

Università degli Studi di Trieste
Facoltà di Ingegneria

Economia applicata all'Ingegneria

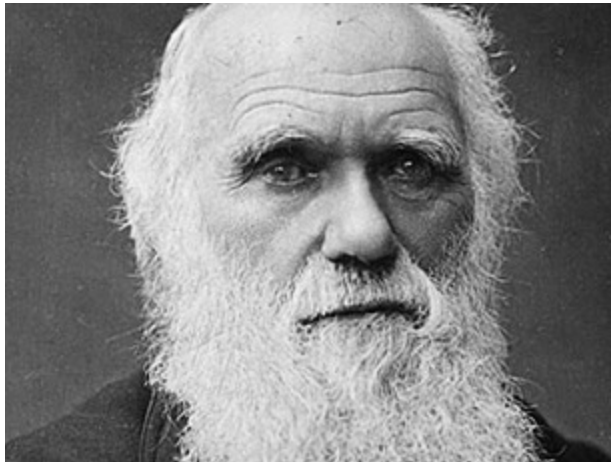
... innovarsi per non estinguersi ...

Lezione 8.3.18

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

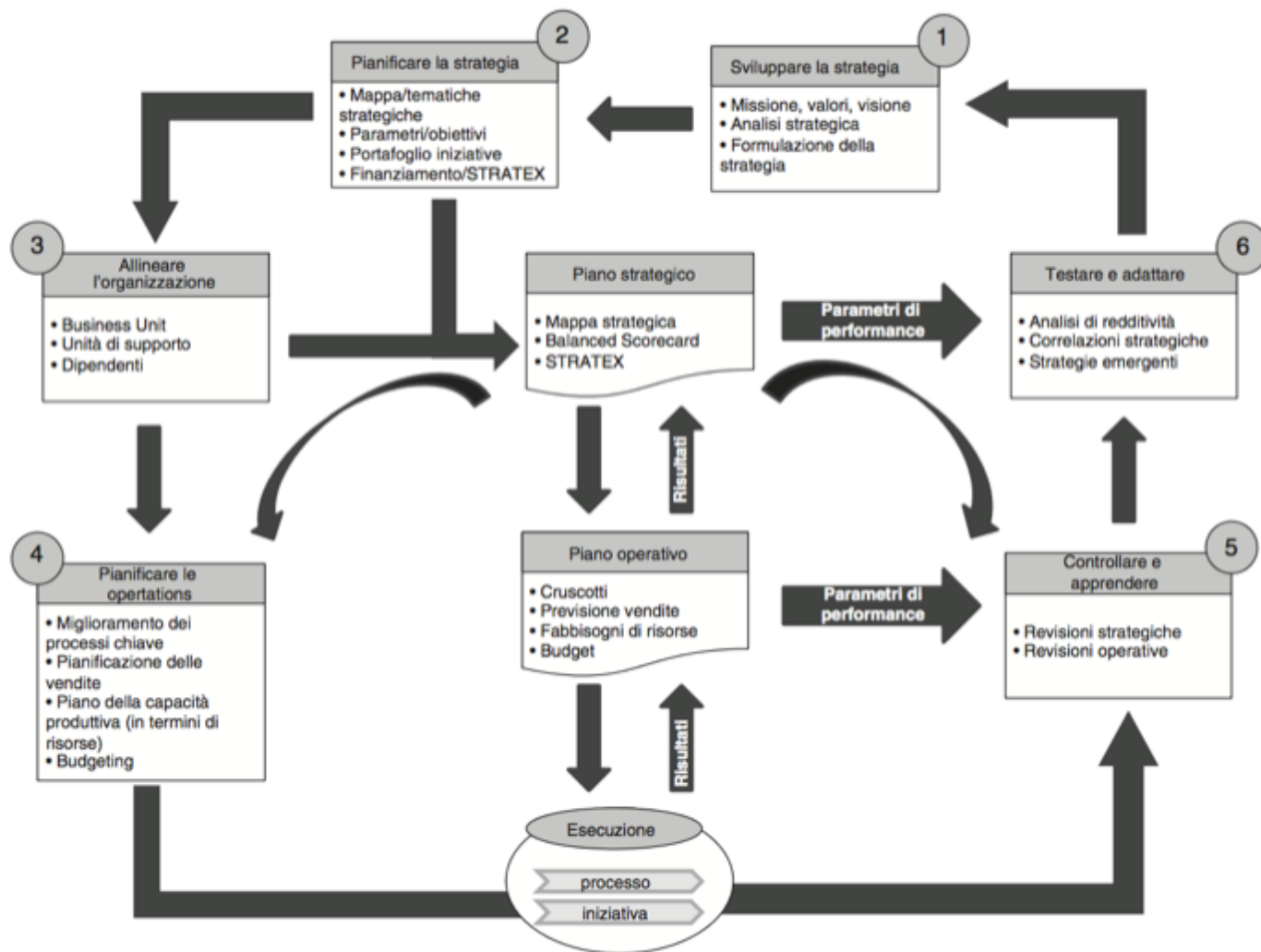


In questo contesto la flessibilità strategica deve essere massima. Tant'è vero che piani strategici troppo dettaglianti non solo sono inutili, ma rischiano di essere fuorvianti, rischiano di essere fonte di comportamenti allineati al piano ma disallineati rispetto all'evolgesi della realtà.

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)



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:

