

Università degli Studi di Trieste
Facoltà di Ingegneria

Economia applicata all'Ingegneria

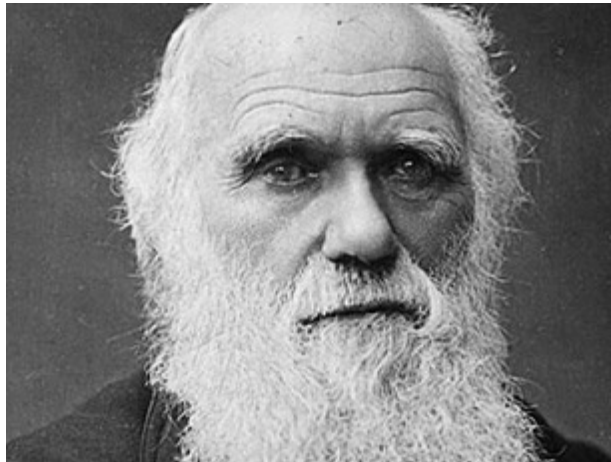
... innovarsi per non estinguersi ...

Lezione 17.3.17

A cura di
Francesco Lagonigro
Mail: lagonigro@strategiaecontrollo.it

*“It is not the strongest specie that survives...
nor the most intelligent...
but the one most responsive to change.....”*

Charles Darwin



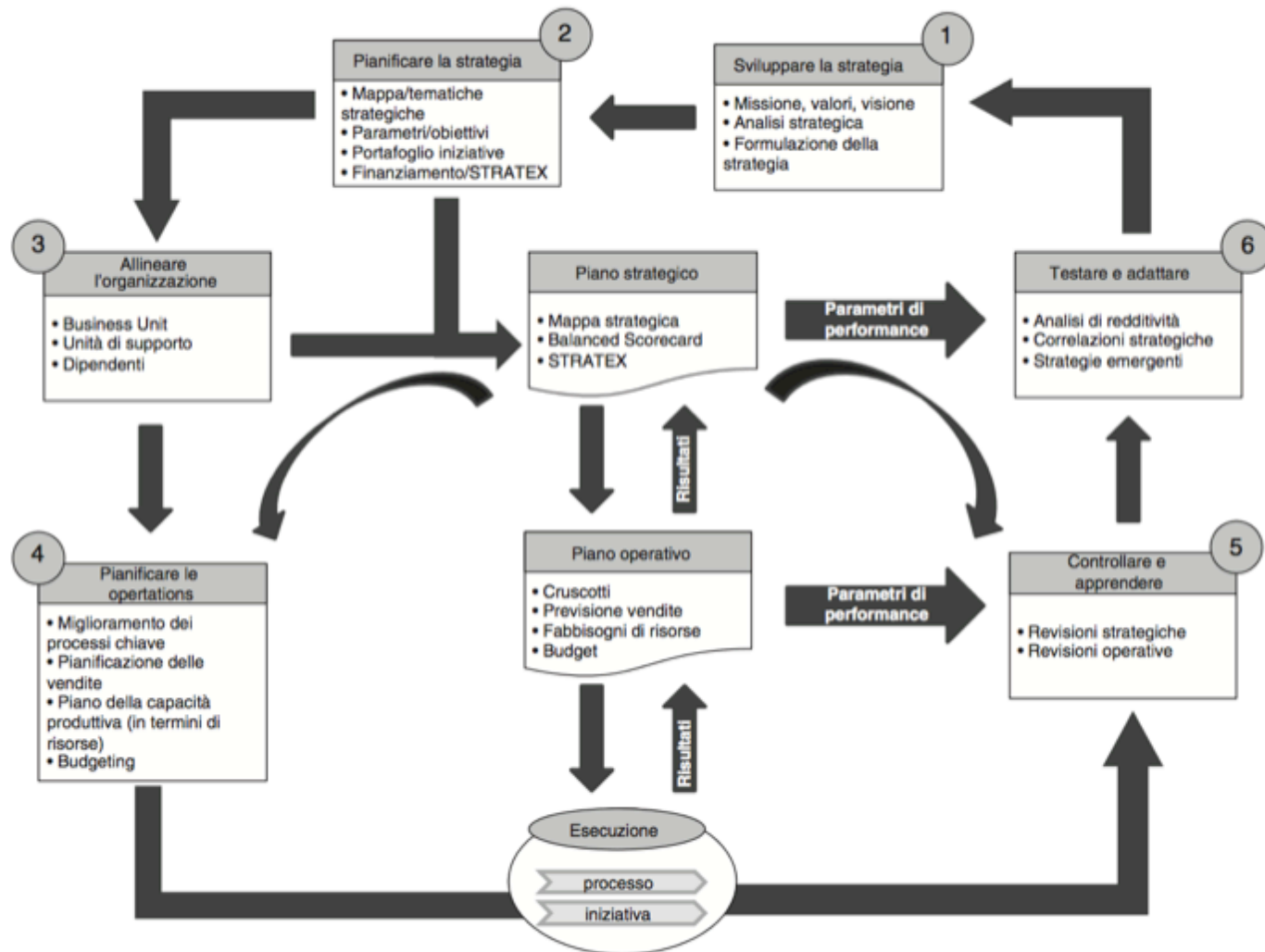


In questo contesto la flessibilità strategica deve essere massima. Tant'è vero che piani strategici troppo dettaglianti non solo sono inutili, ma rischiano di essere fuorvianti, rischiano di essere fonte di comportamenti allineati al piano ma disallineati rispetto all'evolgersi della realtà.

La flessibilità strategica aumenta se si creano frequenti occasioni di riflessione strategica e non se si relega tali riflessioni al momento formale di elaborazione del piano. Bisogna attivare dei circuiti che con continuità inducano simili riflessioni. Tali circuiti possono essere strutturati e formalizzati come hanno proposto Kaplan e Norton con il loro *execution premium model*

Il modello dei due studiosi, che hanno proposto la Bsc, muove dallo sviluppo della strategia (fase 1) e, in senso antiorario, propone la fase di elaborazione della mappa strategica (fase 2) per concludersi con la misurazione delle performance che attivano: una fase di loro monitoraggio (Fase 5 monitoraggio e apprendimento); una fase di stress test dei risultati in termini di redditività, di eventuali correlazioni della strategia realizzata e di eventuali strategie emergenti.

Il Modello Execution premium di Kaplan e Norton



(*) Proposto da Kaplan e Norton (*Execution premium. Applicare la strategia per il vantaggio competitivo*, Etas Libri Milano 2009)



I 3 momenti di riflessione strategica che facilitano la flessibilità

Sono almeno tre, come già proposto in precedenti contributi, i momenti di riflessione strategica (*Tavola 3*: Formulazione della strategia; Valutazione della strategia realizzata; Attuazione della strategia), che cercano di rispondere a questi interrogativi:

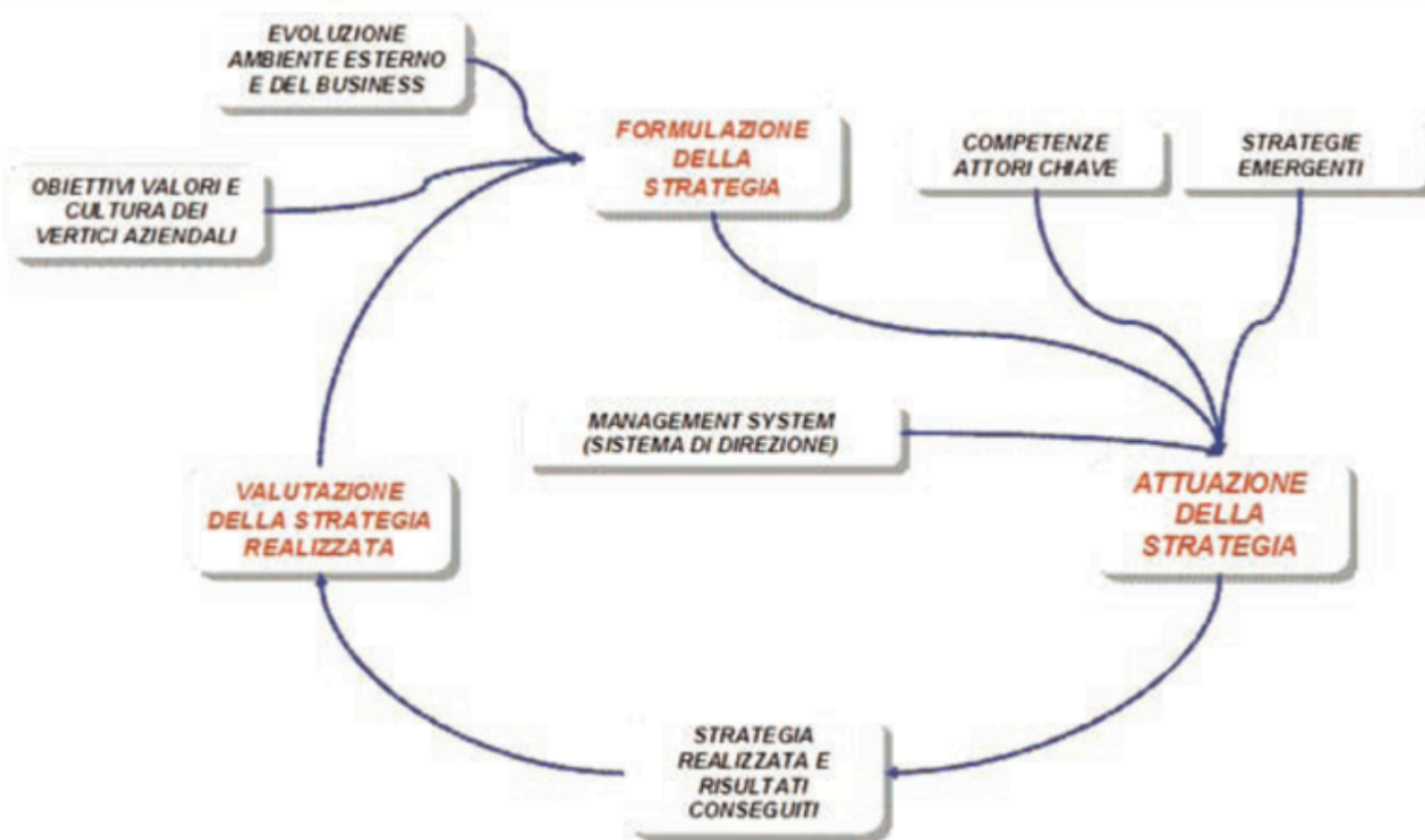
1) la strategia sin qui seguita ha portato ai risultati desiderati? (valutazione della strategia realizzata);

2) la nostra strategia, pertanto, è ancora valida? (formulazione/rivisitazione della strategia deliberata);

3) le scelte fatte per dare attuazione alla strategia sono ancora valide?
ed in particolare

il nostro business model è ancora valido? (attuazione della strategia)

Le tre momenti di riflessione strategica e le variabili che maggiormente li influenzano.



UTILE, CASH FLOW >> VALORE PER GLI AZIONISTI

VALORE PER CLIENTE

PROSPETTIVA ECO-FIN

CLIENTE

Proposta di Valore Offerto

PROCESSI INTERNI

(Crediti, Magazzino, Fornitori

PROSPETTIVA

APPRENDIMENTO, SVILUPPO

ORGANIZZAZIONE



Un management consapevole delle proprie “esigenze naturali”, prima o poi, giunge a sentire la necessità di poter disporre di strumenti che lo aiutino a definire gli obiettivi, pianificando le azioni necessarie per raggiungerli, e a controllare con sistematicità a che punto ci si trovi rispetto al loro conseguimento.

Come?

- Dotandosi di **meccanismi e procedure che aiutano a fissare gli obiettivi**, che misurano il funzionamento dell'impresa rispetto agli obiettivi prefissati **e che permettono di rilevare se, nel durante, ci si sta muovendo verso gli obiettivi desiderati**

Ovvero:

- A) definizione dell'obiettivo
- B) scelta dei parametri destinati a misurare gli obiettivi
- C) definizione del livello entro il quale il parametro può oscillare
- D) valutazione nel durante, di come ci si sta muovendo rispetto all'obiettivo

- Il controllo si fa per essere sicuri che le attività che si svolgeranno dopo il momento di controllo siano in linea con quanto desiderato.
- Attività di controllo fatte ogni giorno (specchio/acqua luce gas/ auto livelli carburante/
- Le ragioni del mancato controllo:
 - Non ho tempo
 - Sono travolto dagli eventi
 - Non ho gli strumenti



<http://www.youtube.com/watch?v=0I4A2JIVR84>

UN MOMENTO DI CONTROLLO IMPORTANTE E' QUELLO CHE SI SVOLGE PRIMA DELL'AZIONE

- Quando il controllo viene effettuato dopo l'azione (ex post) lo si fa per avere un feedback, una verifica di correttezza di quanto realizzato allo scopo di acquisire esperienza per il futuro:
 - Evitare gli errori commessi – se feed-back negativo
 - Ripetere l'esperienza in futuro – se feed-back positivo

Se Controllare significa verificare che ci si troverà nella situazione in cui uno pensa (o desidera) trovarsi

Ne consegue che:

- Il controllo è un'esigenza naturale degli esseri viventi
 - Da qui la frase classica “ tranquilli tutto sotto controllo”
- Il “non sentire” sotto controllo una situazione determina negli individui uno stato di disagio che si traduce dapprima in uno stato di ansia che può poi precipitare in panico.
- L'importanza e la difficoltà di fare controllo aumentano con la complessità dei fenomeni che si desidera tenere sotto controllo.

In ambiente complesso, per effettuare il controllo si deve disporre di:



- **Strumenti** adeguati (specchio di varie misure – cruscotto con diversi indicatori di livello)
- **Misure** adeguate per i fenomeni e adeguate variabili di misurazione
- **Obiettivi** da raggiungere e parametri da rispettare
 - Chiari
 - Raggiungibili



NON VI E' CONTROLLO EFFICACE SENZA OBIETTIVI DA PERSEGUIRE

- E' nella definizione degli obiettivi che diventa rilevante aver esplicitato la **Strategia**
- L'obiettivo, e la sua quantificazione, dipendono dalla strategia
- A strategie diverse corrispondono azioni diverse per realizzarle e, conseguentemente, obiettivi diversi da misurare.



Sistemi a barriera

“yes-no control”

Ex-post

Sistemi diagnostici

“post action control”

Ex-post

Sistemi di controllo strategici *“steering control”*

Ex-ante



In questa ottica il Controllo di Gestione è il processo attraverso il quale i Manager inducono gli altri membri dell'organizzazione ad attuare le strategie deliberate e condivise dall'organizzazione

R.N. Antony 1988

	Il Controllo di Gestione "tradizionale" centrato sulla gestione operativa From Mngt Control	Il "nuovo Controllo di Gestione" (Controllo Strategico) To Planning & Control
Obiettivo	È il processo attraverso il quale il management si assicura che le risorse siano impiegate in modo efficace ed efficiente (R.N. Anthony, 1965)	È il processo attraverso il quale il management cerca di influenzare i comportamenti per attuare la strategia (R.N. Anthony, 1987)
Orientamento	<ul style="list-style-type: none">• Post action control• Trovare gli scostamenti per segnalare le azioni correttive• Cost control	<ul style="list-style-type: none">• Steering control• Non avere scostamenti (intervenire prima)• Cost management
Oggetti	<ul style="list-style-type: none">• Prodotti• Centri di responsabilità	<ul style="list-style-type: none">• Clienti• Canali distributivi• Business• Progetti• Rischi aziendali
Strumenti	<ul style="list-style-type: none">• Management Accounting• Budget• Contabilità analitica• Sistema di reporting• Variance analysis	<ul style="list-style-type: none">• Management accounting integrata• Key Performance Indicator• Balanced Scorecard• Activity Based Costing• Lean accounting• Cost of ownership• Target costing• Life cycle costing



QUELLO CHE SI FA

QUELLO CHE SI
DOVREBBE FARE



Dietro ad una moneta...

