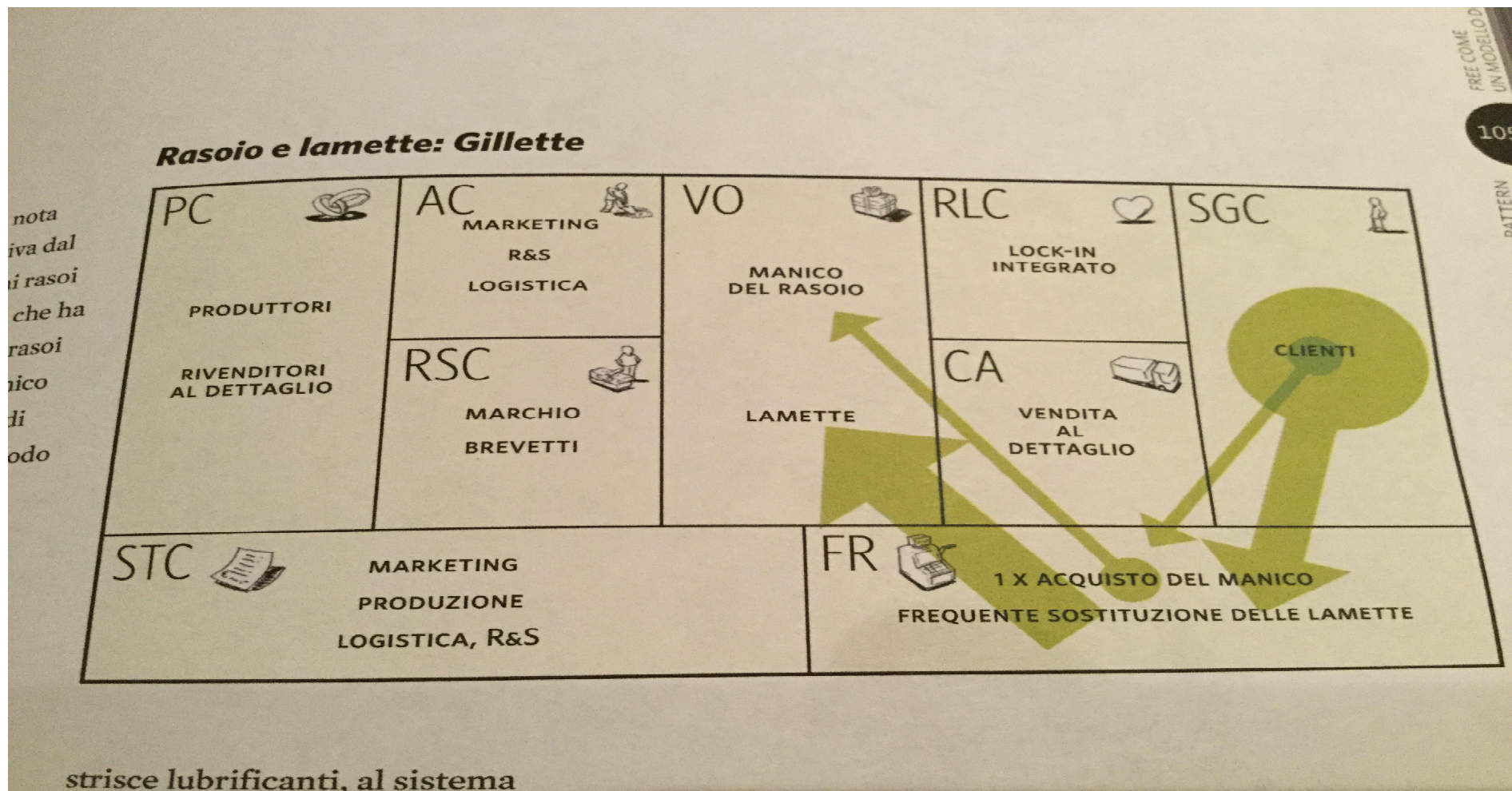


B.M.C. 6

- Permette la mappatura di un business nuovo o di uno già esistente.
- Il consiglio è di seguire l'approccio indicato partendo dal target clienti.