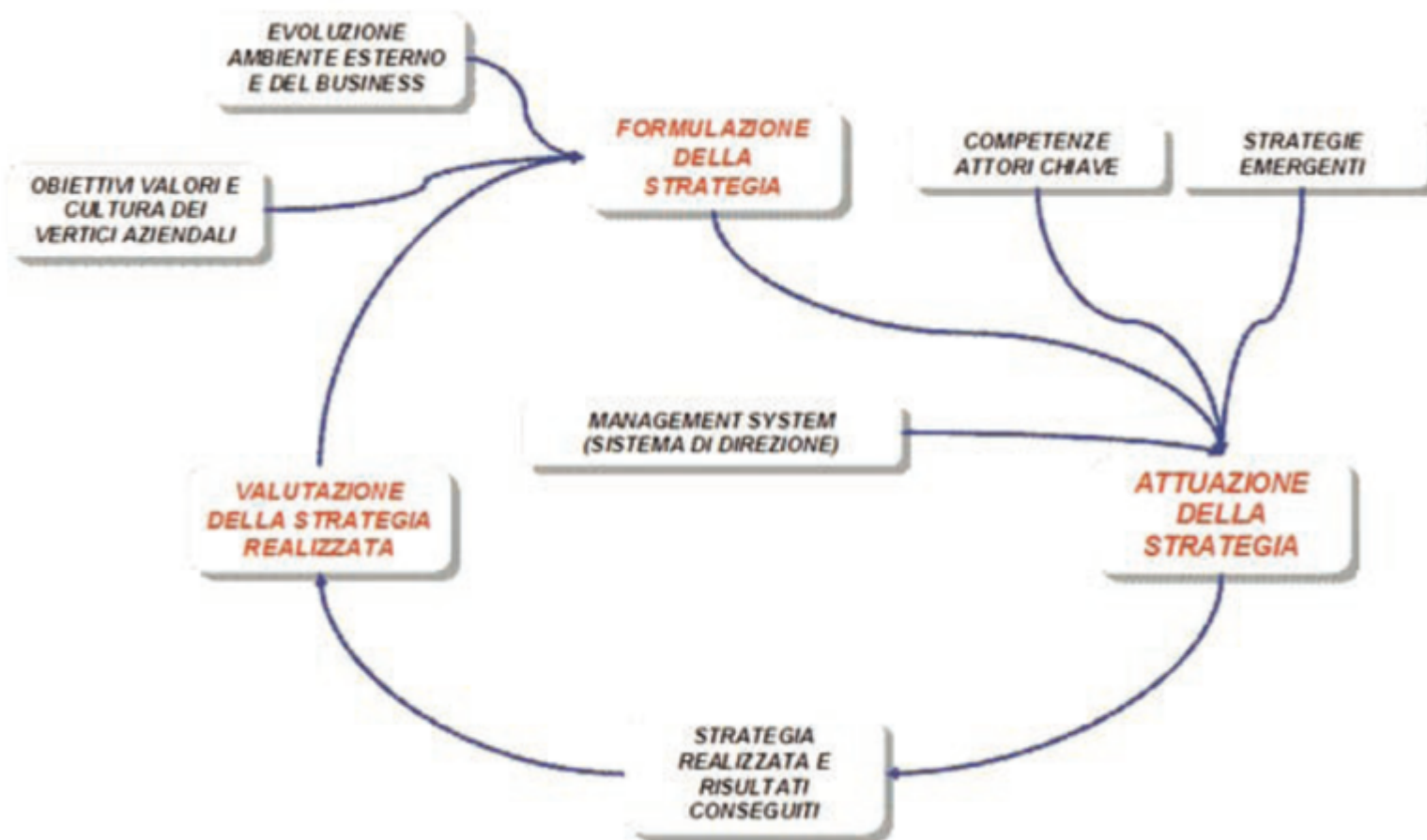
1) la strategia sin qui seguita ha portato ai risultati desiderati? (valutazione della strategia realizzata);

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.

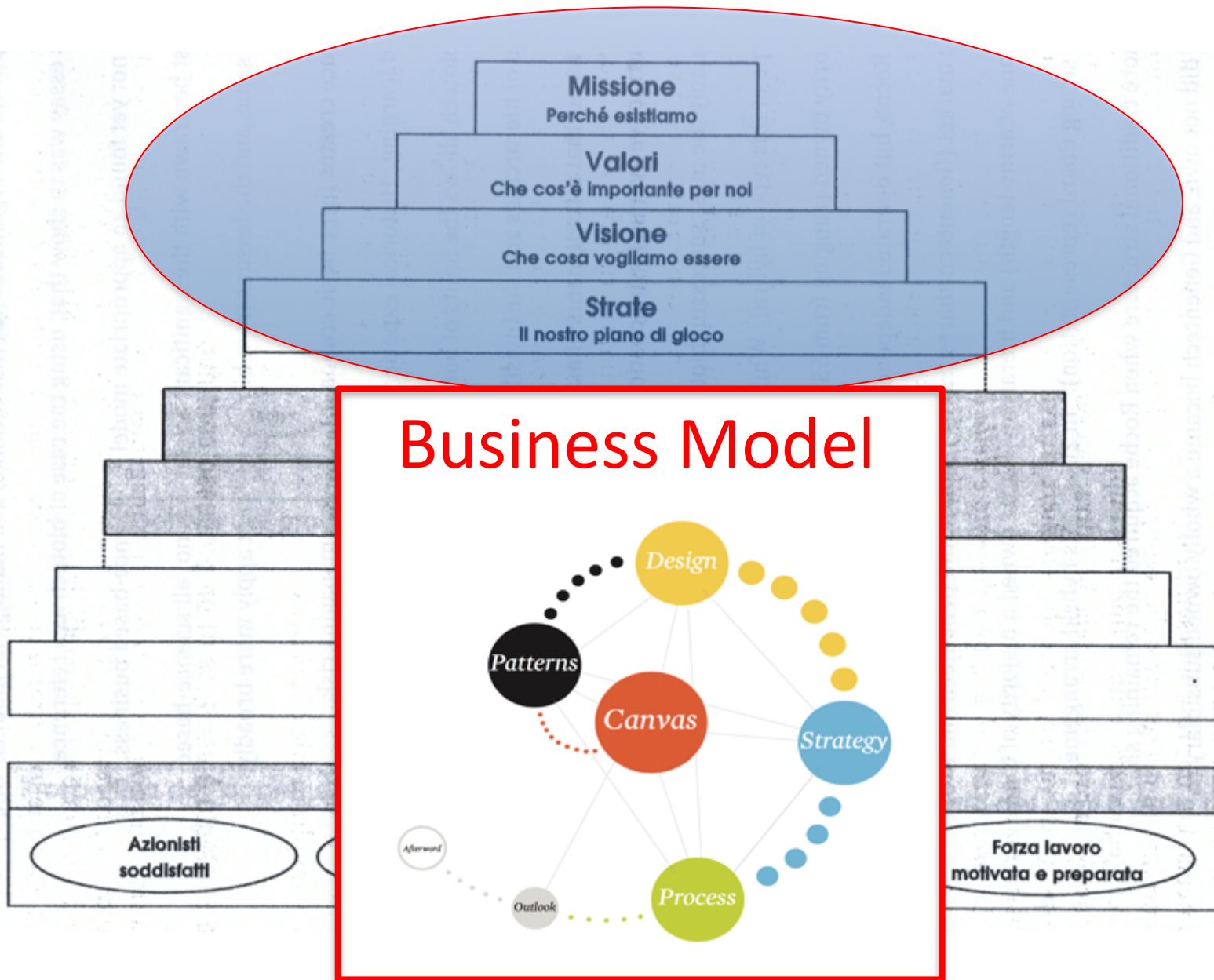




La strategia senza tattica è la via più tortuosa e faticosa verso la vittoria.