... c'è sempre una testa...



Strategia

Da Wikipedia, l'enciclopedia libera.

Una **strategia** è la descrizione di un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e successivamente coordinare le azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato (Mission aziendale). La strategia si applica a tutti i campi in cui per raggiungere l'obiettivo sono necessarie una serie di operazioni separate, la cui scelta non è unica e/o il cui esito è incerto.



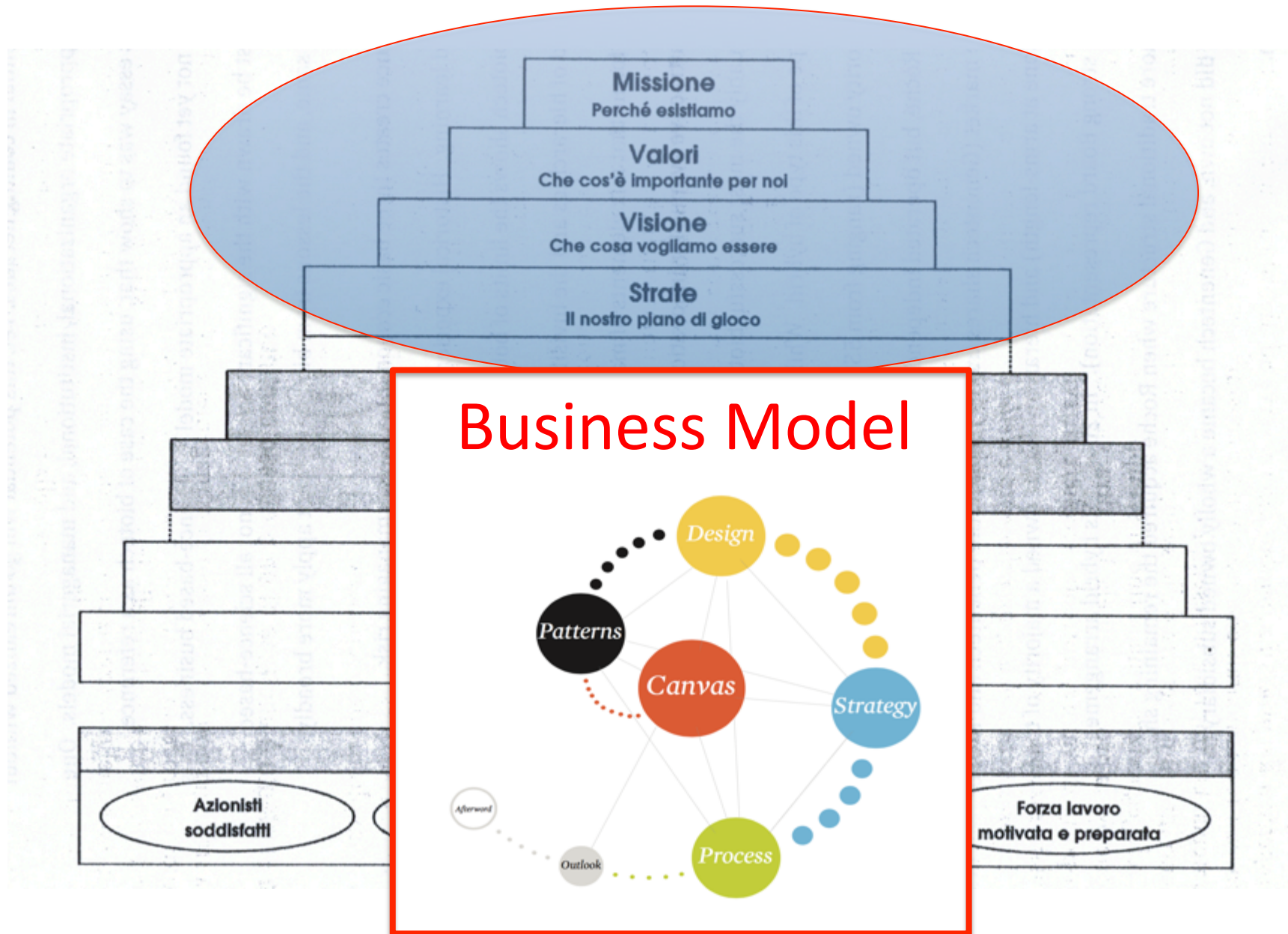


La strategia senza tattica è la via più tortuosa e faticosa verso la vittoria.

La tattica senza strategia è un vuoto chiacchiericcio prima della sconfitta.

Sun Tzu
L'arte della guerra
VI sec A.C.

Dalla Missione ai Risultati Strategici





*Innovare guardando
al mercato*

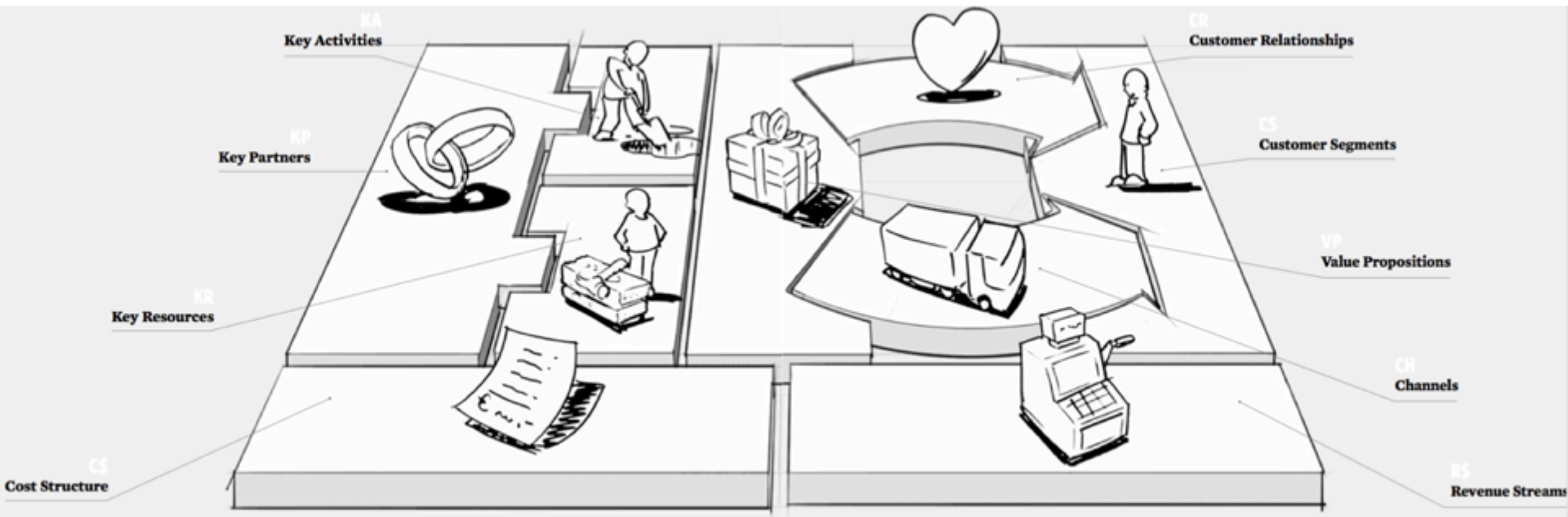


Il Business Model describe come l'impresa ha deciso di comportarsi nell'arena competitiva

Descrive il dove e il come ha deciso di posizionarsi nell'offerta di valore proposto ai propri clienti

Ma l'arena competitiva
non è più quella di una volta

Il Business Model



The 9 Building Blocks



SGC

1 Segmenti di clientela

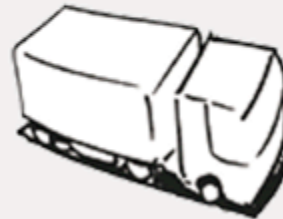
Un'organizzazione si rivolge a uno o più segmenti di clientela.



VO

2 Valore offerto

Cerca di risolvere i problemi dei clienti e di soddisfarne le esigenze con un valore offerto.



CA

3 Canali

Il valore offerto viene presentato ai clienti attraverso canali di comunicazione, distribuzione e vendita.



RLC

4 Relazioni con i clienti

Le relazioni con i clienti sono stabilite e mantenute con ciascun segmento di clientela.



The 9 Building Blocks



FR

5 Flussi di ricavi

I flussi di ricavi derivano dal valore offerto con successo ai clienti.



RSC

6 Risorse chiave

Le risorse chiave sono i beni necessari per offrire e distribuire gli elementi descritti in precedenza...



AC

7 Attività chiave

... compiendo un certo numero di attività chiave.



PC

8 Partnership chiave

Alcune attività sono date in outsourcing e alcune risorse sono acquisite all'esterno dell'impresa.



STC

9 Struttura dei costi

Gli elementi del modello di business determinano una struttura dei costi.

Partner chiave



Chi sono i nostri Partner chiave?
Chi sono i nostri fornitori chiave?
Quali Risorse chiave stiamo acquistando dai partner?
Quali Attività chiave svolgono i partner?

Investire nella sua infrastruttura
Fornitura e riparazione
Relazione del venditore e dell'acquirente
Aspirazione di particolari risorse o attività

Attività chiave



Quali sono le attività necessarie per il nostro valore offerto?
I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I ricavi?

La ricerca
Produzione
Relazione al pubblico
Pubblicità - Rete

Valore offerto



Che tipo di valore forniamo ai clienti?
Quali problemi dei nostri clienti stiamo aiutando a risolvere?
Quali pacchetti di prodotti e servizi stiamo offrendo ai clienti?
Quali bisogni dei clienti stiamo soddisfacendo?

Investimento
Nuovi
Personalizzazione
"Bespoke"
Design
Ritmi / Ritmi irregolari
Prezzi
Relazione del venditore
Relazione del cliente
Assicurazione
Consiglio / Consulenza

Relazioni con i clienti



Che tipo di relazione vuole che stabiliamo e manteniamo, ognuno dei nostri segmenti clienti?
Quali relazioni abbiamo stabilito?
Come sono integrati con il resto del nostro Business Model? Quanto costano?

Canali
Assistenza personalizzata
Assistenza personalizzata
E-mail
Relazioni personali
Canali
Canali di vendita

Segmenti di clientela



Per chi stiamo creando valore?
Chi sono i nostri clienti più importanti?

Modello di costo
Modello di ricavo
Modello organizzativo
Performance multi-valori

Risorse chiave



Quali sono le risorse necessarie per il nostro valore offerto?
I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I ricavi?

Struttura di costo
Fornitura
Assicurazione (assicuri, servizi, diritti di sfruttamento, dati)
Canali
Finanziarie

Canali



Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri clienti?
In che modo li stiamo raggiungendo?
Come sono integrati i nostri canali?
Quali funzionano meglio?
Quali sono i più efficienti, a livello di costi?
Come li stiamo integrando con le abitudini dei clienti?

1) Biglietti
2) Canali
3) Canali
4) Canali
5) Canali
6) Canali
7) Canali
8) Canali
9) Canali
10) Canali

Struttura dei costi

Quali sono i costi più importanti del nostro Business Model?
Quali delle Risorse chiave sono le più costose?
Quali delle Attività chiave sono le più costose?

La vita, attività e costi
Costo di produzione
Costo di distribuzione
Costo di vendita
Costo di gestione
Costo di ricerca

Costo di ricerca
Costo di distribuzione
Costo di vendita
Costo di gestione
Costo di ricerca



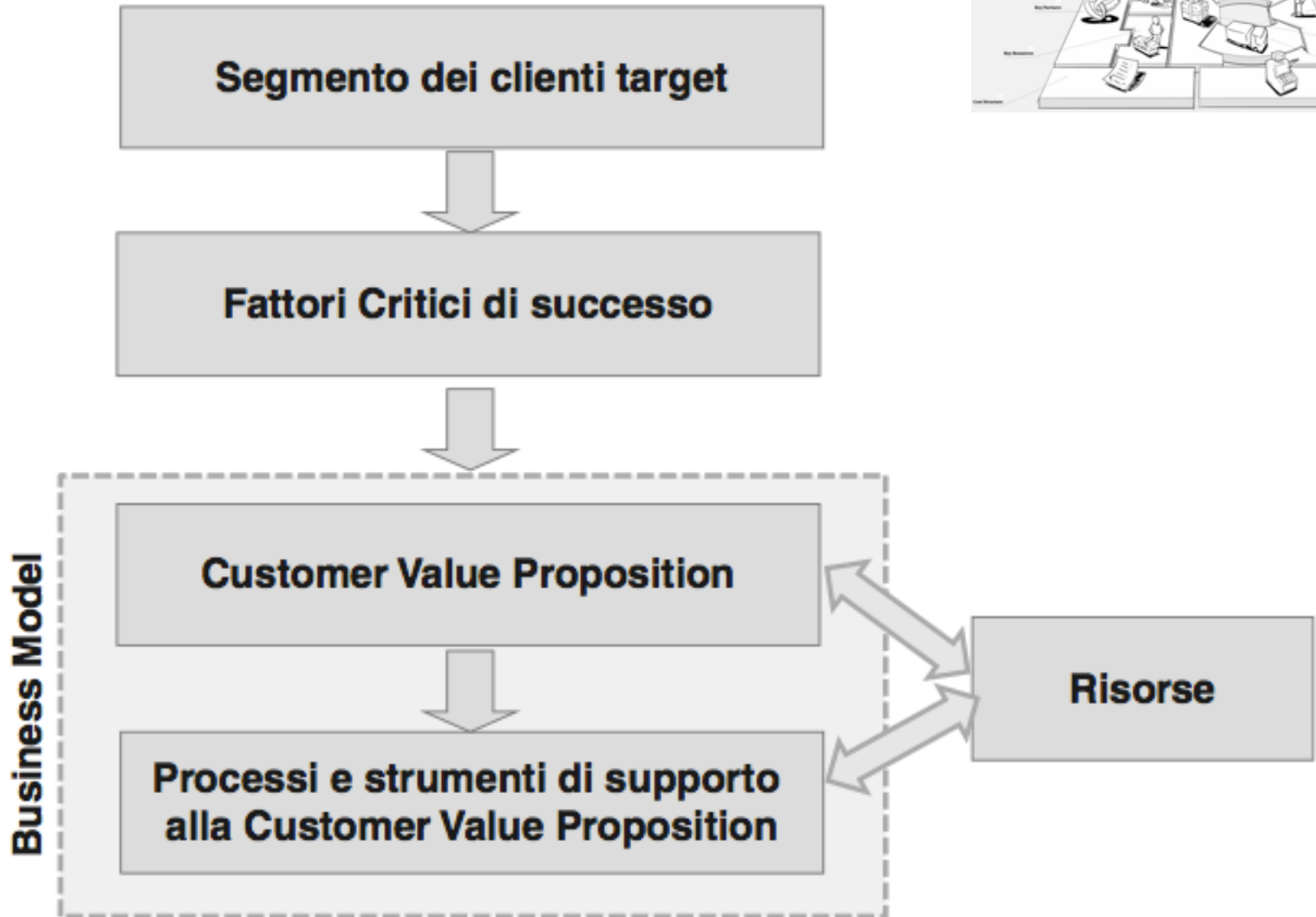
Flussi di ricavi

Per quale valore, i nostri clienti vogliono veramente pagare?
Per che cosa pagano?
In che modo stanno pagando?
Come preferirebbero pagare?