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

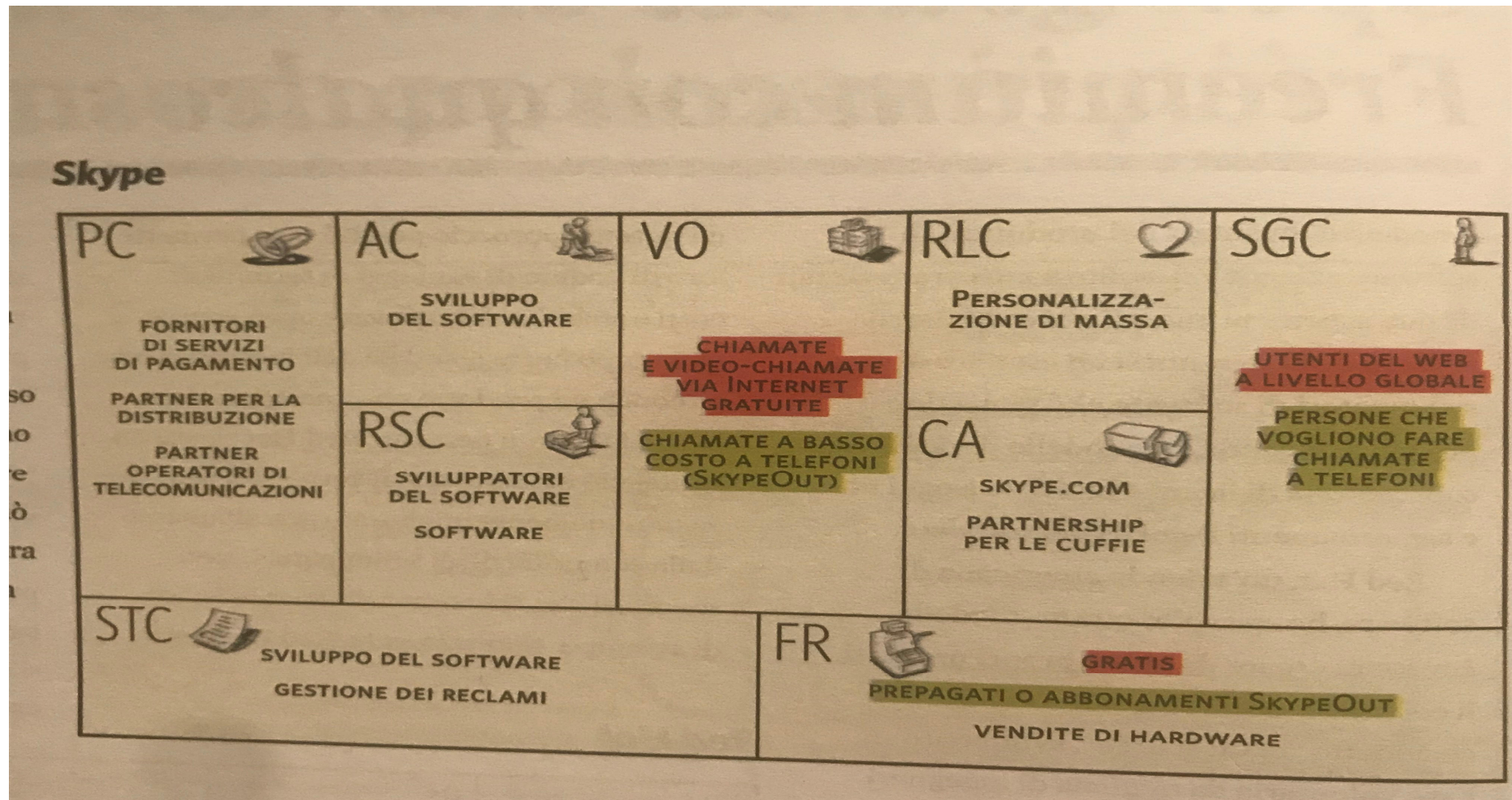


Case History B.M.C. Gillette - 3

- 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



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)



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. 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 vogliono 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?
-
- **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 5

- **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?

-

- **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 6

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



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
- Italian sounding
- 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 Competitivo di Porter

Potere contrattuale dei Fornitori

Minacce di ingresso
Nuovi concorrenti

Imprese concorrenti nello
stesso settore

Minacce di
prodotti/servizi
sostitutivi

Potere contrattuale degli acquirenti



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.
- Pregi: logico e intuitivo
- Difetti: statico



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 *Marziano & Elide*, 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, *Marziano & Elide* 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 congeunate, è possibile aumentare le vendite.
- 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.
- L'azienda *Marziano & Elide* 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. Se *Marziano & Elide* 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.