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

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





Innovare guardando al
mercato

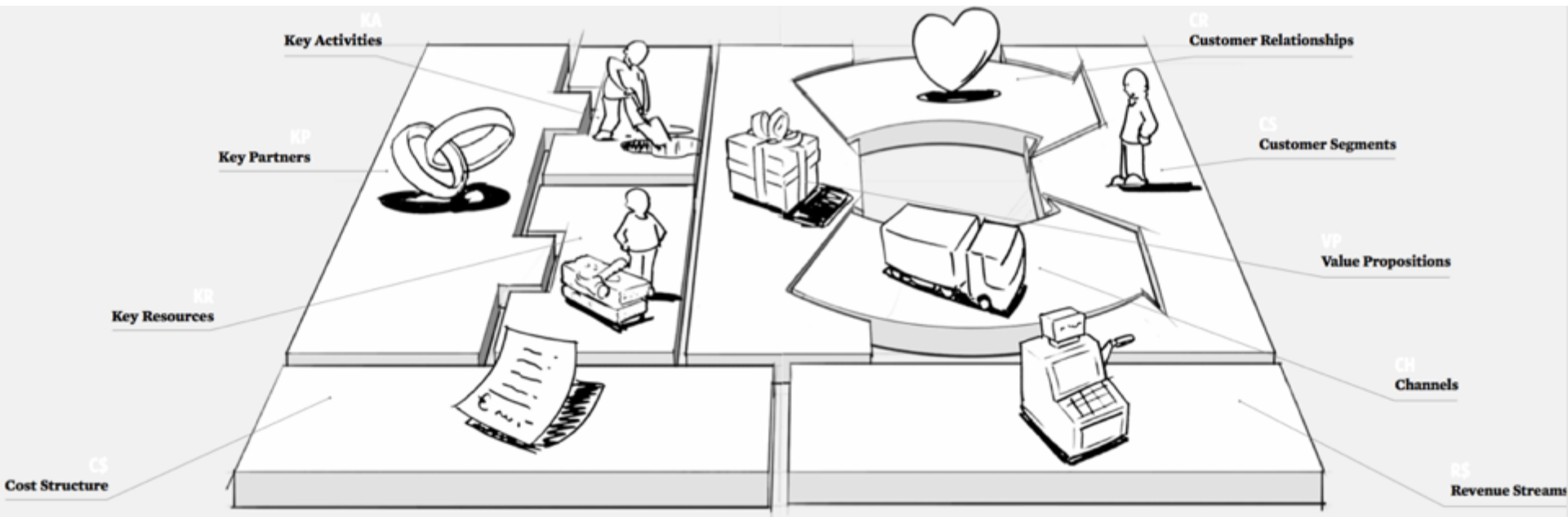


Il Business Model describe come l'impresa ha deciso di comportarsi nell'arena competitiva

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

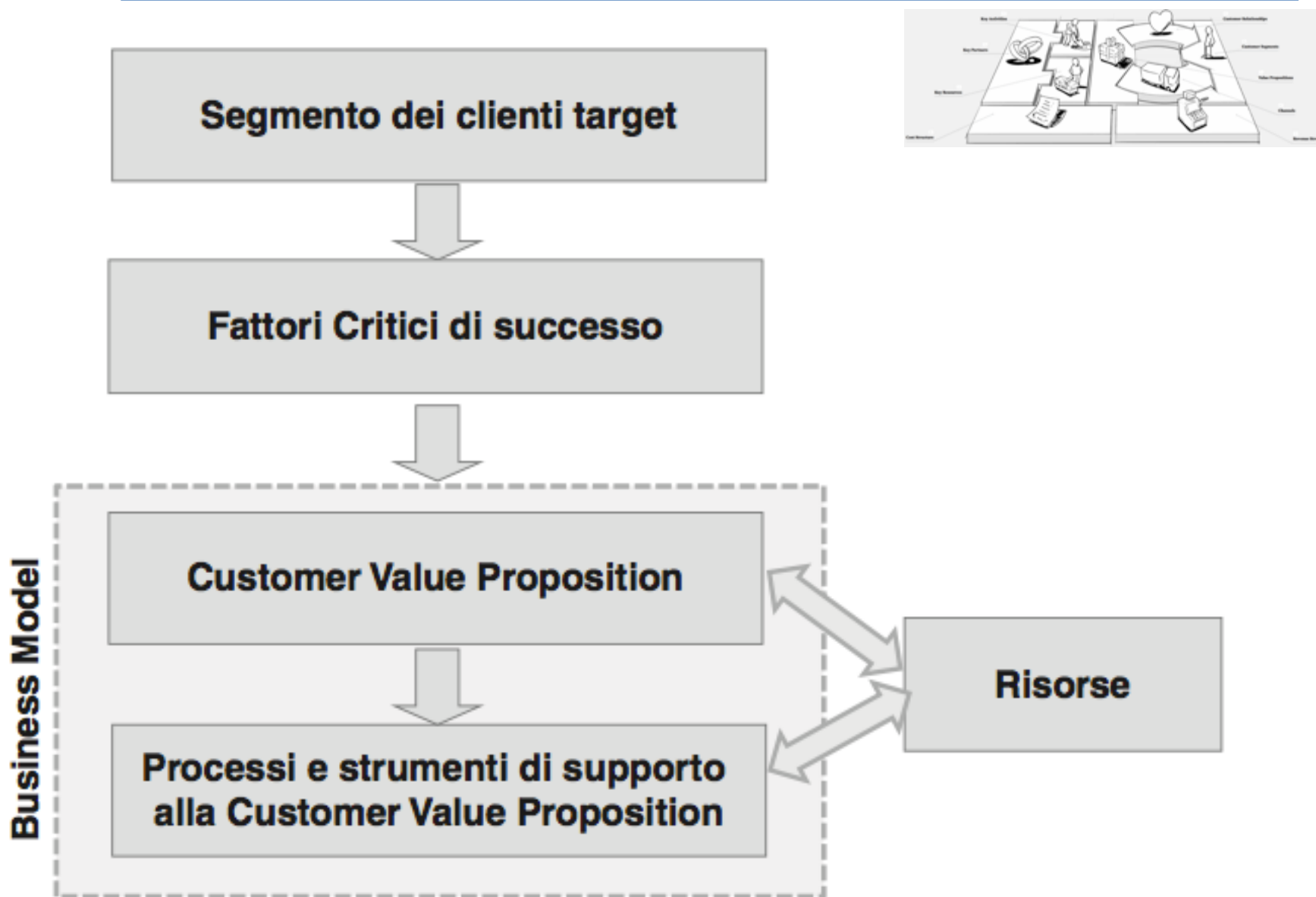
Alcune attività sono date in outsourcing e alcune risorse sono acquisite all'esterno dell'impresa.



STC

9 Struttura dei costi

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



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?