Quanto contribuisce ai ricavi ogni flusso di ricavi?

1) Ricavi
2) Ricavi
3) Ricavi
4) Ricavi
5) Ricavi
6) Ricavi
7) Ricavi
8) Ricavi
9) Ricavi
10) Ricavi





Il terremoto dell'economia:

- ✓ Cambiano gli scenari competitivi
- ✓ Cambiano i bisogni dei clienti
- ✓ Cambiano le opportunità tecnologiche



Ri-cominciare dalle fondamenta:

- ✓ Come posso creare valore per il cliente con l'offerta che sono in grado di proporre?
- ✓ Per quale cliente?
- ✓ Devo modificare l'offerta?
- ✓ Come?





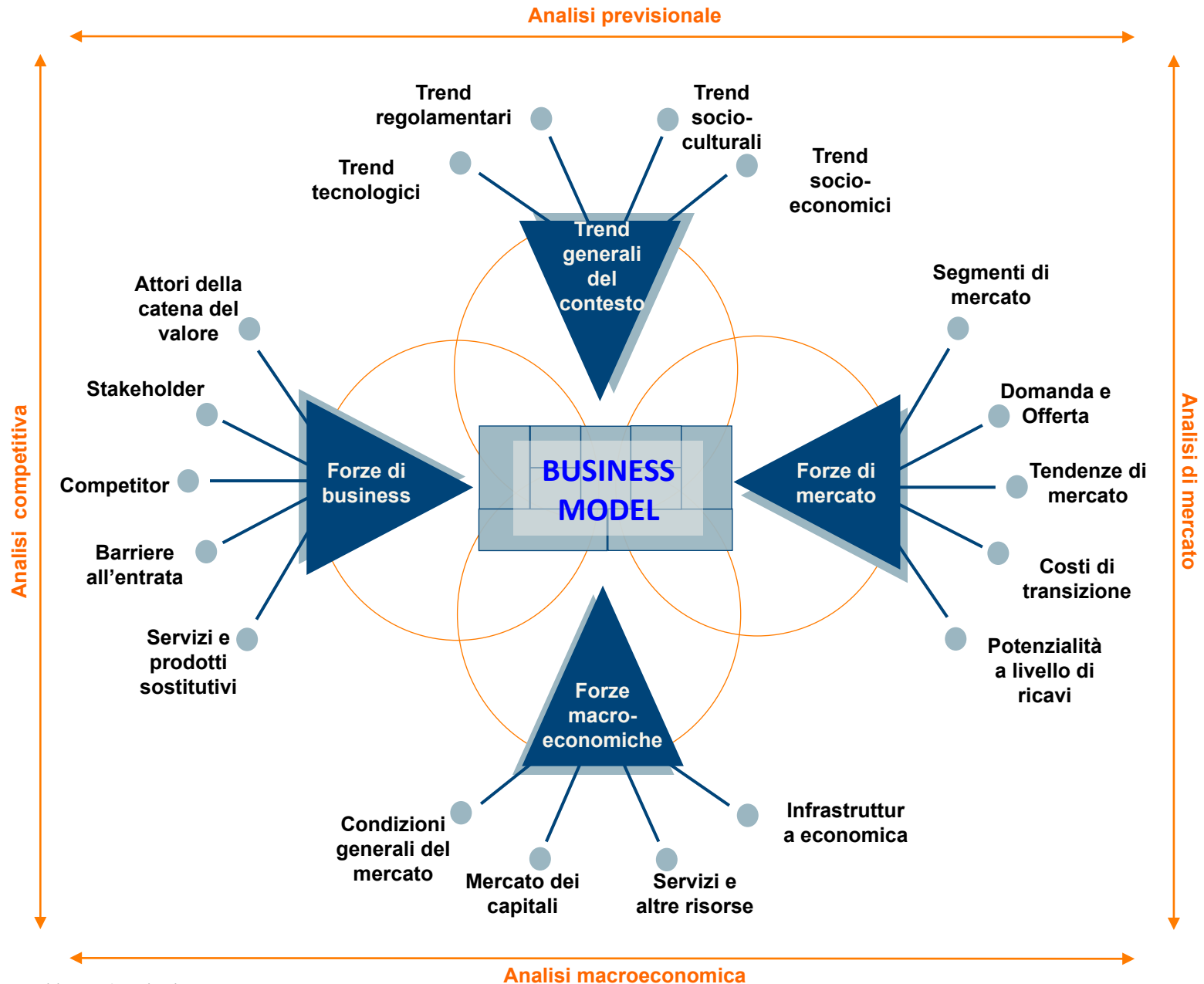
Business Model

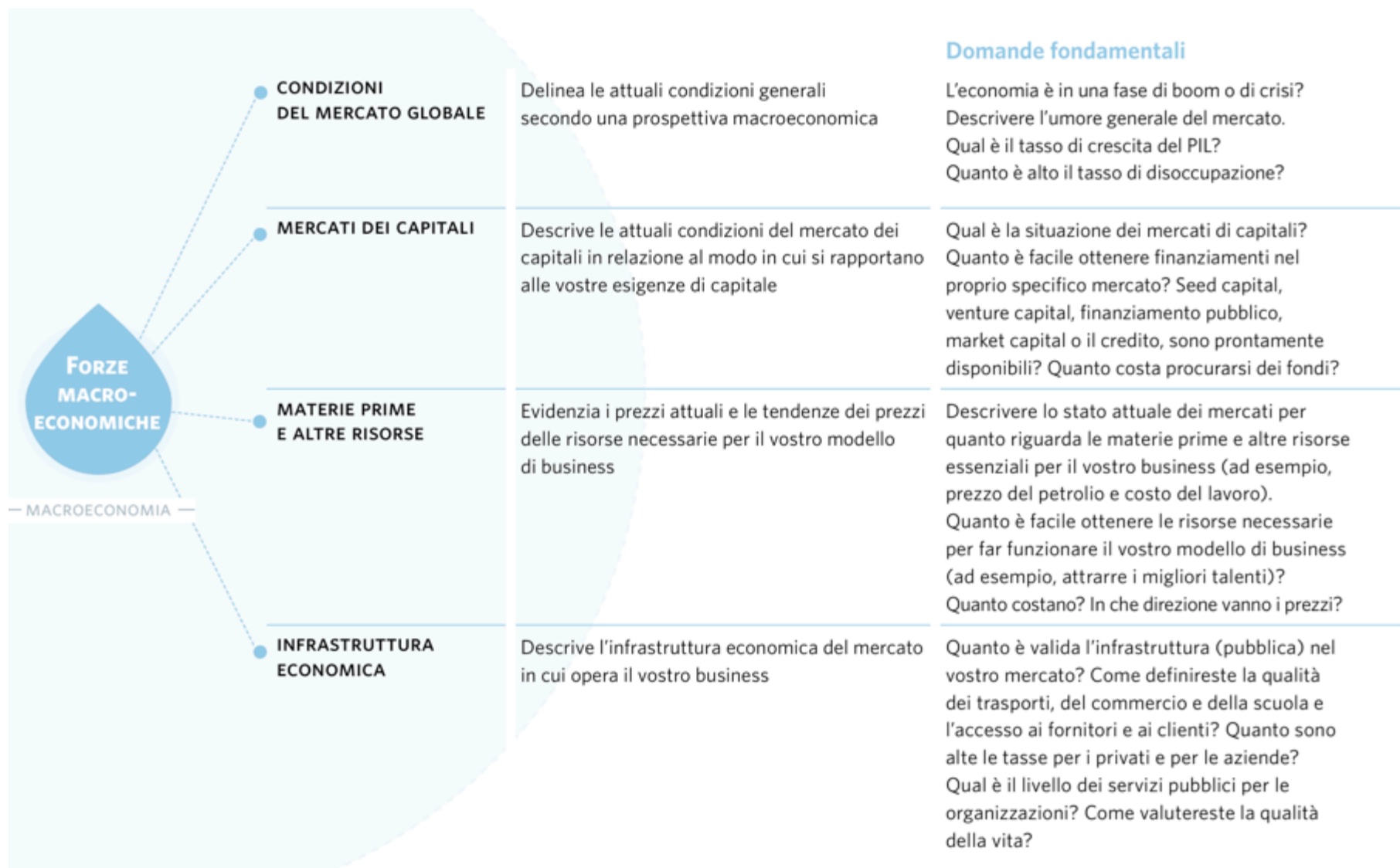
*Per ogni Strategic Business Unit deve essere rappresentato il Business Model ovvero la **serie di funzioni o processi necessari per concepire, produrre e distribuire il prodotto/servizio della società al cliente finale***

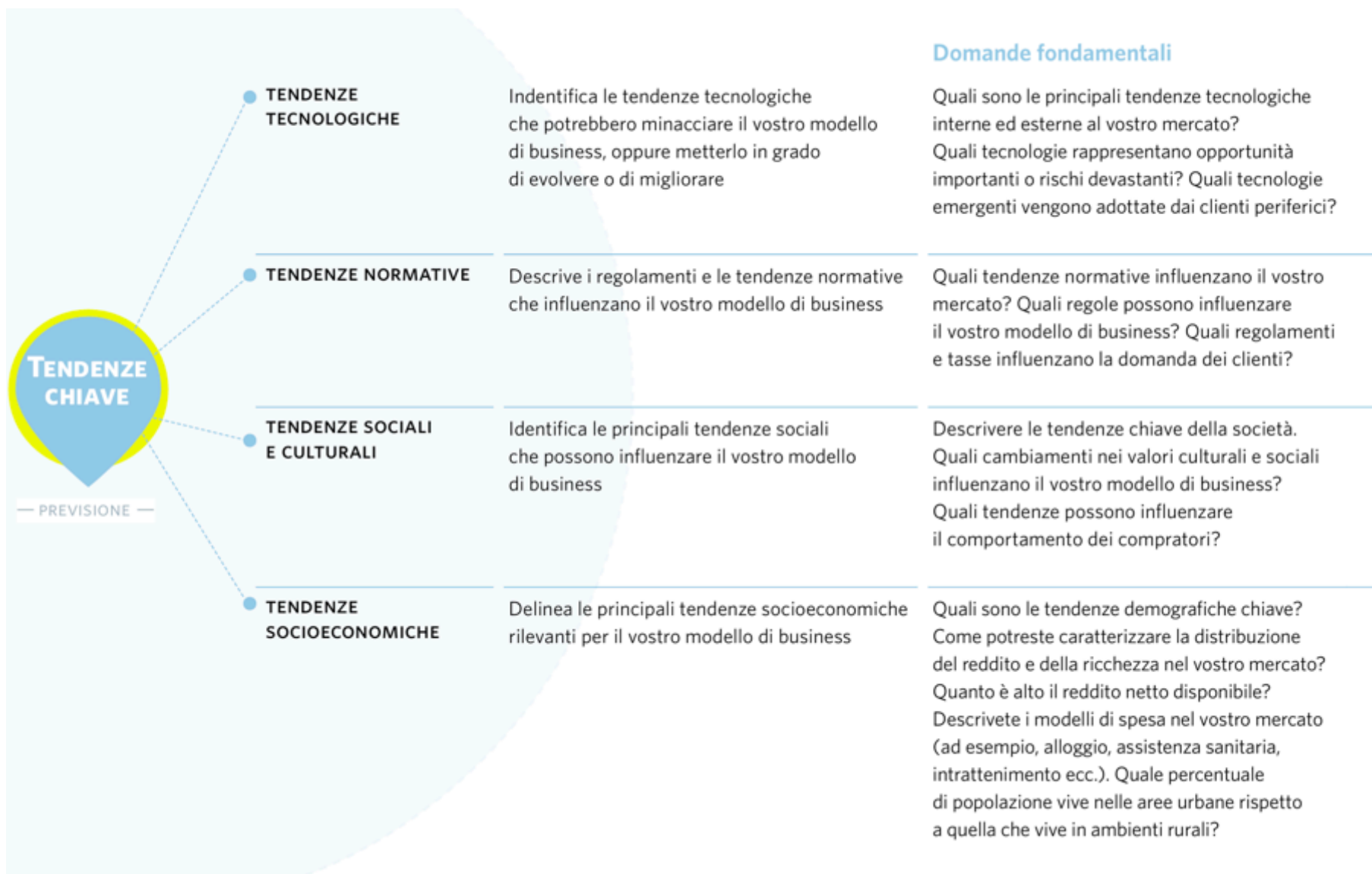
Cit. Q.m.a.t. Quotation management admission test – Borsa Italia