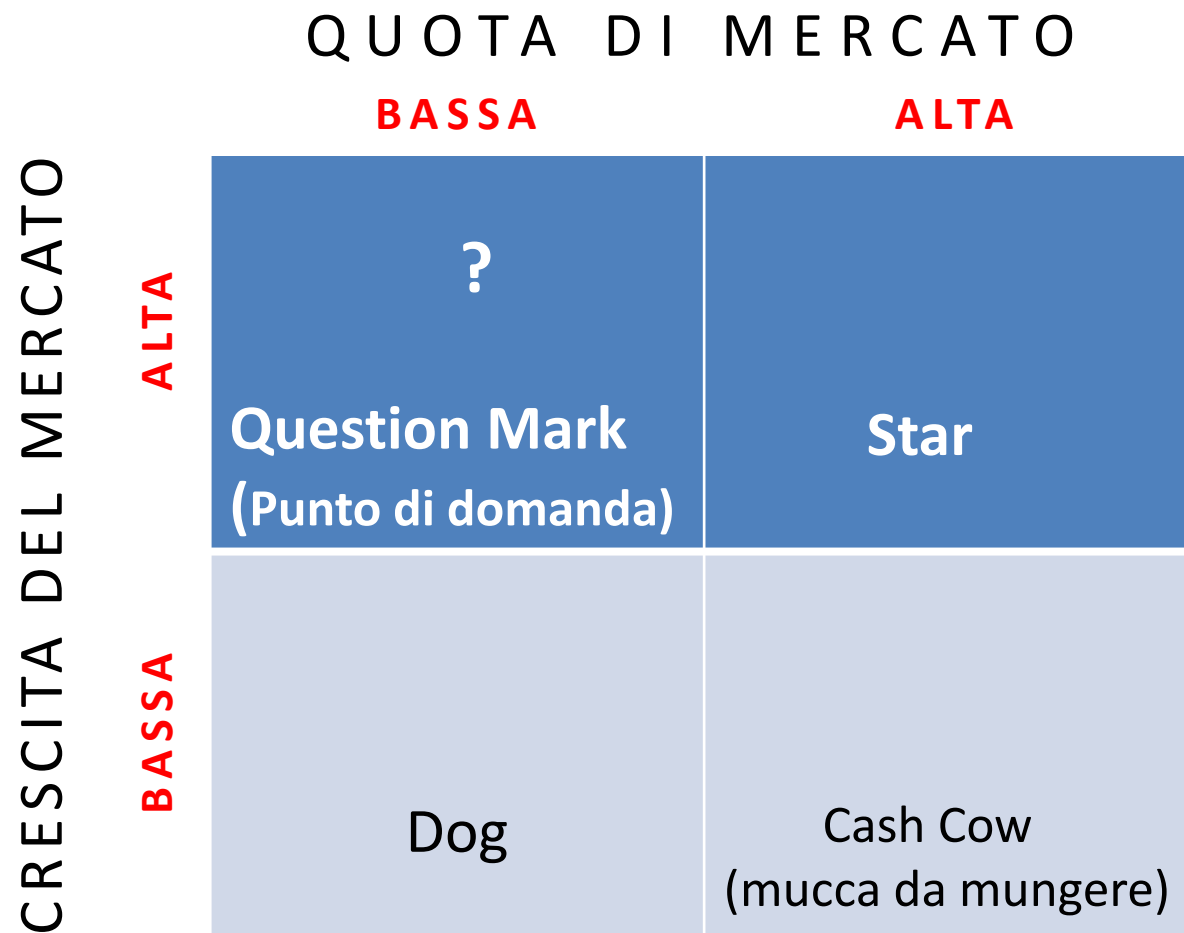


Esempio pratico

- 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 *Marziano & Elide* apre un ristorante. In questo modo l'attività diventa meno dipendente dai fornitori e include un nuovo, differente canale di distribuzione proprio dei prodotti.
- 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 *Marziano & Elide* 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



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

GRADO DI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

Capacità competitiva del business

Elevato

Medio

Basso

ELEVATO

MEDIO

BASSO

INVESTIMENTO E
CRESCITA
MANTENERE
PUNTI DI FORZA

CRESCITA SELETTIVA
COSTRUIRE SUI
PUNTI DI FORZA
INTERVENIRE SU
PUNTI DI
DEBOLEZZA

SELETTIVITA'
SEGMENTARE SU PUNTI DI
FORZA O RITIRARSI

CRESCITA
SELETTIVA
AUMENTO
PRODUTTIVITA'
AUMENTO
PRESSIONE
COMPETITIVA

SELETTIVITA'
INVESTIRE DOVE LA
REDDITIVITA' A
BREVE E' ALTA

MIETITURA/ABBANDONO
ESPANSIONE LIMITATA O
REALIZZO

-SELETTIVITA'

MIETITURA/ABBAND

MIETITURA/ABBANDONO



Matrice Mc Kinsey: 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



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.”
(da Wikipedia)

-



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 competitori** 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 (ed al sempre più importante coinvolgimento e allineamento delle reti di fornitura) 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.
- 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 4

- 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.
- 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 (esterno o interno);
- 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**.