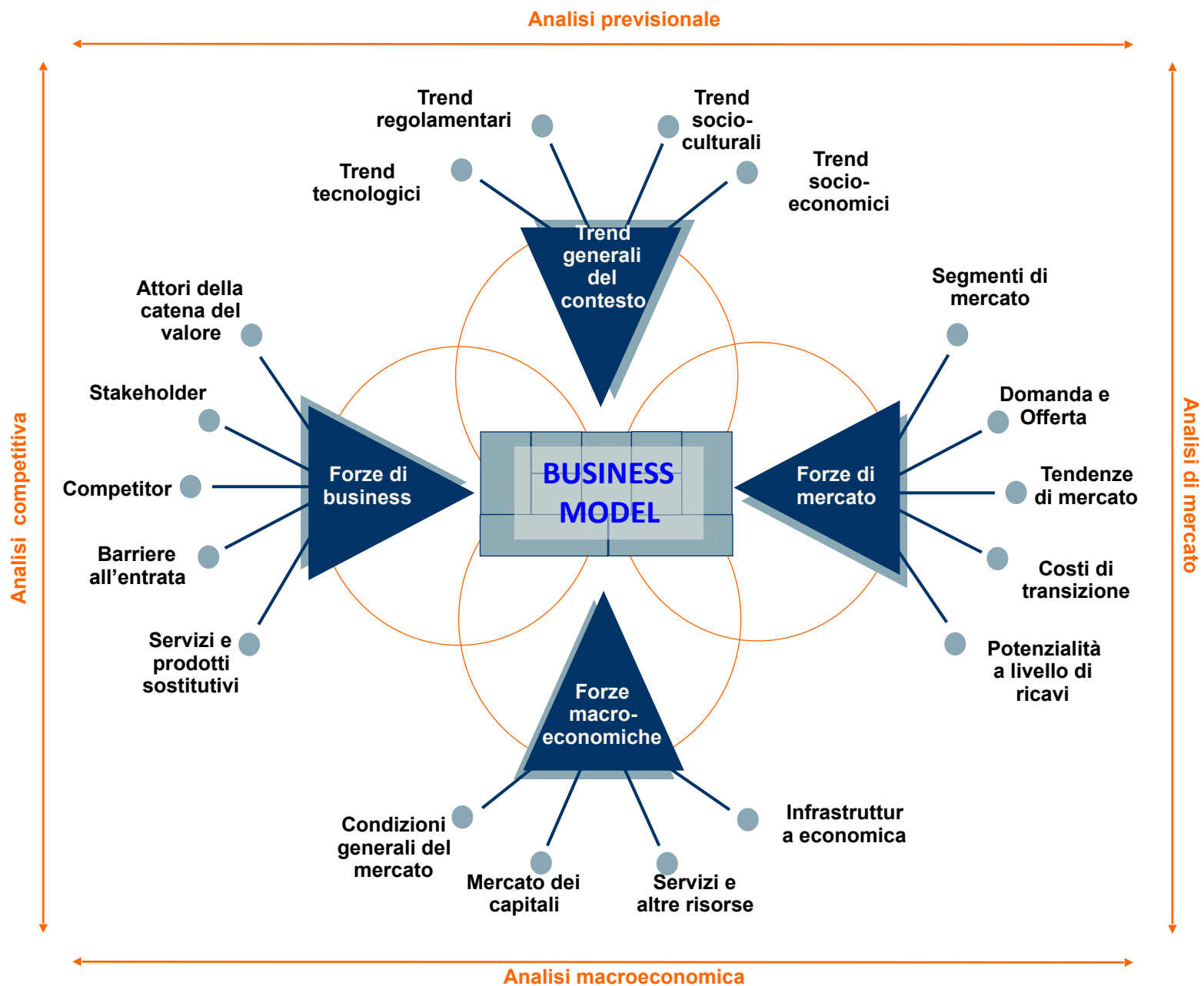
Business Model

*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

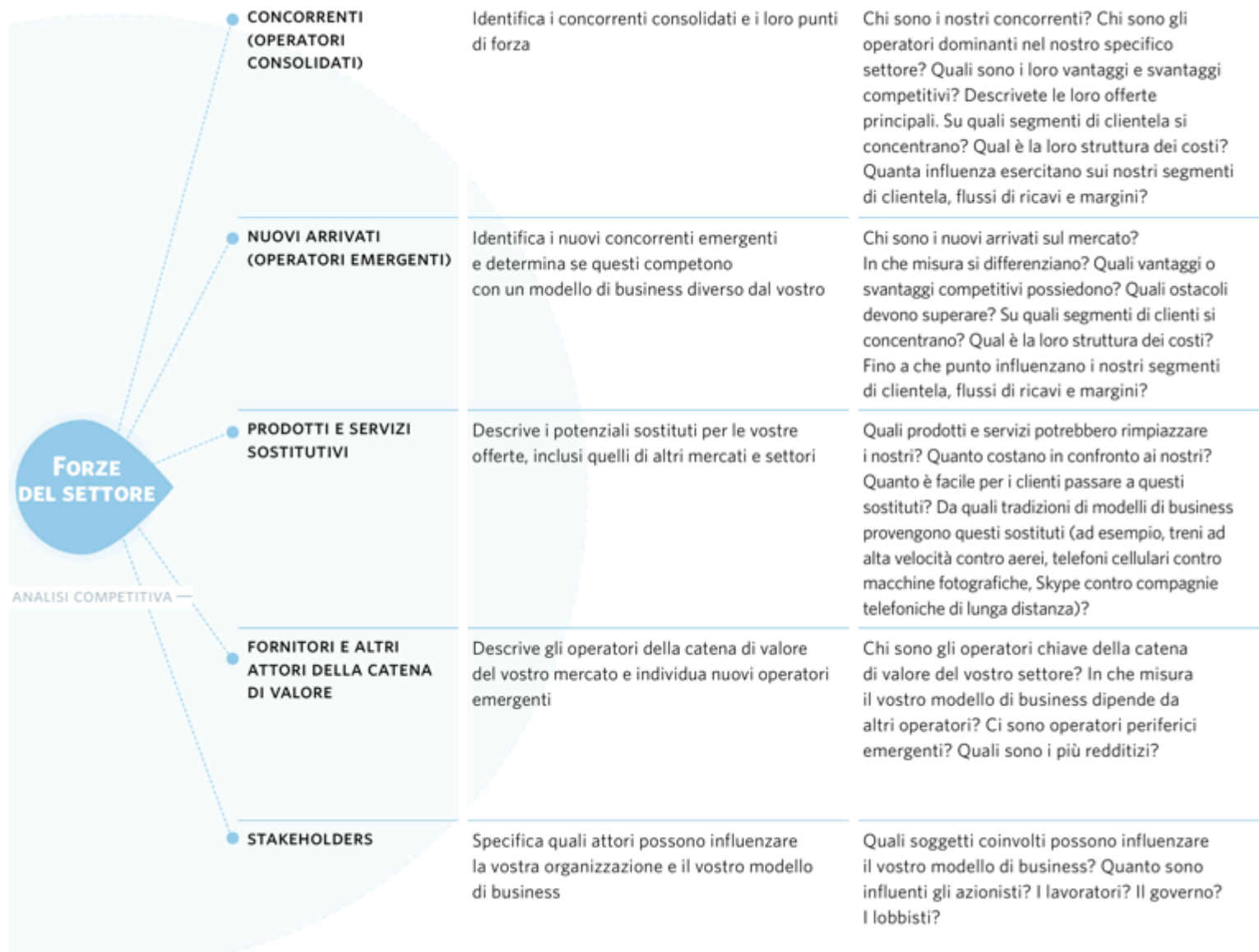


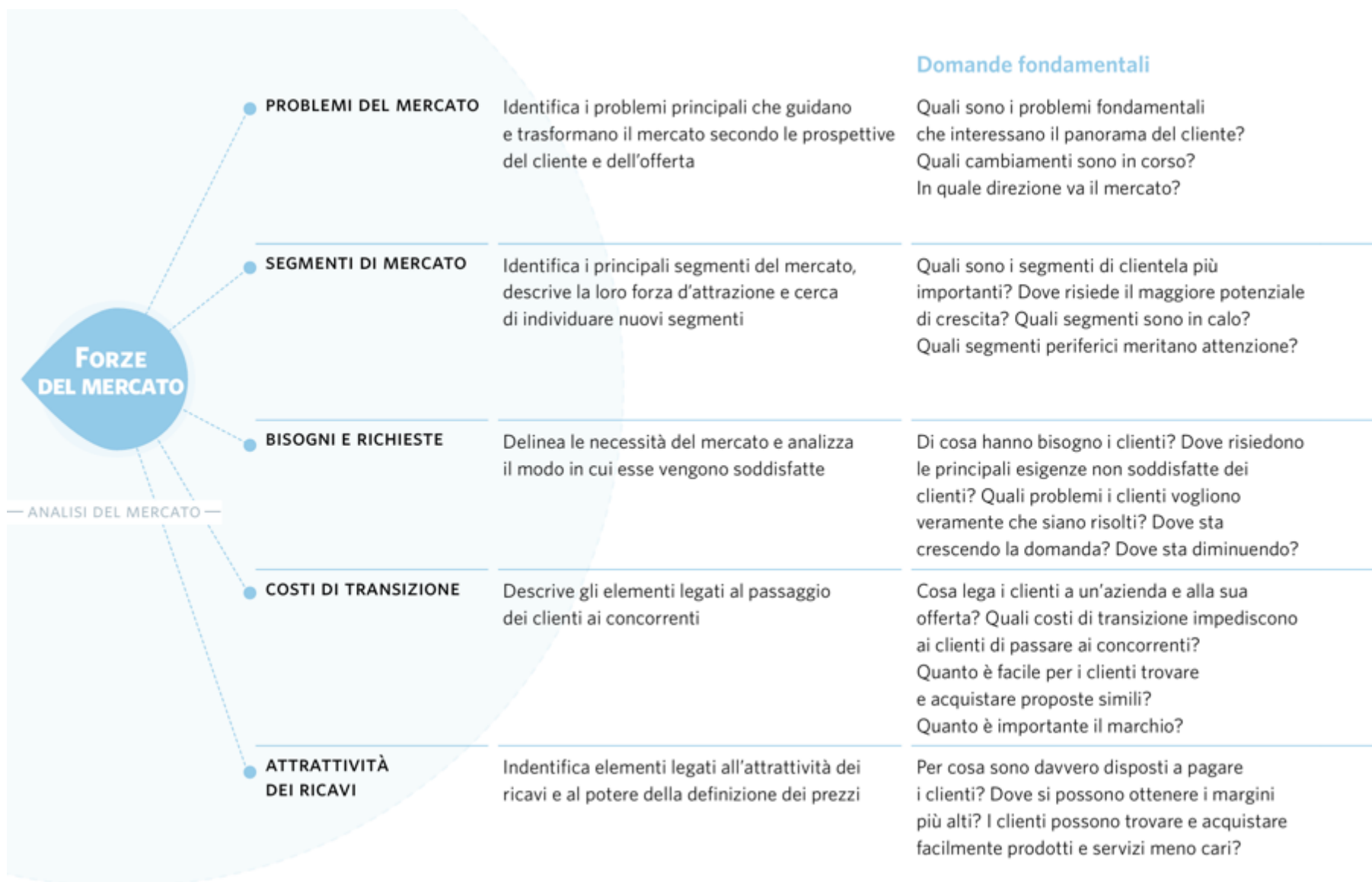
1. Value Proposition (valore creato per il cliente con l'offerta)
2. Segmento di clienti (clienti per i quali si genera valore-utilità)