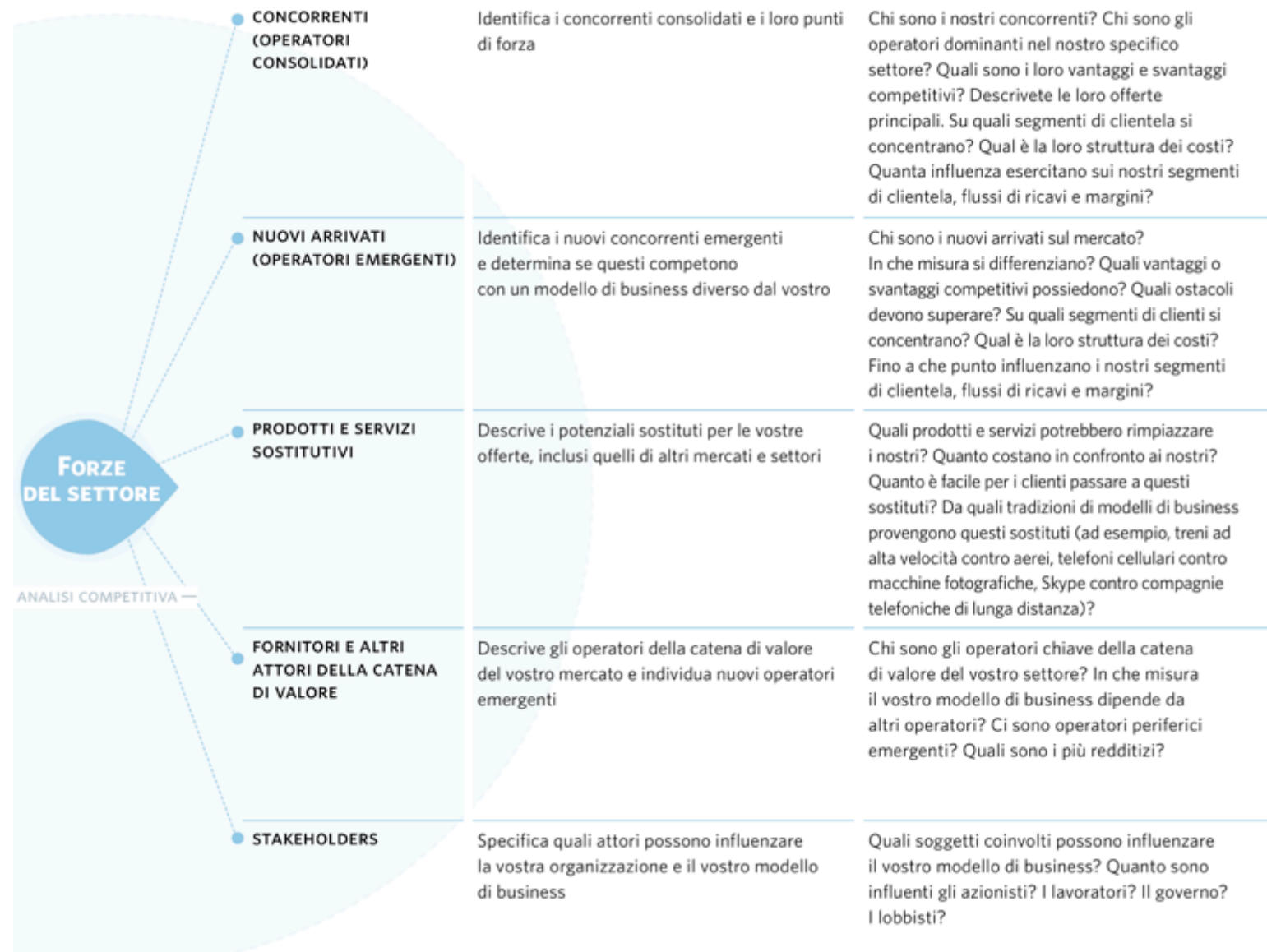


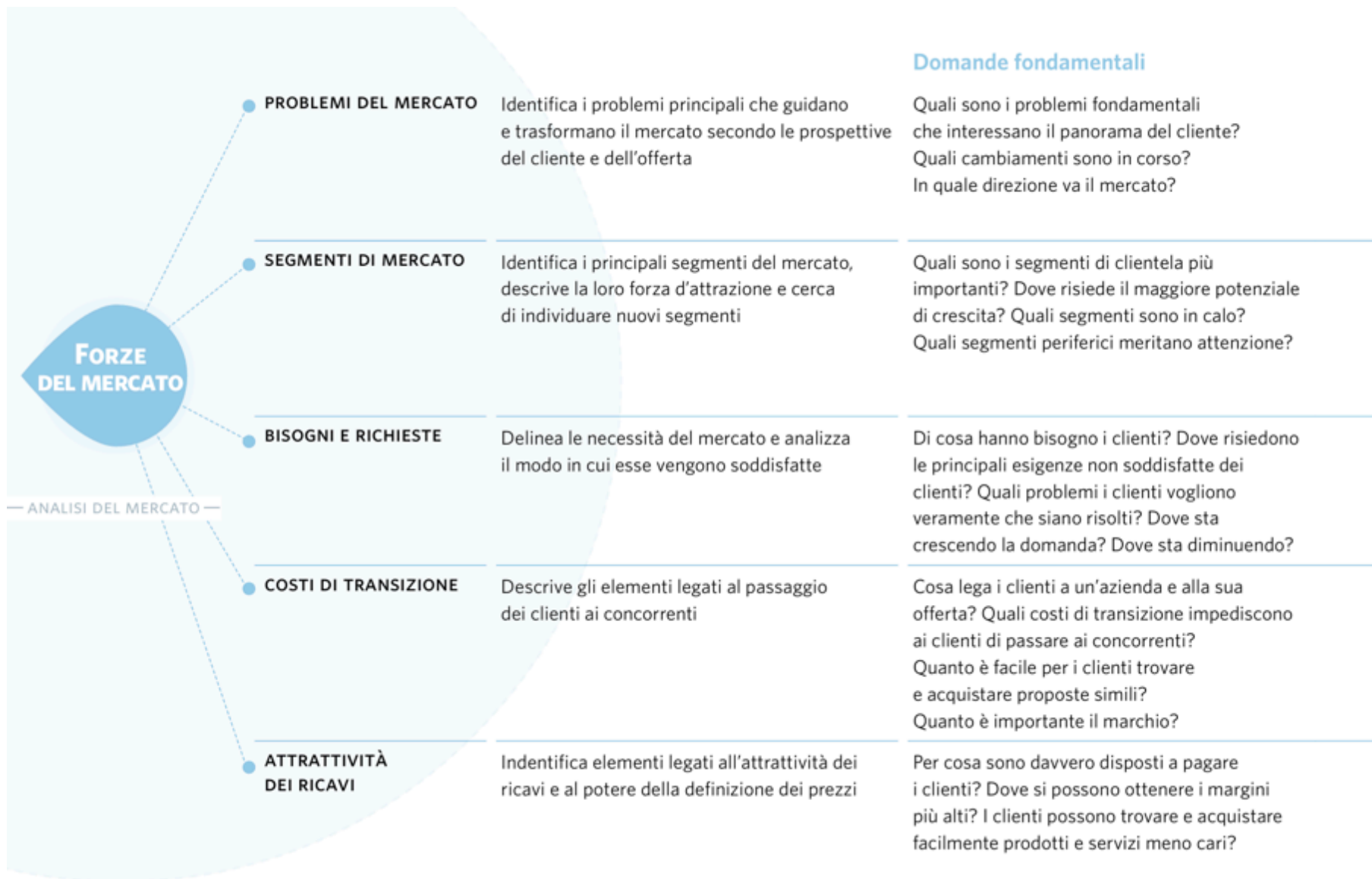
1. Value Proposition (valore creato per il cliente con l'offerta)
2. Segmento di clienti (clienti per i quali si genera valore-utilità)
3. Struttura della catena del valore per la creazione e distribuzione dell'offerta
4. Struttura dei costi e risultato economico
5. Posizione competitiva







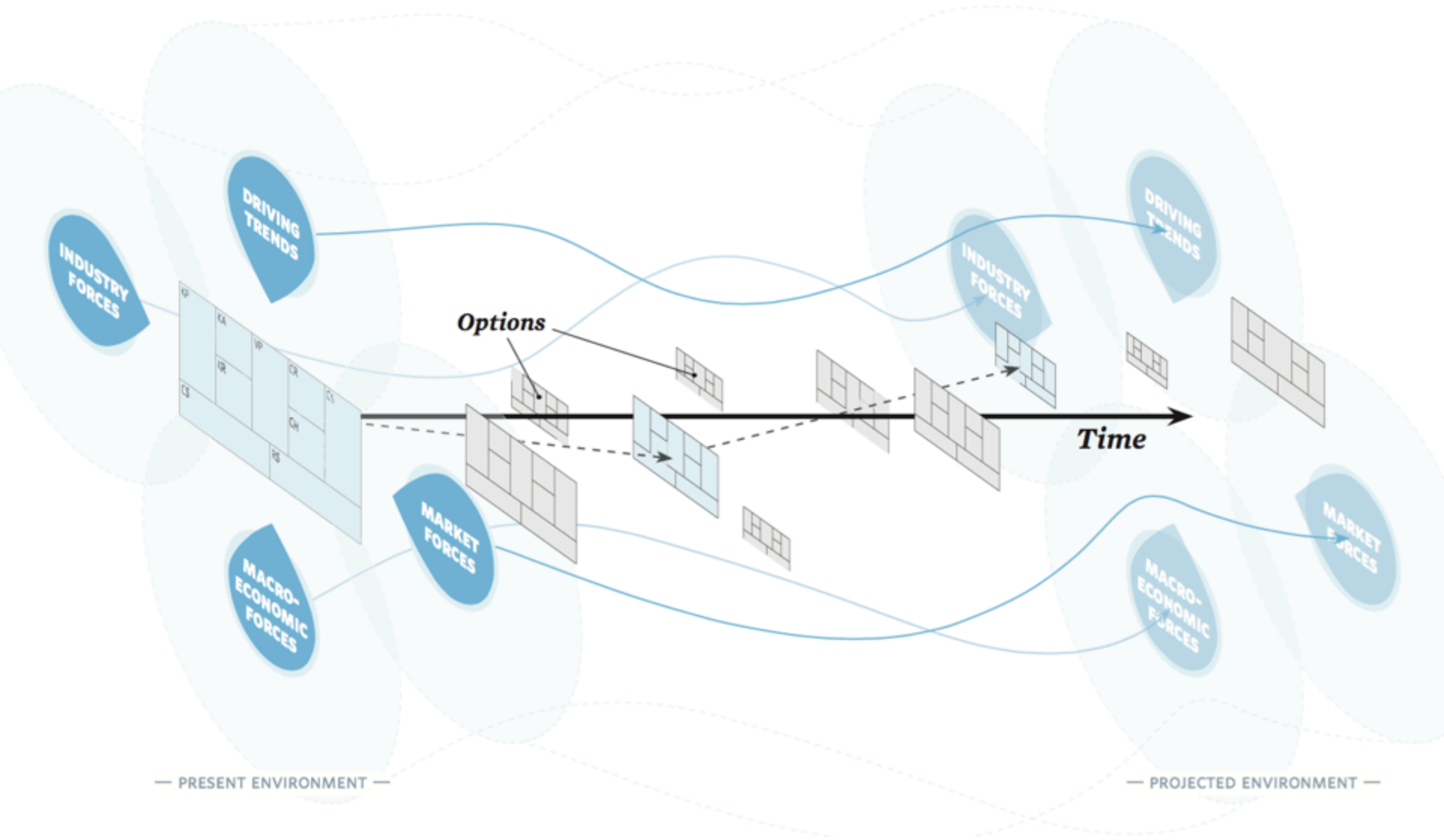






*“Non c’è un unico
modello di business...
Ci sono davvero
molte opportunità
e possibilità, dobbiamo
semplicemente
scoprirle tutte.”*

Tim O’Reilly,
Amministratore delegato, O’Reilly



— PRESENT ENVIRONMENT —

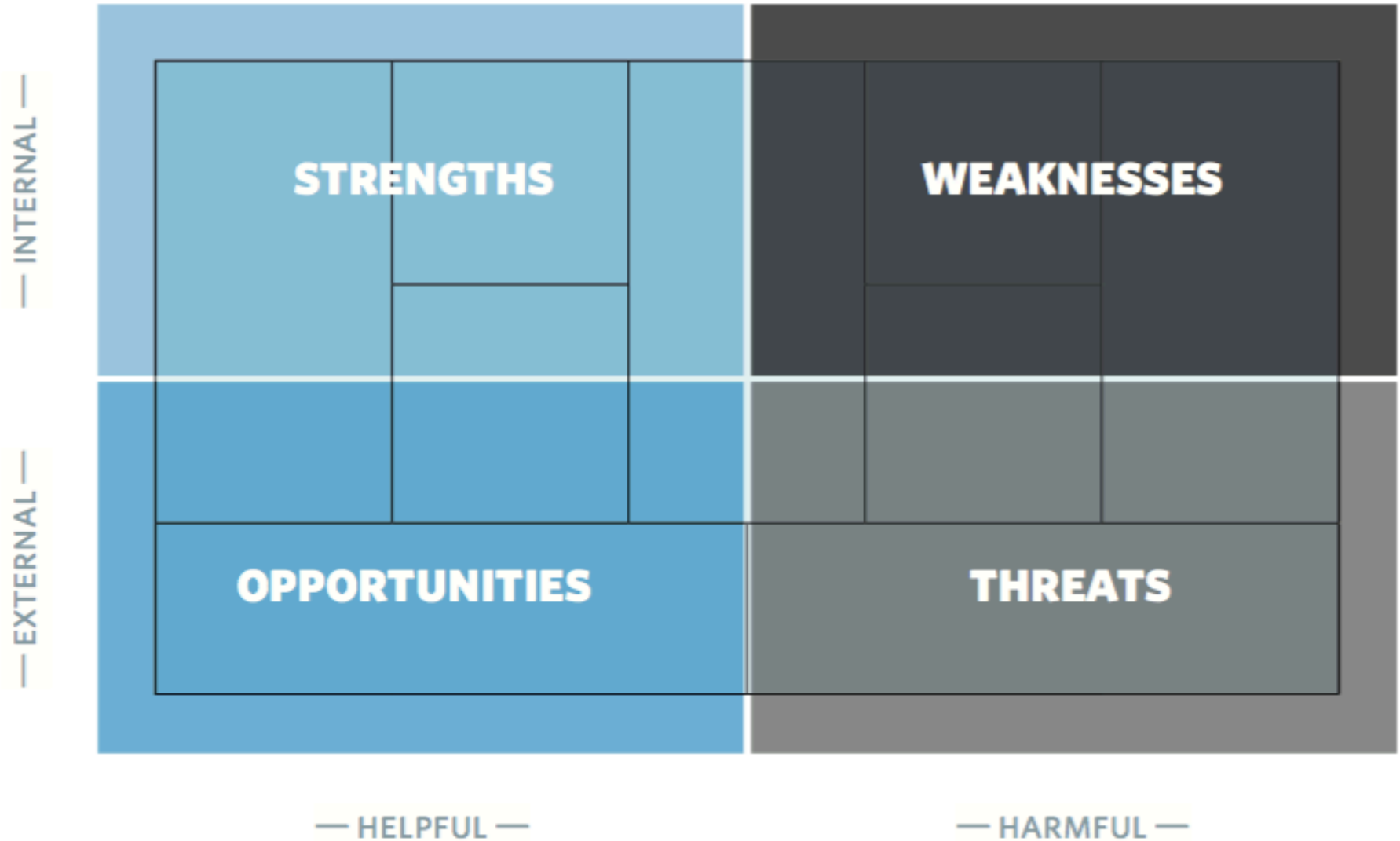
— PROJECTED ENVIRONMENT —



La SWOT Analysis



SWOT-analysis		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
A n a l i s i E s t e r n a	Opportunità	<p><i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.</p>	<p><i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.</p>
	Minacce	<p><i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.</p>	<p><i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza.</p>





Valutazione dell'interfaccia verso i clienti



 IMPORTANZA PER IL NOSTRO MODELLO DI BUSINESS DA 1 A 10	I tassi di abbandono dei clienti sono bassi	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I tassi di abbandono dei clienti sono alti
	La base clienti è ben segmentata	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La base clienti non è segmentata
	Acquisiamo continuamente nuovi clienti	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Non riusciamo ad acquisire nuovi clienti
	I nostri canali sono molto efficienti	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I nostri canali sono inefficienti
	I nostri canali sono molto efficaci	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I nostri canali sono inefficaci
	Il canale ha una elevata possibilità di accesso fra i clienti	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Il canale ha una bassa possibilità di accesso fra i clienti potenziali
	I clienti possono vedere facilmente i nostri canali	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I potenziali clienti non riescono a vedere i nostri canali
	I canali sono molto integrati	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I canali sono poco integrati
	I canali danno luogo a economie di gamma	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I canali non danno luogo a economie di gamma
	I canali sono ben combinati con i segmenti di clientela	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I canali non sono ben combinati con i segmenti di clientela
	Forti relazioni con i clienti	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Deboli relazioni con i clienti
	La qualità della relazione si combina correttamente con i segmenti di clientela	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La qualità della relazione si combina male con i segmenti di clientela
	Le relazioni legano i clienti attraverso elevati costi di transizione	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I costi di transizione dei clienti sono bassi
	Il nostro marchio è forte	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Il nostro marchio è debole