3. Struttura della catena del valore per la creazione e distribuzione dell'offerta
4. Struttura dei costi e risultato economico
5. Posizione competitiva







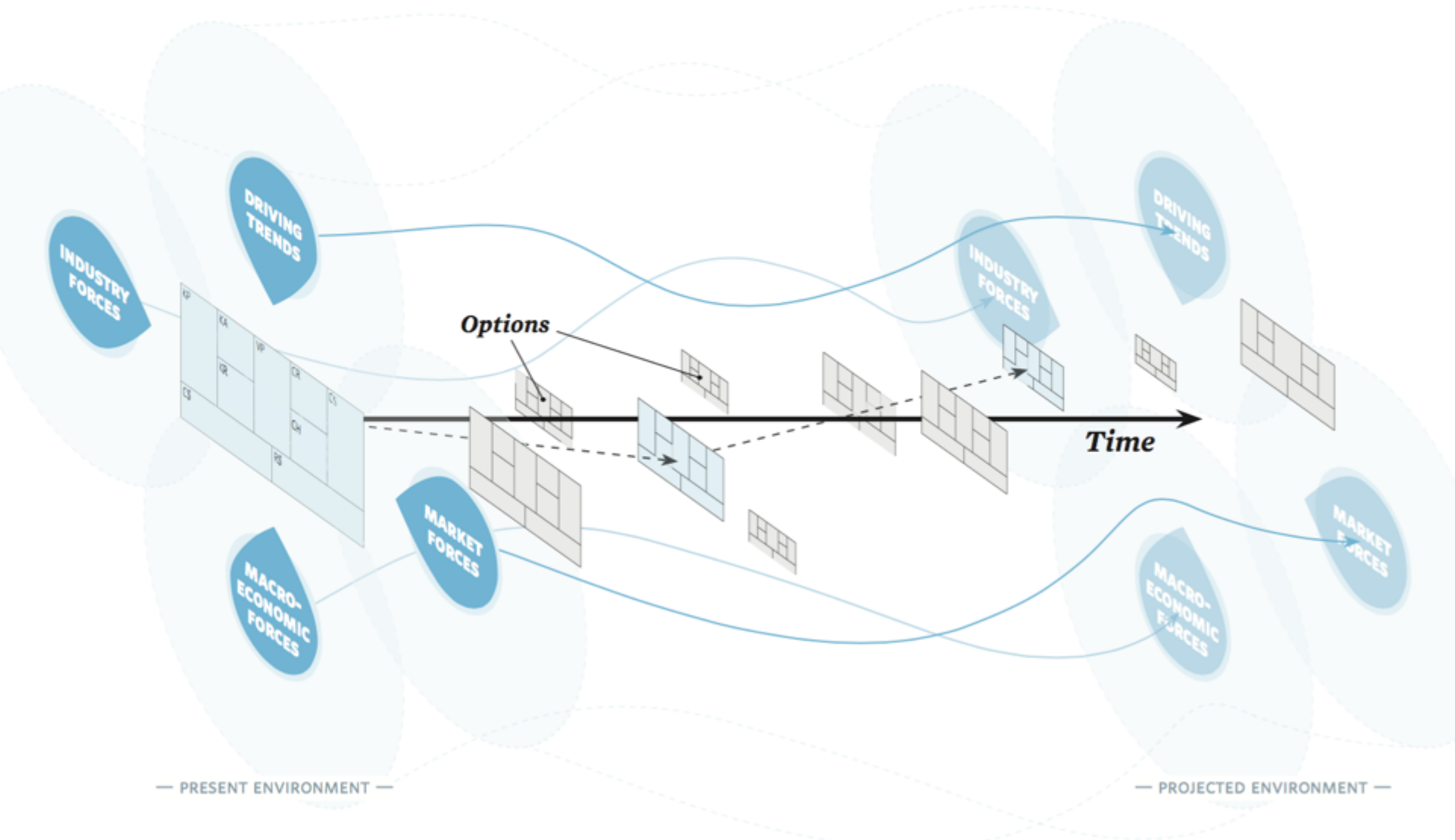






*“Non c’è un unico
modello di business...
Ci sono davvero
molte opportunità
e possibilità, dobbiamo
semplicemente
scoprirle tutte.”*

Tim O’Reilly,
Amministratore delegato, O’Reilly



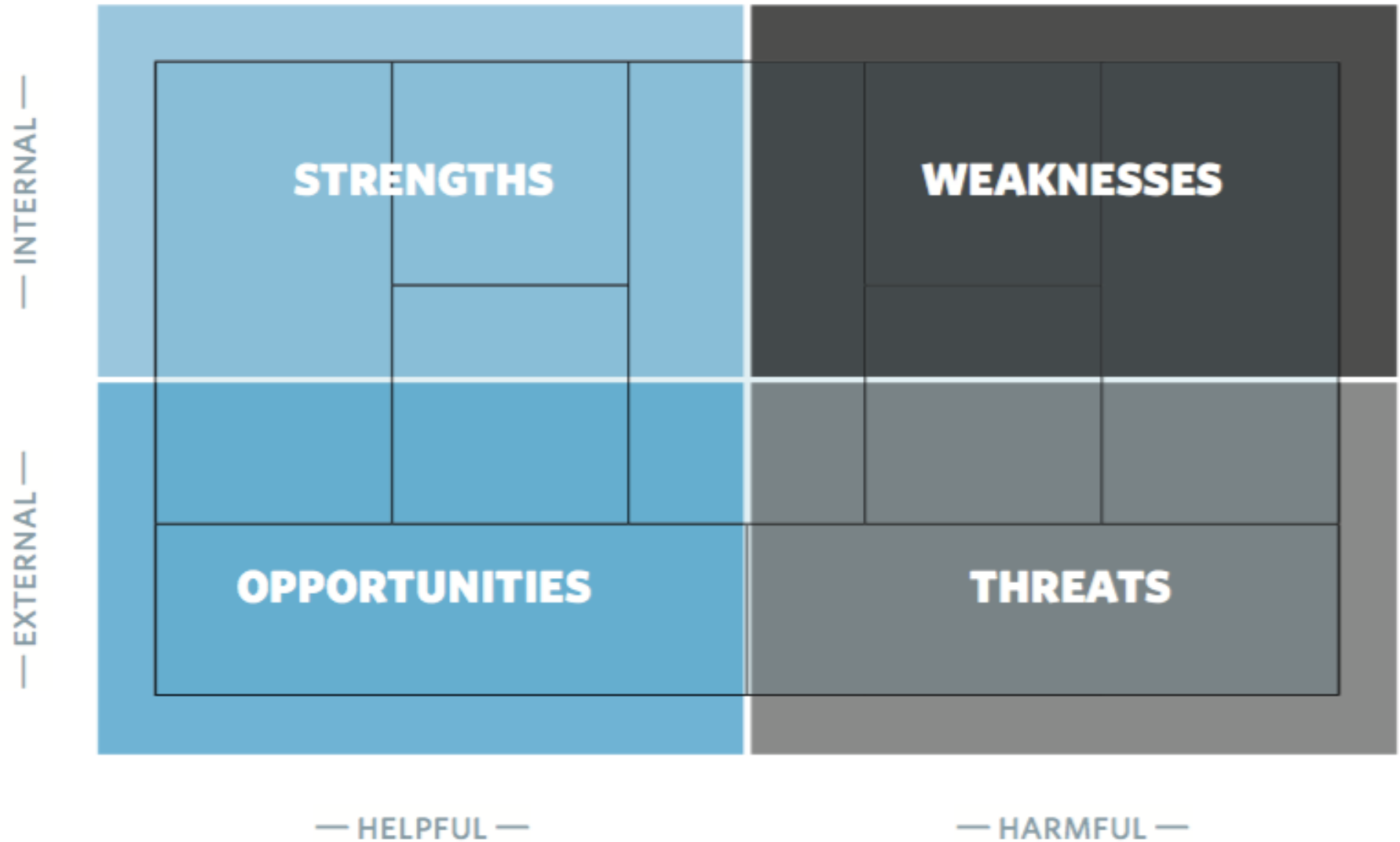


La SWOT Analysis





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 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