Valutazione dell'infrastruttura



 IMPORTANZA PER IL NOSTRO MODELLO DI BUSINESS DA 1 A 10	È difficile, per i concorrenti, riprodurre le nostre risorse chiave	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	È facile riprodurre le nostre risorse chiave
	Il fabbisogno di risorse è prevedibile	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Il fabbisogno di risorse non è prevedibile
	Implementiamo le risorse chiave nella giusta quantità e al momento giusto	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Abbiamo dei problemi a implementare le risorse chiave nella giusta quantità e al momento giusto
	Eseguiamo in modo efficiente le attività chiave	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	L'esecuzione delle attività chiave non è efficiente
	È difficile copiare le nostre attività chiave	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	È facile copiare le nostre attività chiave
	La qualità dell'esecuzione è alta	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La qualità dell'esecuzione è bassa
	L'equilibrio fra esecuzione interna e outsourcing è perfetto	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Eseguiamo all'interno troppe o troppo poche attività
	Siamo focalizzati e lavoriamo con partner in caso di necessità	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Non siamo focalizzati e non riusciamo a lavorare in misura sufficiente con dei partner
	Beneficiamo di buone relazioni di lavoro con i partner chiave	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Le relazioni lavorative con i partner chiave sono conflittuali



Valutazione del valore offerto



IMPORTANZA PER IL NOSTRO
 MODELLO DI BUSINESS DA 1 A 10

Il nostro valore offerto è adeguato alle esigenze del cliente	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Il nostro valore offerto non è adeguato alle esigenze del cliente
Il nostro valore offerto ha forti effetti di rete	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Il nostro valore offerto non ha effetti di rete
Ci sono forti sinergie fra i nostri prodotti e servizi	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Non ci sono sinergie fra i nostri prodotti e servizi
I nostri clienti sono molto soddisfatti	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Riceviamo frequenti lamentele

Valutazione dei costi/ricavi

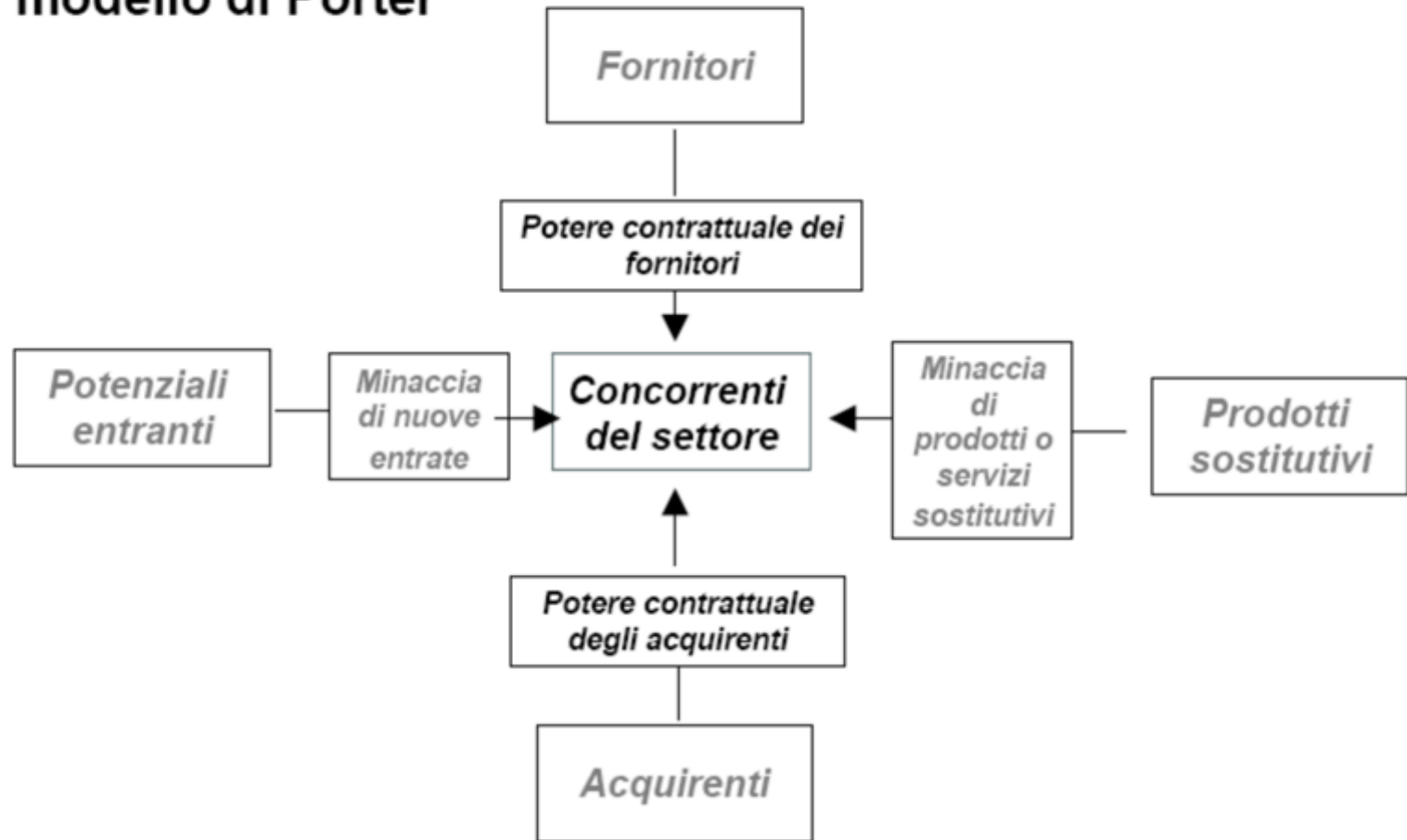


IMPORTANZA PER IL NOSTRO
 MODELLO DI BUSINESS DA 1 A 10

Beneficiamo di forti margini	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I nostri margini sono scarsi
I nostri ricavi sono prevedibili	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I nostri ricavi non sono prevedibili
Abbiamo flussi di ricavi ricorrenti e frequenti acquisti ripetuti	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I nostri ricavi sono transazionali con pochi acquisti ripetuti
I nostri flussi di ricavi sono diversificati	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Dipendiamo da un unico flusso di ricavi
I nostri flussi di ricavi sono sostenibili	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La sostenibilità dei nostri ricavi è opinabile
Incassiamo ricavi prima di affrontare spese	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Affrontiamo costi elevati prima di incassare ricavi
Facciamo pagare per ciò per cui i clienti sono davvero disposti a pagare	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Non riusciamo a farci pagare per ciò per cui i clienti sarebbero disposti a pagare
I nostri meccanismi di definizione dei prezzi riescono a catturare tutta la disponibilità a pagare	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Il nostro meccanismo di definizione dei prezzi fa perdere delle possibilità di guadagno
I nostri costi sono prevedibili	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I nostri costi non sono prevedibili
La nostra struttura dei costi è ben combinata con il nostro modello di business	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La nostra struttura dei costi e il nostro modello di business non si combinano bene
Le nostre operazioni sono efficienti in termini di costi	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Le nostre operazioni non sono efficienti in termini di costi
Beneficiamo di economie di scala	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Non beneficiamo di economie di scala



Il modello di Porter



Porter, 1982



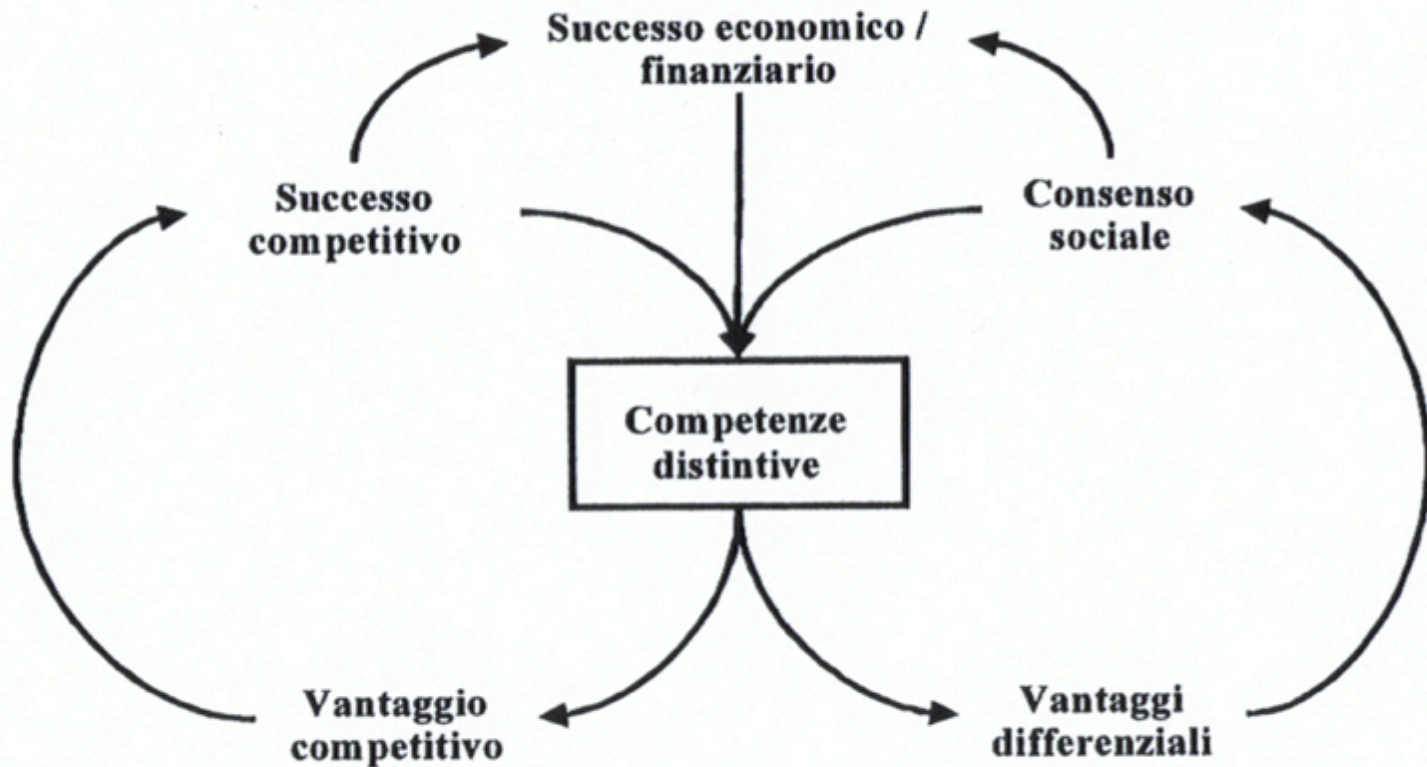
Il **modello delle cinque forze competitive** (anche detto **analisi della concorrenza allargata** o **analisi delle cinque forze di Porter**) è uno strumento utilizzabile dalle **imprese** per valutare la propria posizione competitiva.

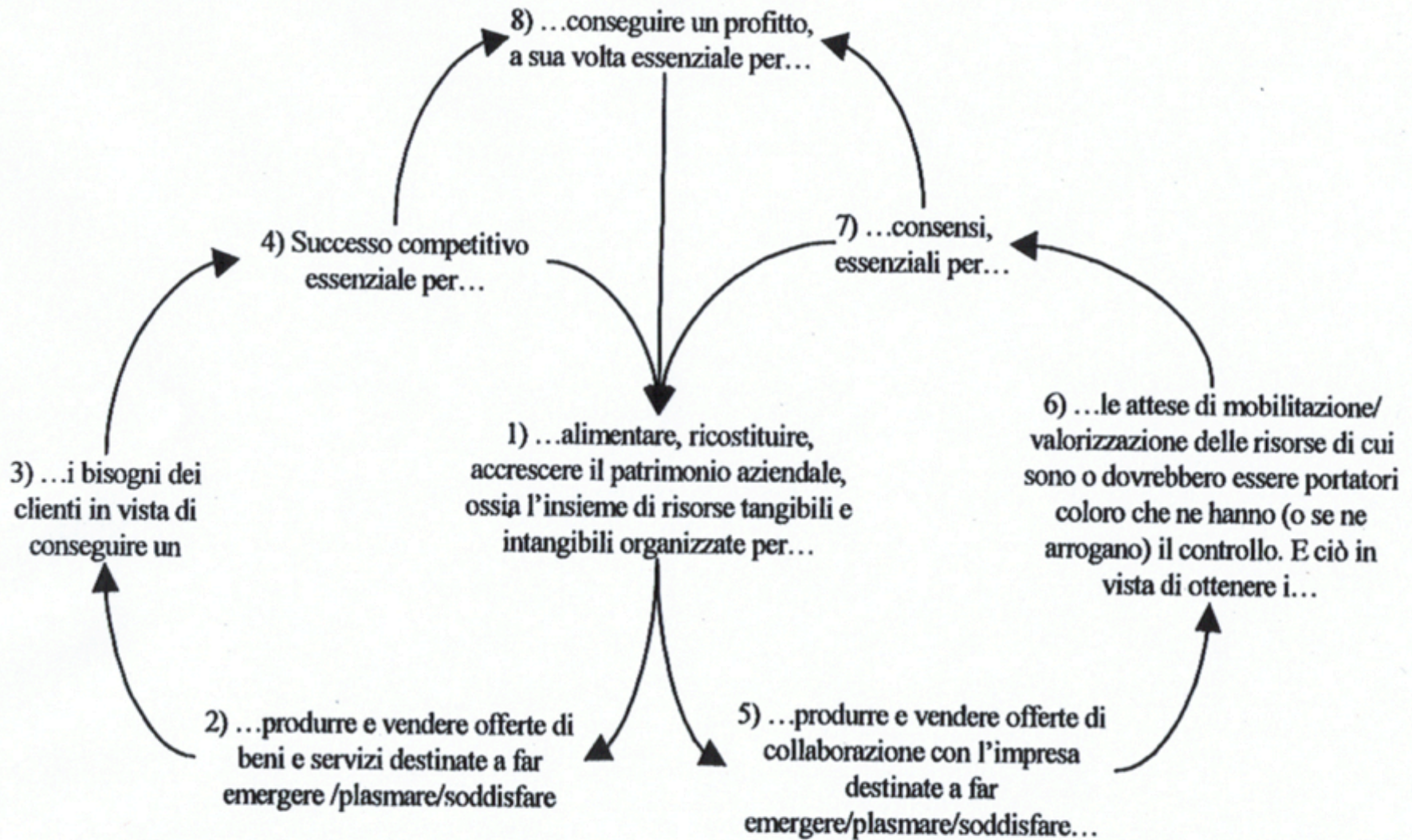
Il modello si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Gli attori di tali forze sono:

1. **Concorrenti diretti**: soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul **mercato**; più è la differenziazione e quanto più sono simili i prezzi, allora tanto saranno più forti i concorrenti. Altri fattori da considerare sono: il livello di concentrazione all'interno del settore; le economie di volume; l'asimmetria informativa; le esternalità positive e negative; le barriere all'uscita;
2. **Fornitori**: coloro dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a valle; i fattori che influenzano la forza dei fornitori sono: il livello di concentrazione dei competitors; quanto mi costano gli acquisti e le vendite; quanto costano ai fornitori le vendite; l'asimmetria informativa; il livello di specializzazione del mio prodotto; la possibilità di sostituzione;
3. **Clienti**: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero eventualmente decidere di integrarsi a monte; i fattori che influenzano la forza dei clienti sono: il livello di concentrazione dei competitors; quanto mi costano gli acquisti e le vendite; quanto costano ai clienti gli acquisti; l'asimmetria informativa; il livello di specializzazione del mio prodotto; la possibilità di sostituzione;
4. **Potenziali entranti**: soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda; i fattori che possono influenzare la forza di potenziali entranti sono: la disponibilità dei capitali; la conoscenza del settore; la reputazione e il brand; gli accordi con la distribuzione;
5. **Produttori di beni sostitutivi**: soggetti che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore. I punti di forza che possono favorire i produttori di beni sostitutivi sono: un miglior rapporto qualità prezzo; una buona propensione alla sostituzione; la complessità del bisogno.

L'analisi di queste forze permette all'impresa di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze. Nel framework di Porter la capacità di un'azienda di ottenere risultati superiori alla media nel settore nel quale è inserita dipendono dunque dalla sua capacità di posizionarsi all'interno del settore e dall'effetto di queste 5 forze.

Caratteristiche e manifestazioni di una formula imprenditoriale di successo





PUNTI DI FORZA

- Conoscenze e competenze tecnico/commerciali e manageriali
- Reputation personale del management
- Clienti fidelizzati alle persone
- Relazioni personali con fornitori

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Referenze aziendali limitate
- Limitate disponibilità economiche per finanziare le attività di marketing
- Portafoglio prodotti limitato
- Difficoltà di garantire budget ai fornitori
- Rating finanziario inferiore a competitors

OPPORTUNITA'

- Sostituirsi ai competitors diretti con fornitori attualmente insoddisfatti
- Diventare partner di fornitori emergenti interessati ad entrare nel mercato della Slovenia
- joint venture o joint agreement con fornitori interessati a strategie di ingresso dirette (o concertate)

MINACCE

- Contrazione delle spese nazionali per il settore medico
- Tempo per l'accreditamento superiore alla capacità di sostenere il business
- Concorrenza
- Emigrazione della domanda finale (pazienti europei)



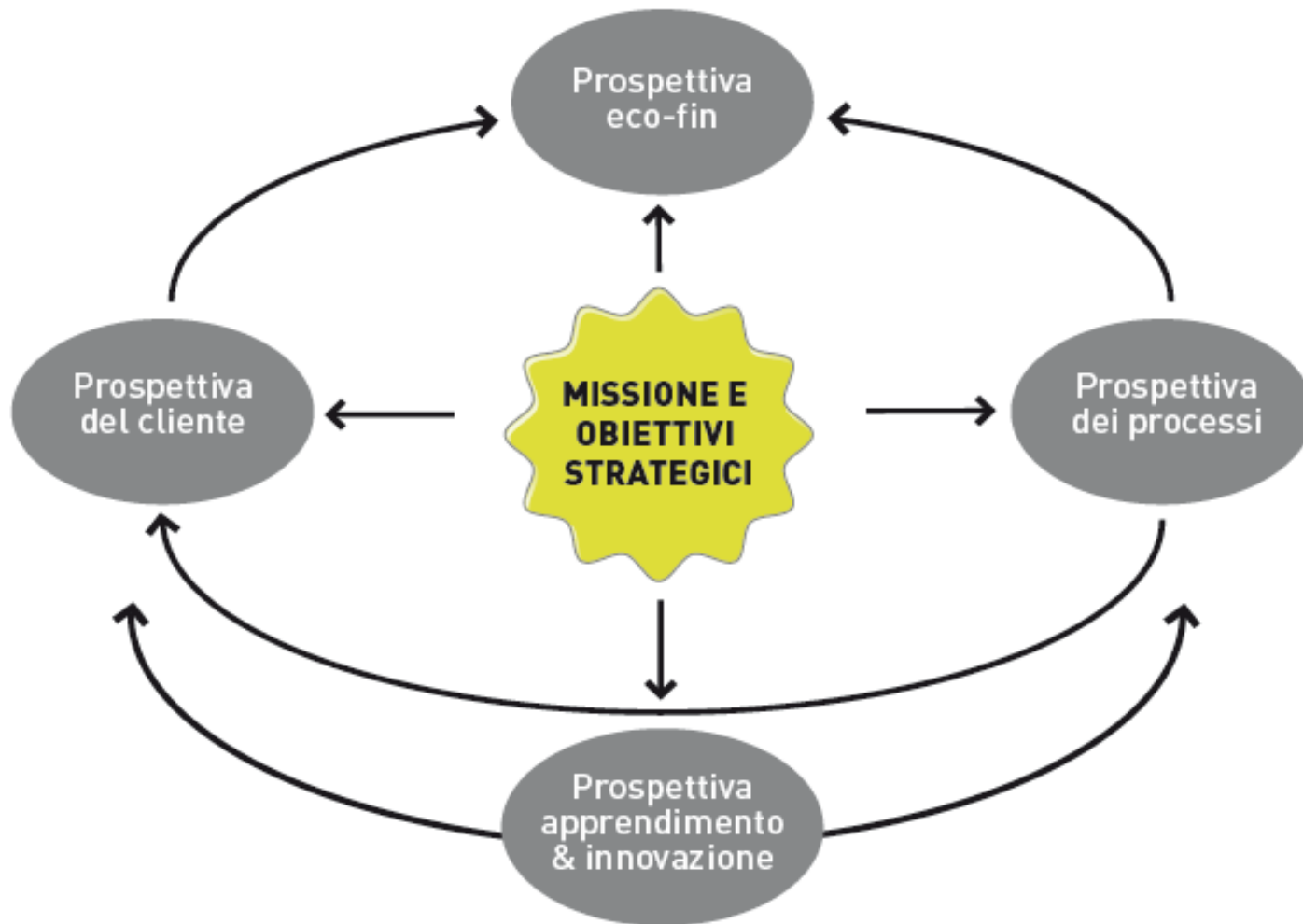
Key partners <ul style="list-style-type: none"> Fornitori KOL 	Key activities <ul style="list-style-type: none"> Pr Info tecniche Business intelligence Selezione fornitori 	Value proposition <ul style="list-style-type: none"> Conoscenze tecniche e capacità selezionare prodotti Presenza locale 	Customer relationship <ul style="list-style-type: none"> Reputation 	Customer segments <ul style="list-style-type: none"> Cliniche pubbliche Cliniche private
	Key resources <ul style="list-style-type: none"> Personale tecnico/commerciale Automobili aziendali Informazioni 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Diretto (magazzino) 	
Cost structure <ul style="list-style-type: none"> Marketing Costi acquisto prodotti Oneri finanziari 			Revenue streams <ul style="list-style-type: none"> Appalti di fornitura di presidi medici ospedalieri Trend costante (no stagionalità) Contributi da fornitori su operazioni di marketing 	



***Non si può gestire ciò che non si può misurare
e non si può misurare ciò che non si può descrivere***

Robert Kaplan

Alla ricerca delle variabili dalle quali dipende l'efficace attuazione della strategia

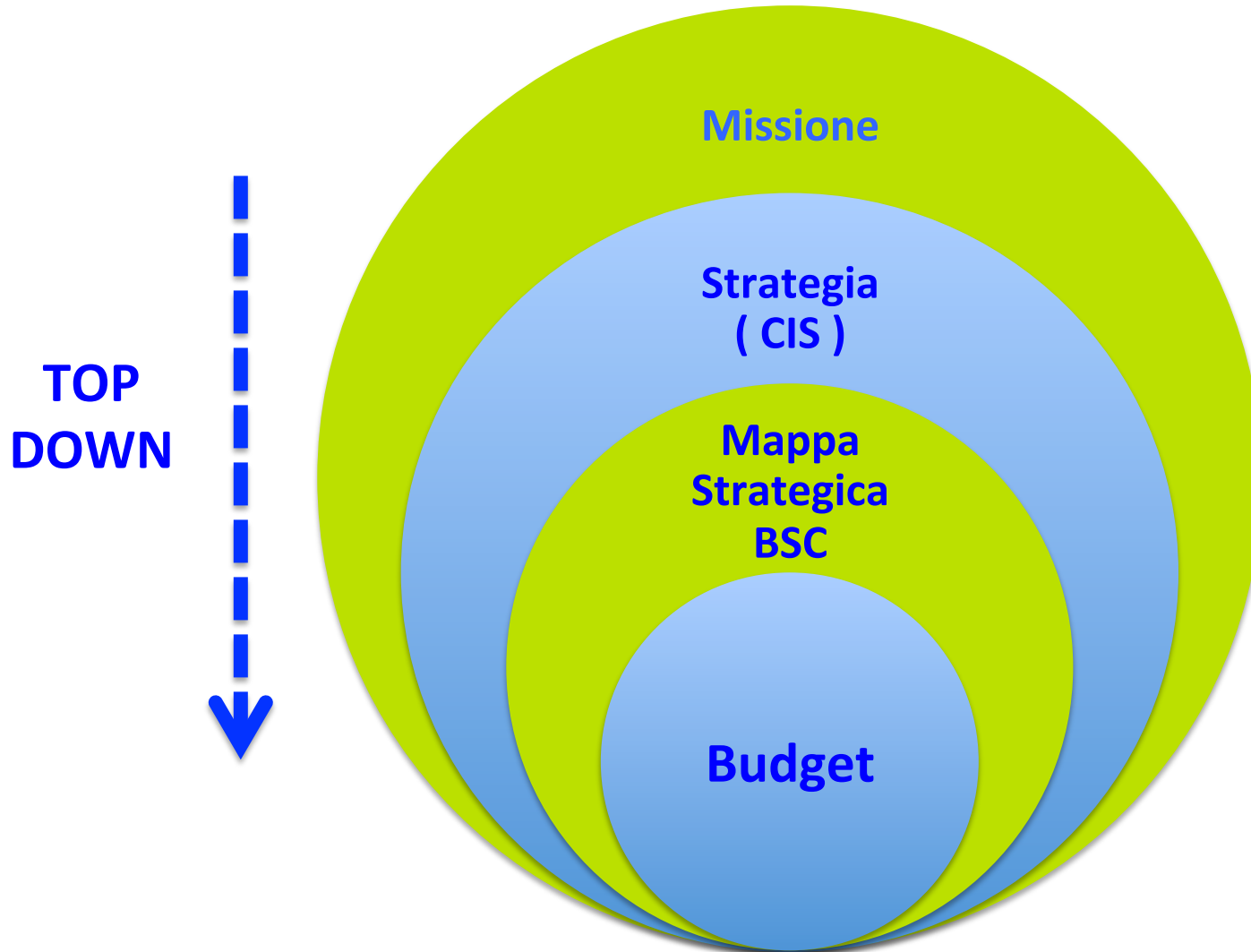


MARKETING MEMO

CHECKLIST PER L'ANALISI
DEI PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA

	Performance					Importanza		
	Punto di forza principale	Punto di forza minore	Neutrale	Punto di minore debolezza	Punto di debolezza principale	Alta	Media	Bassa
Marketing								
1. Immagine dell'impresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Quota di mercato	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Soddisfazione del cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Mantenimento dei clienti	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualità del prodotto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualità del servizio	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Efficacia della strategia di prezzo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Efficacia della distribuzione	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Efficacia della promozione	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Efficacia della forza di vendita	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Efficacia dell'innovazione	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Copertura geografica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Finanza								
13. Costo/disponibilità del capitale	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Cash flow	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Equilibrio finanziario	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Produzione								
16. Attrezzature/impianti	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economie di scala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacità produttiva	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Forza lavoro competente e motivata	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Puntualità	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Competenze tecniche di produzione	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Organizzazione								
22. Leadership competente e dotata di visione	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Personale motivato	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientamento imprenditoriale	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flessibilità	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Esercizio: analisi SWOT e
Mappa strategica



CIS=Carta degli Intenti Strategici



- La CIS sostituisce il piano strategico con uno strumento più snello che costringa comunque ad una riflessione sulla strategia aziendale e sulle sue conseguenze gestionali
- Temi descritti:
 - lo scenario competitivo
 - la missione
 - le azioni che si intende intraprendere per conseguire la missione
 - le risorse e le competenze di cui si deve poter disporre per dar seguito alle azioni
 - i risultati che ci si attende di conseguire sia sotto il profilo eco-fin che competitivo

OBIETTIVO



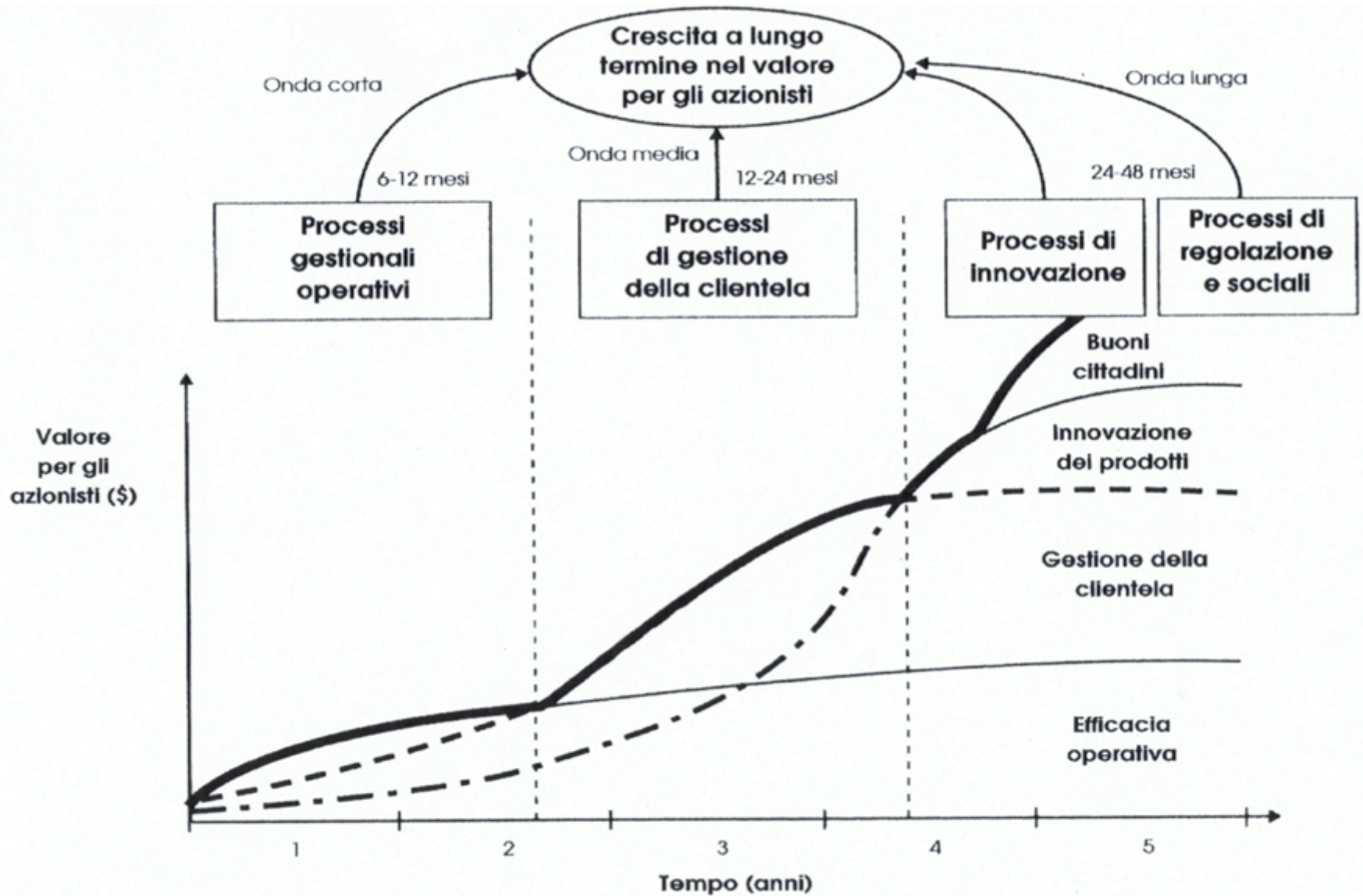
**realizzare la strategia deliberata,
ovvero trasformare la la strategia in
azioni di gestione operativa**