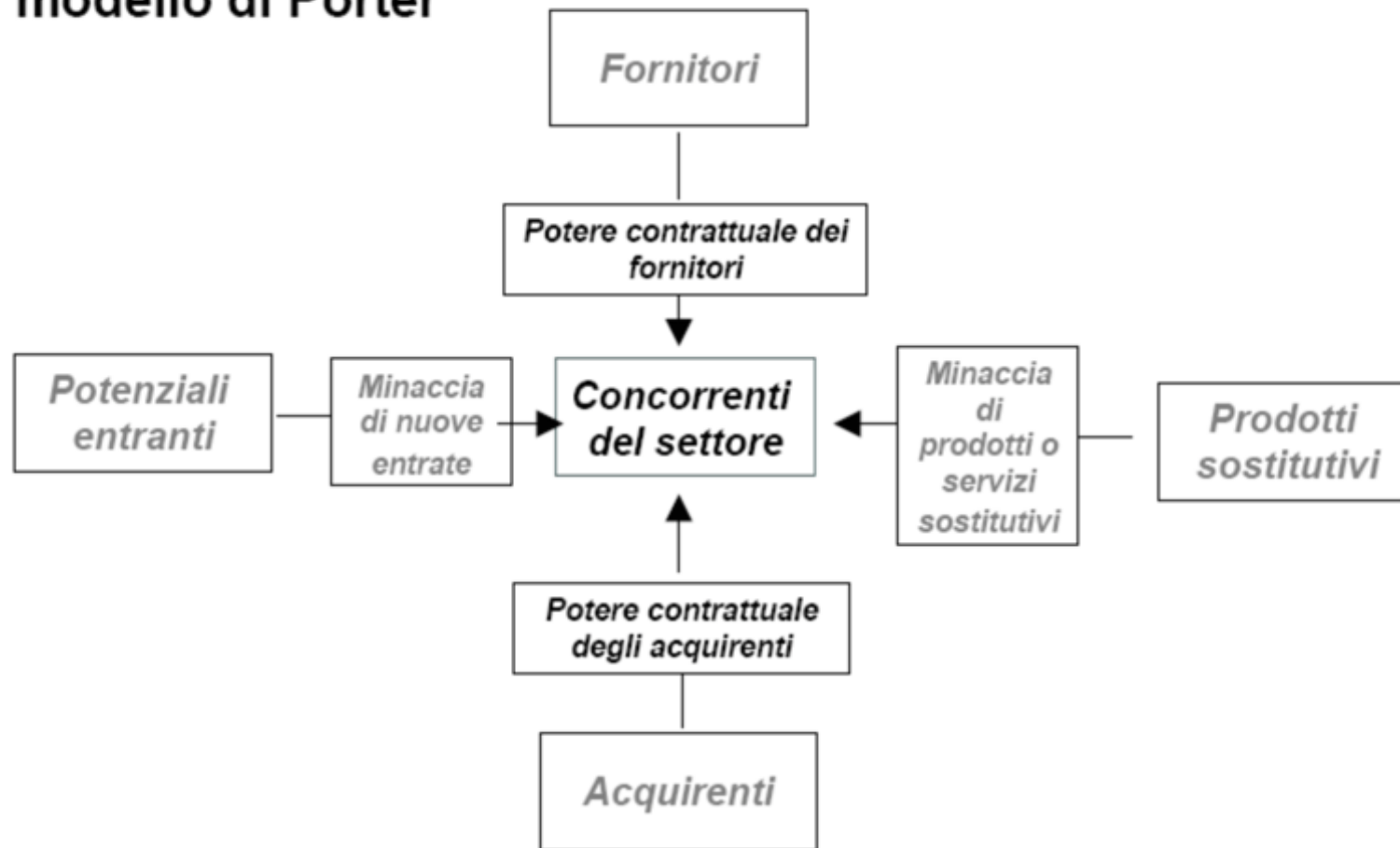


IMPORTANZA PER IL NOSTRO
MODELLO DI BUSINESS DA 1 A 10

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.

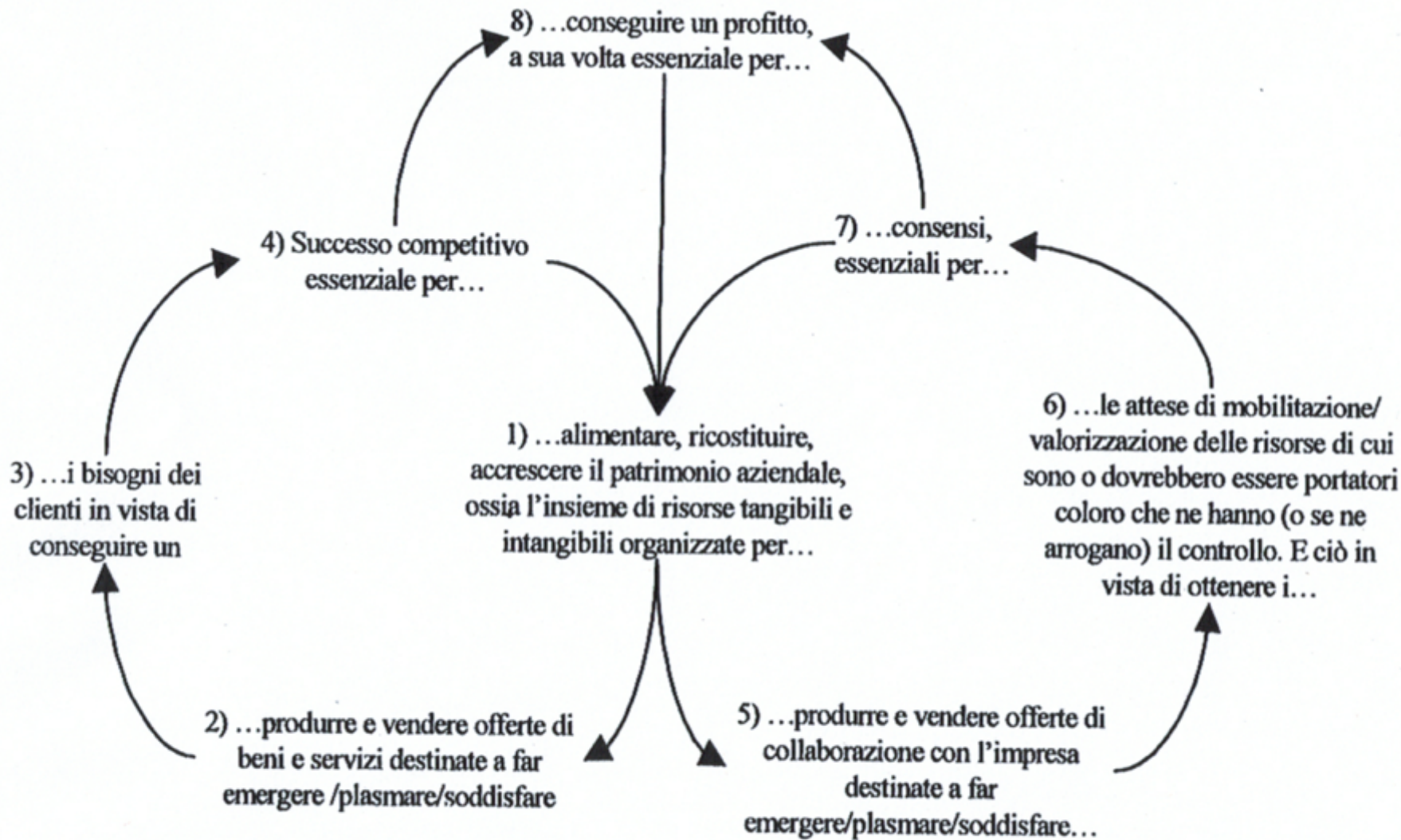
Il modello si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano 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	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none">• Conoscenze e competenze tecnico/commerciali e manageriali• Reputation personale del management• Clienti fidelizzati alle persone• Relazioni personali con fornitori• 	<ul style="list-style-type: none">• 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'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none">• 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)	<ul style="list-style-type: none">• 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)