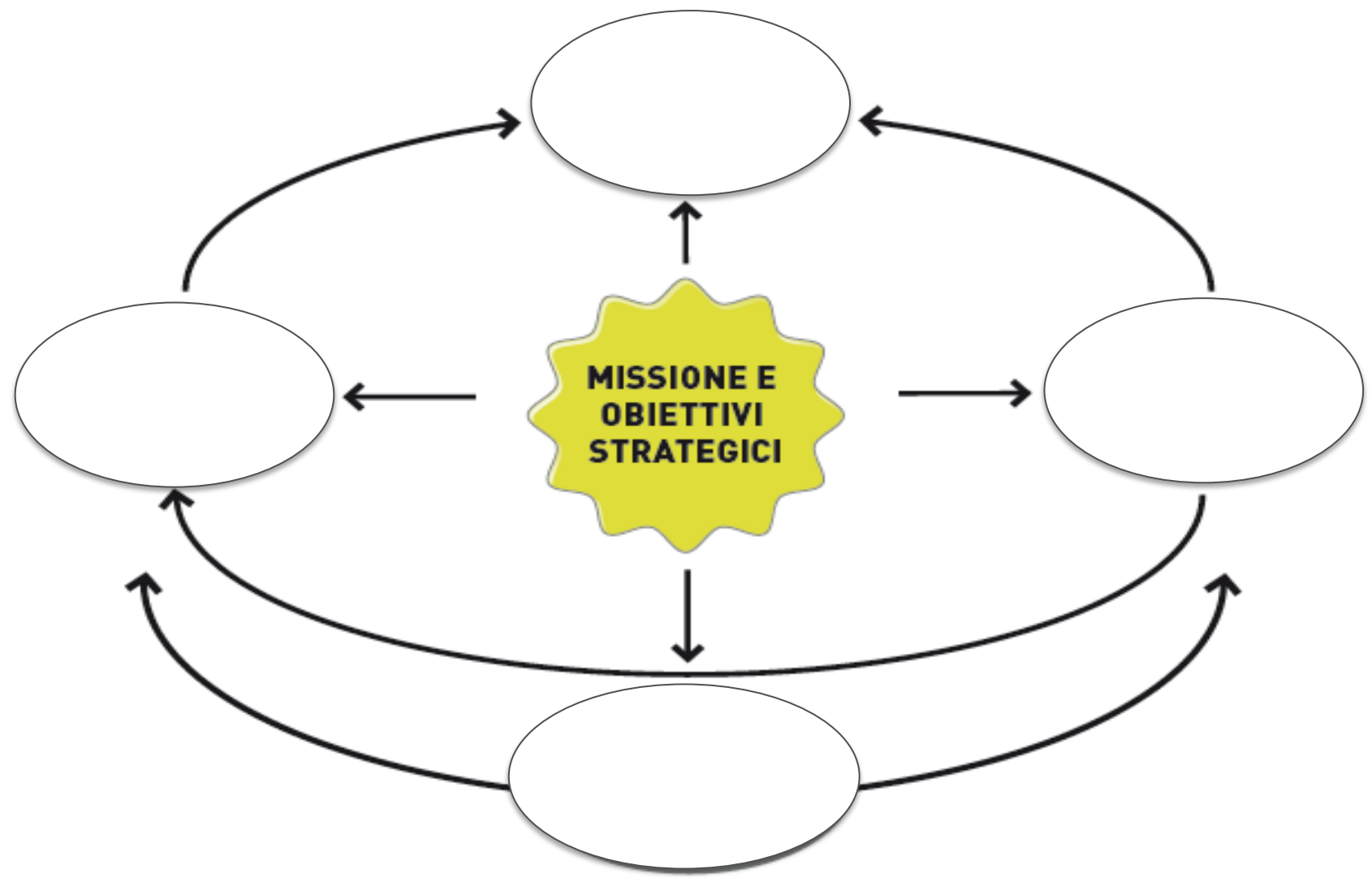


**GLI STRUMENTI DI CONTROLLO
TRADIZIONALI NON SONO SUFFICIENTI,
NECESSITANO STRUMENTI DIVERSI CHE
MISURINO UNA PLURALITA' DI
DIMENSIONI, NON SOLO QUELLA ECO-FIN**

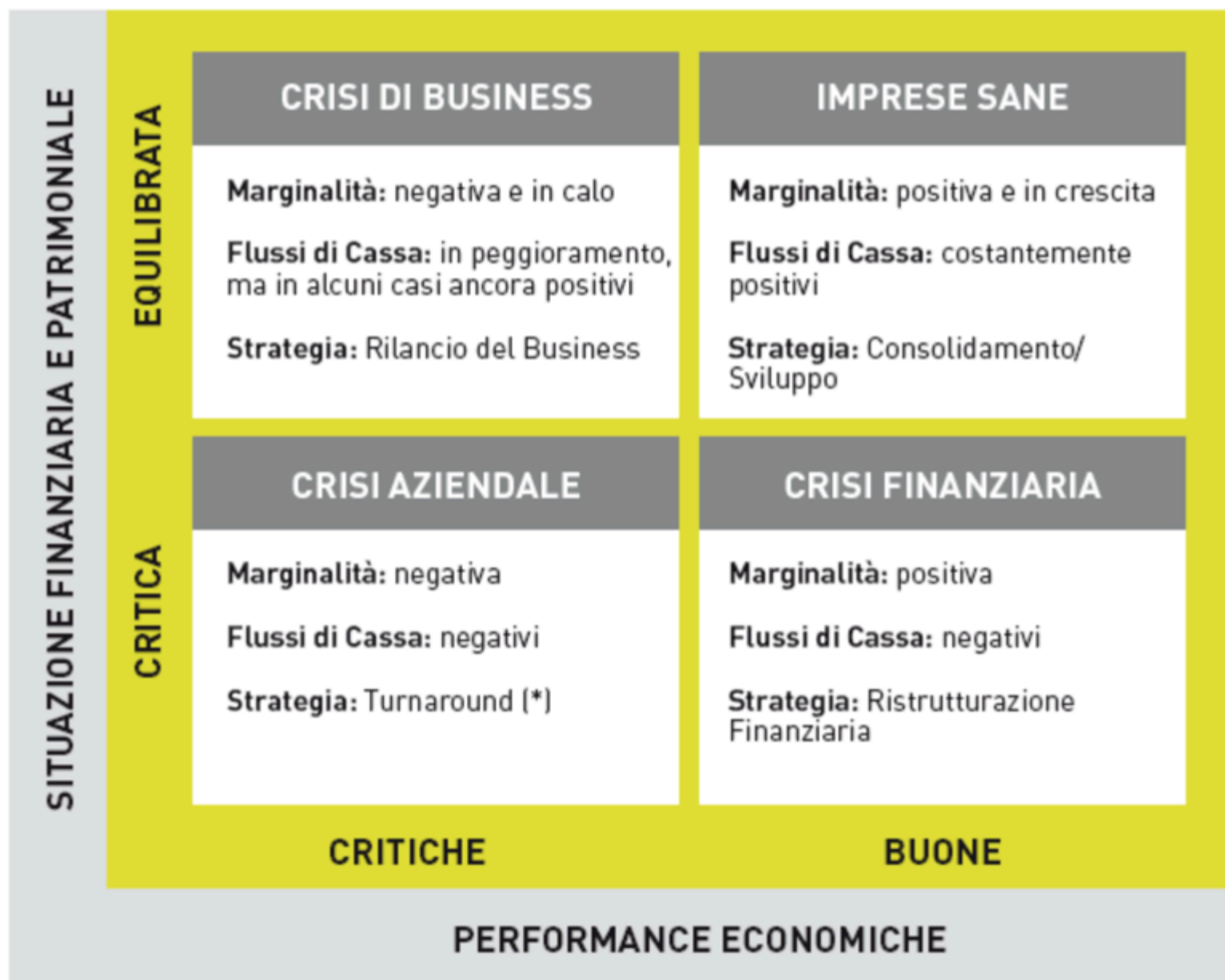


Processi interni e creazione di valore





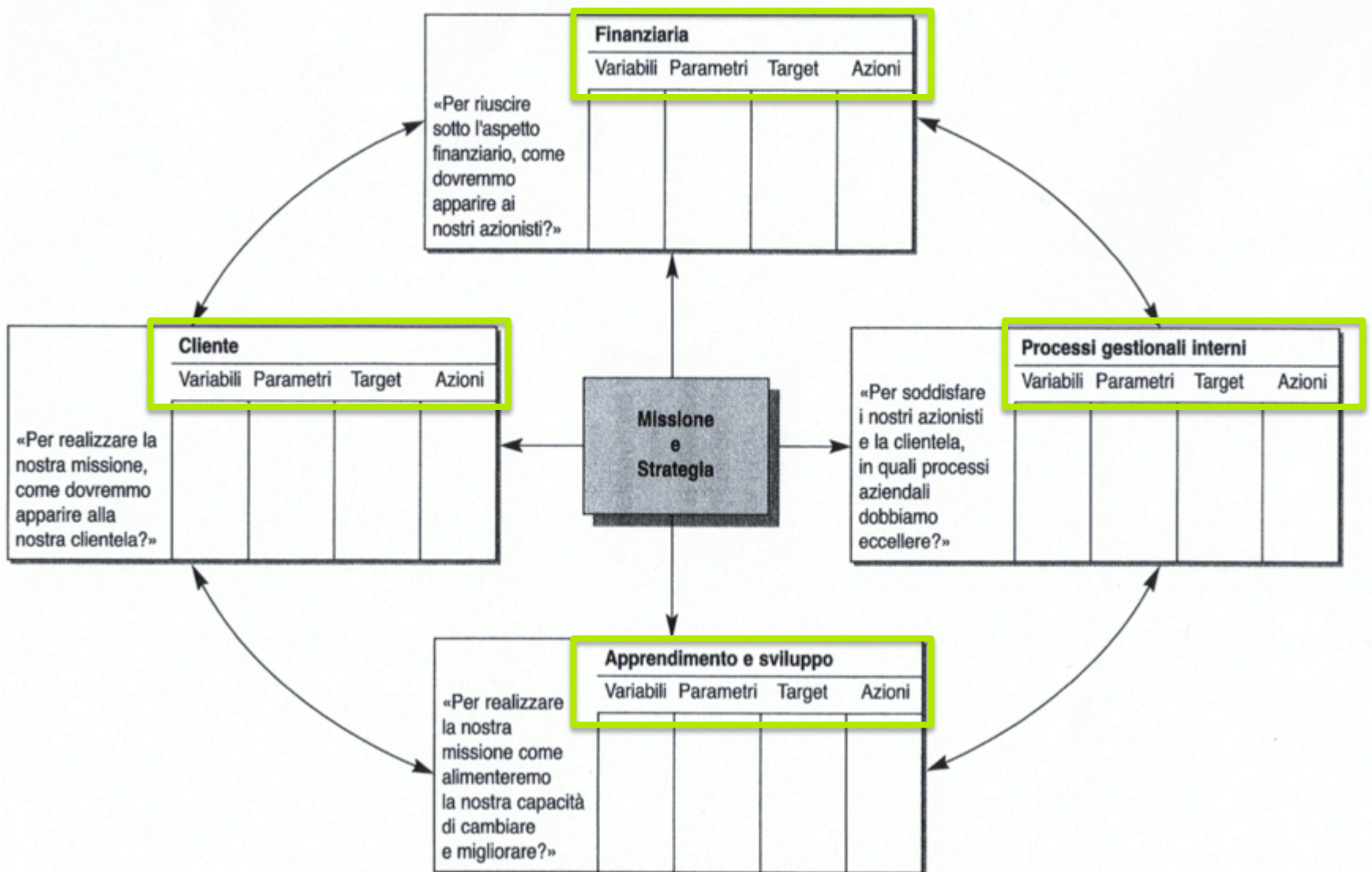




Prospettiva del Cliente

...abbiamo lavorato con Gian Paolo Fabris un sociologo che studia gli stili di vita, le percezioni del consumatore...per capire il posizionamento di Snaidero. Alla fine abbiamo deciso a quali consumatori rivolgerci nel futuro ricercando coerenza tra livello qualitativo e margine aziendale.

Edi Snaidero





Prospettiva Eco-Fin

Quali sono gli obiettivi della gestione Eco-Fin?

Prospettiva Clienti

Da quali variabili dipendono la soddisfazione del cliente e quindi il conseguimento della missione e degli obiettivi eco-fin?

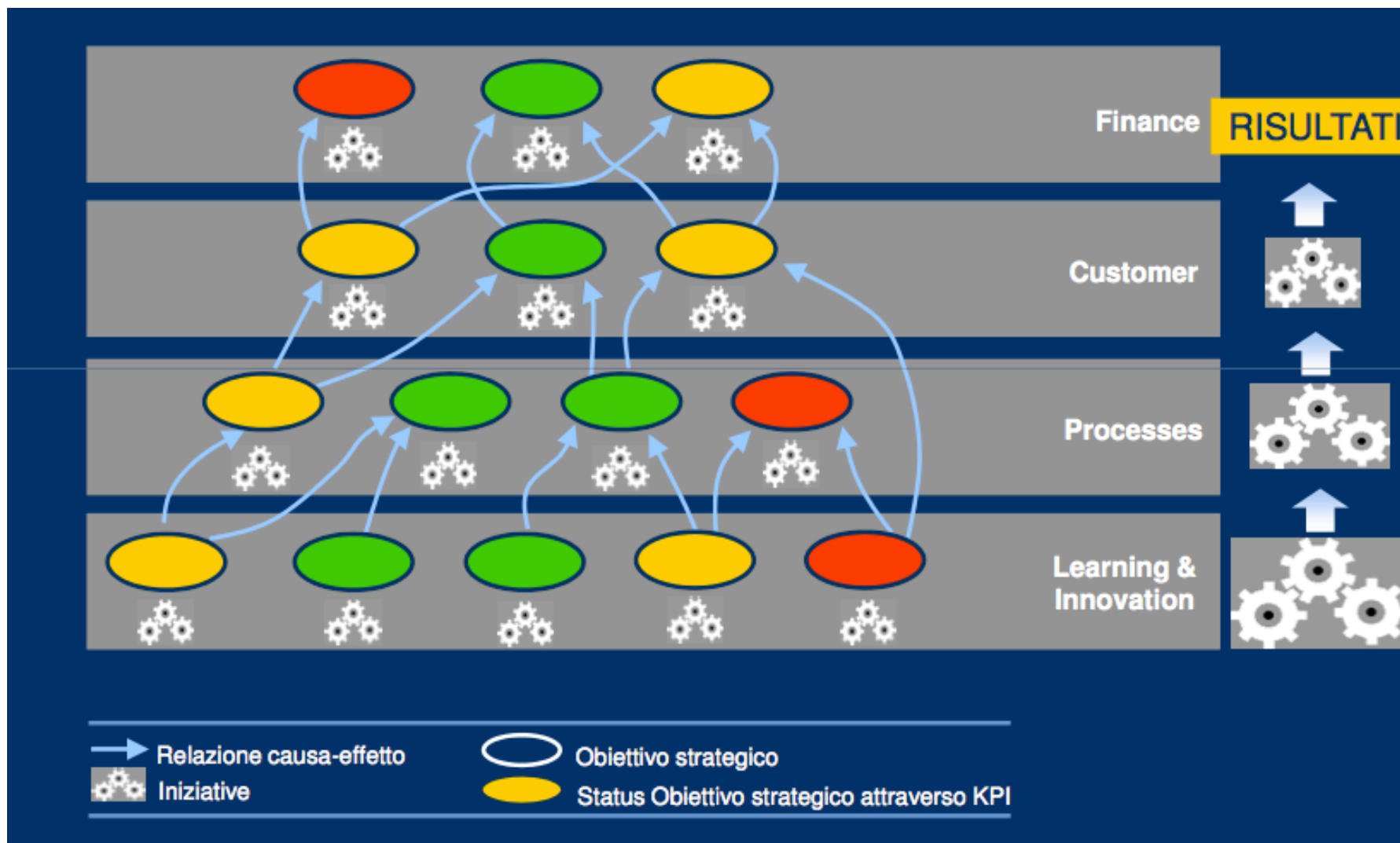
Prospettiva
Processi Gestionali

Quali sono i processi dai quali dipendono i risultati commerciali?

Prospettiva
Apprendimento e
Crescita

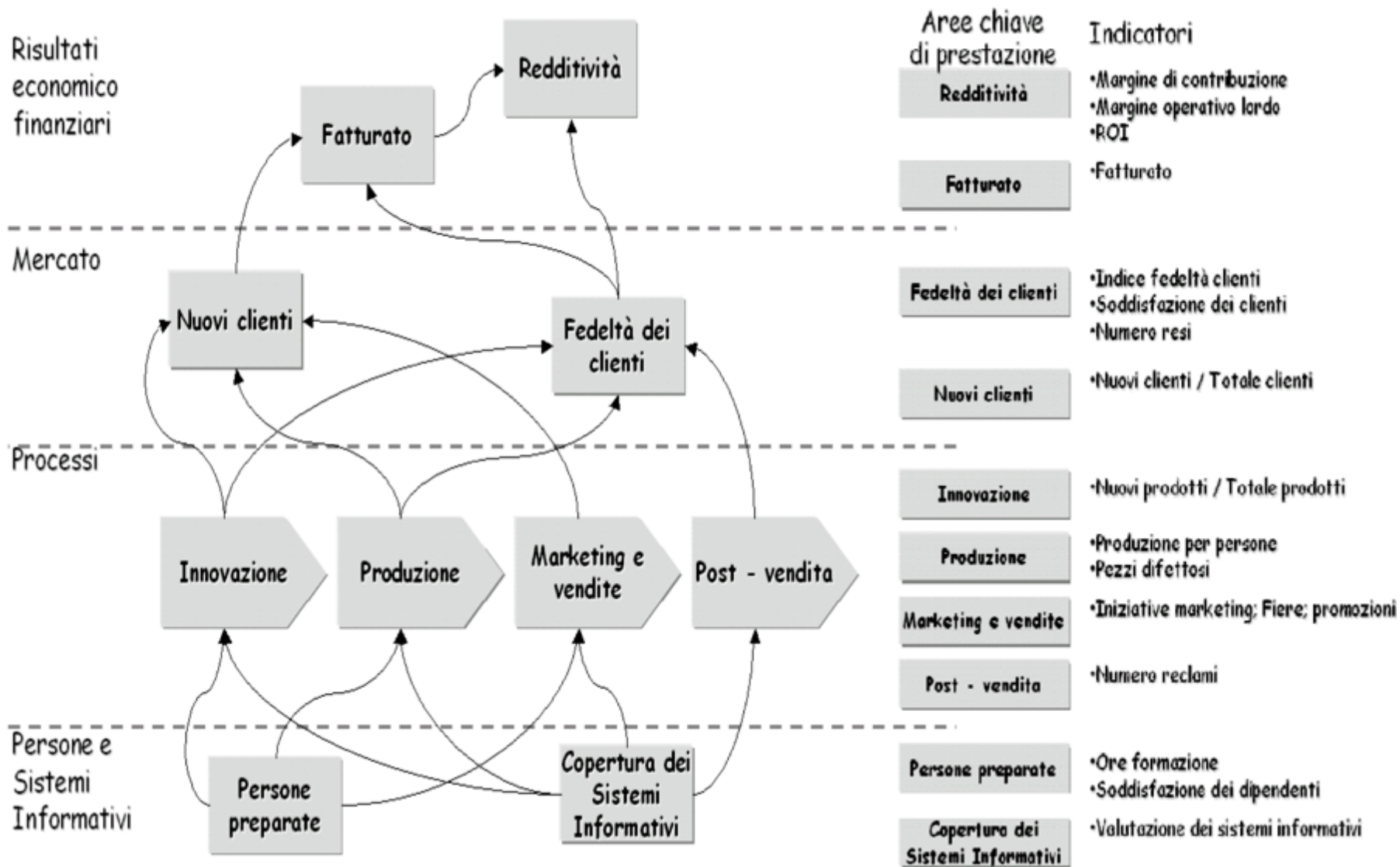
Quali processi di apprendimento è opportuno attivare e quali innovazioni perseguire per legare sempre più il cliente e svolgere sempre meglio i processi che mi consentono di farlo?

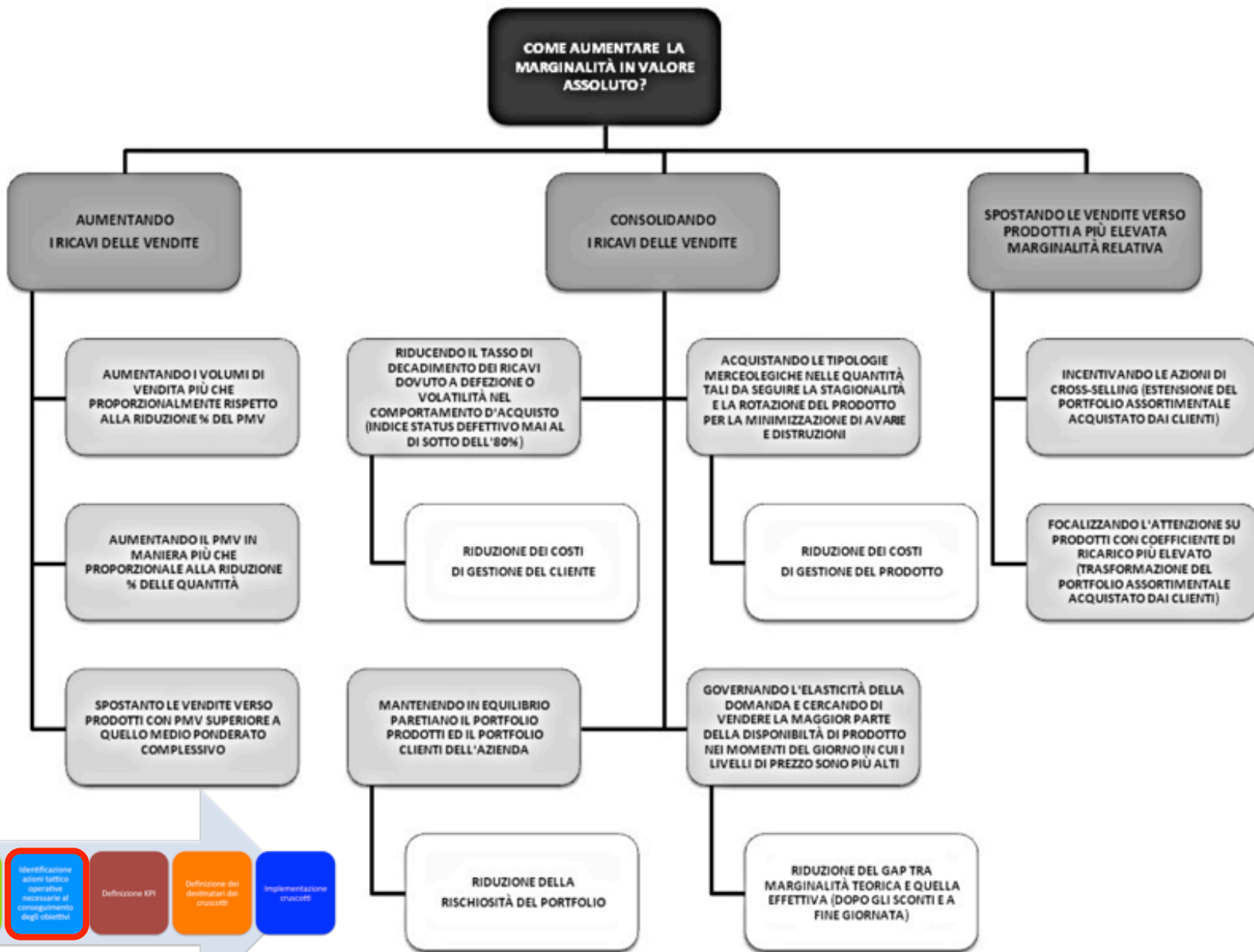
La mappa strategica, come l'impresa crea valore





La mappa strategica, come l'impresa crea valore





MAPPA STRATEGICA

PROSPETTIVA
ECONOMICO-
FINANZIARIA

MANTENERE COSTANTE
IL MARGINE OPERATIVO

MANTENERE IL
FATTURATO

CONTROLLO DEI COSTI
CONTROLLO
DEI COSTI
VARIABILI CONTROLLO
DEI COSTI
FISSI

MONITORARE LA
SITUAZIONE
FINANZIARIA CLIENTI

PROSPETTIVA
CLIENTI

SERVIZIO OFFERTO

SODDISFAZIONE
CLIENTE

ALTA QUALITA' DEL
PRODOTTO

PRODOTTO GIUSTO*

IMMAGINE
AZIENDALE

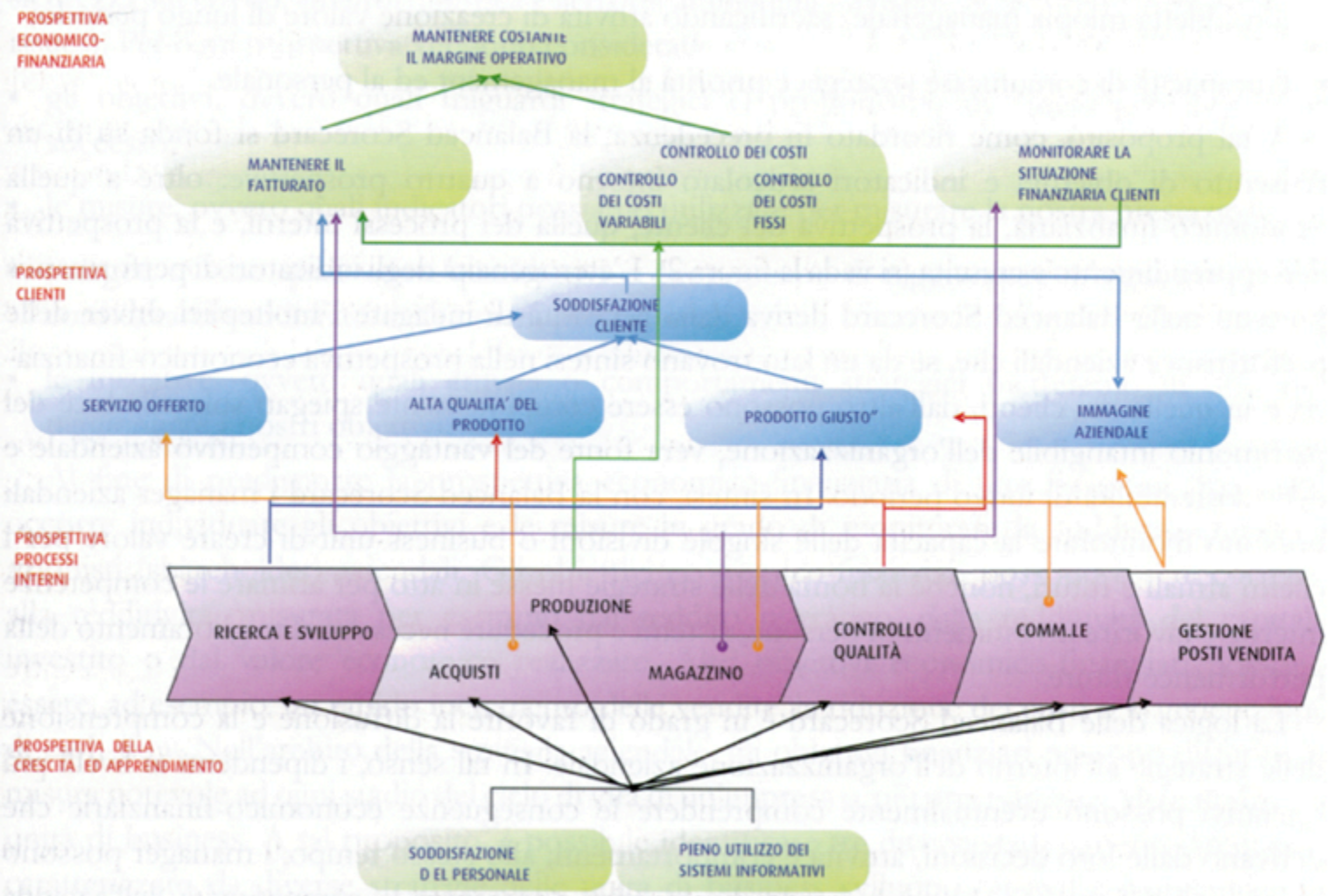
PROSPETTIVA
PROCESSI
INTERNI



PROSPETTIVA DELLA
CRESCITA ED APPRENDIMENTO

SODDISFAZIONE
D EL PERSONALE

PIENO UTILIZZO DEI
SISTEMI INFORMATIVI





*Nessun vento è favorevole per chi
non sa verso quale porto dirigersi*

Seneca