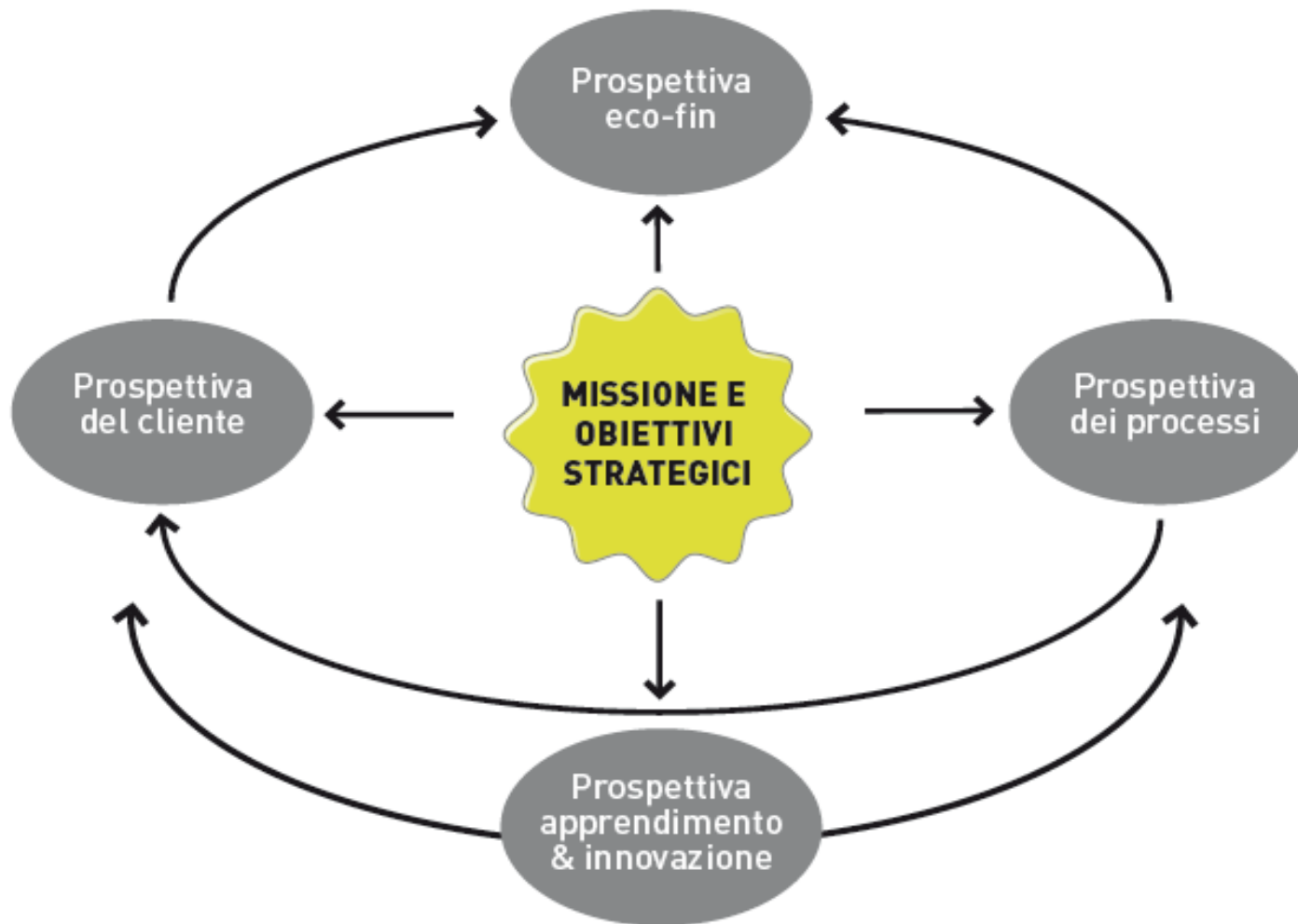
Key partners <ul style="list-style-type: none">• Fornitori• KOL	Key activities <ul style="list-style-type: none">• Pr• Info tecniche• Business intelligence• Selezione fornitori	Value proposition <ul style="list-style-type: none">• Conoscenze tecniche e capacità selezionare prodotti• Presenza locale	Customer 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



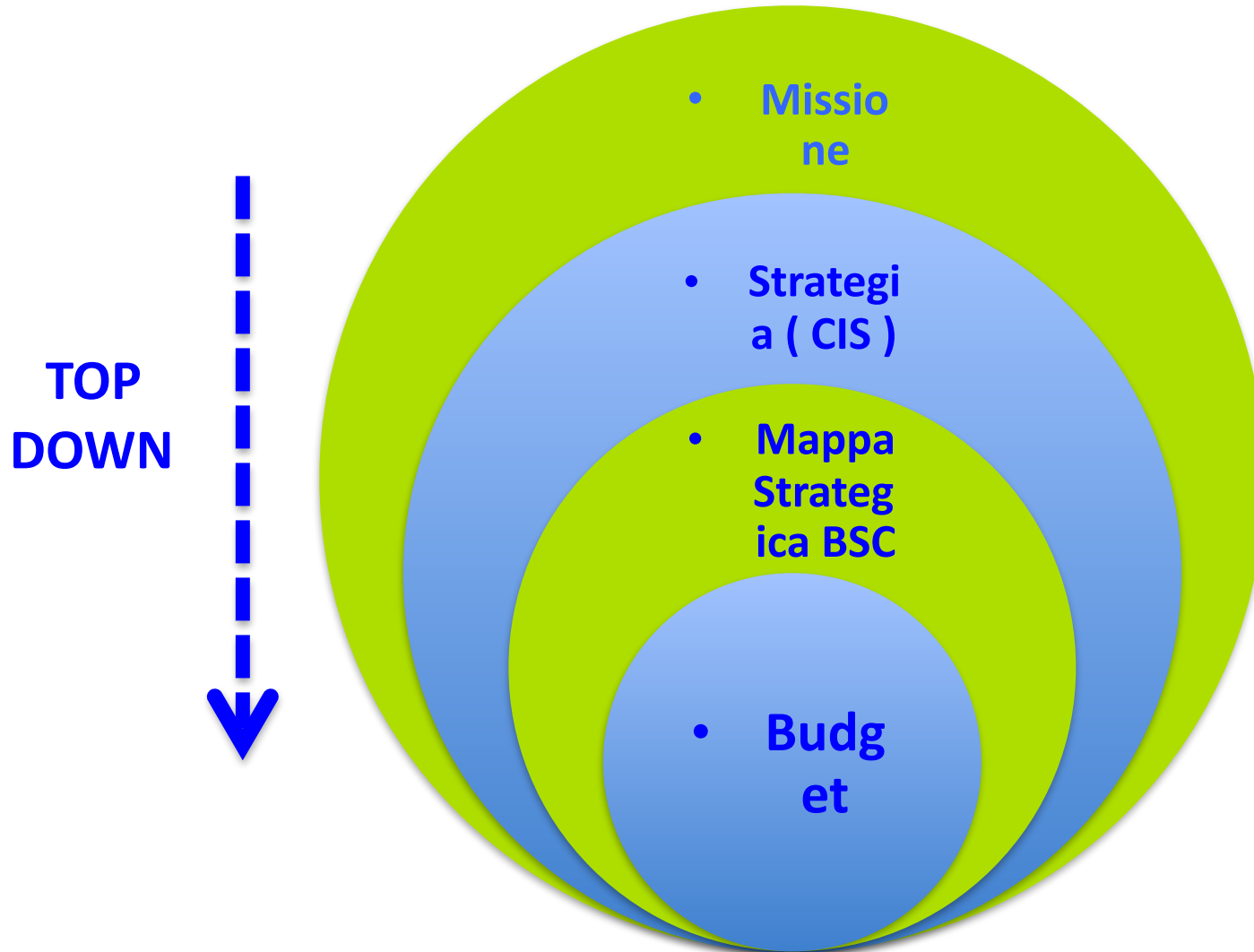


MARKETING MEMO

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



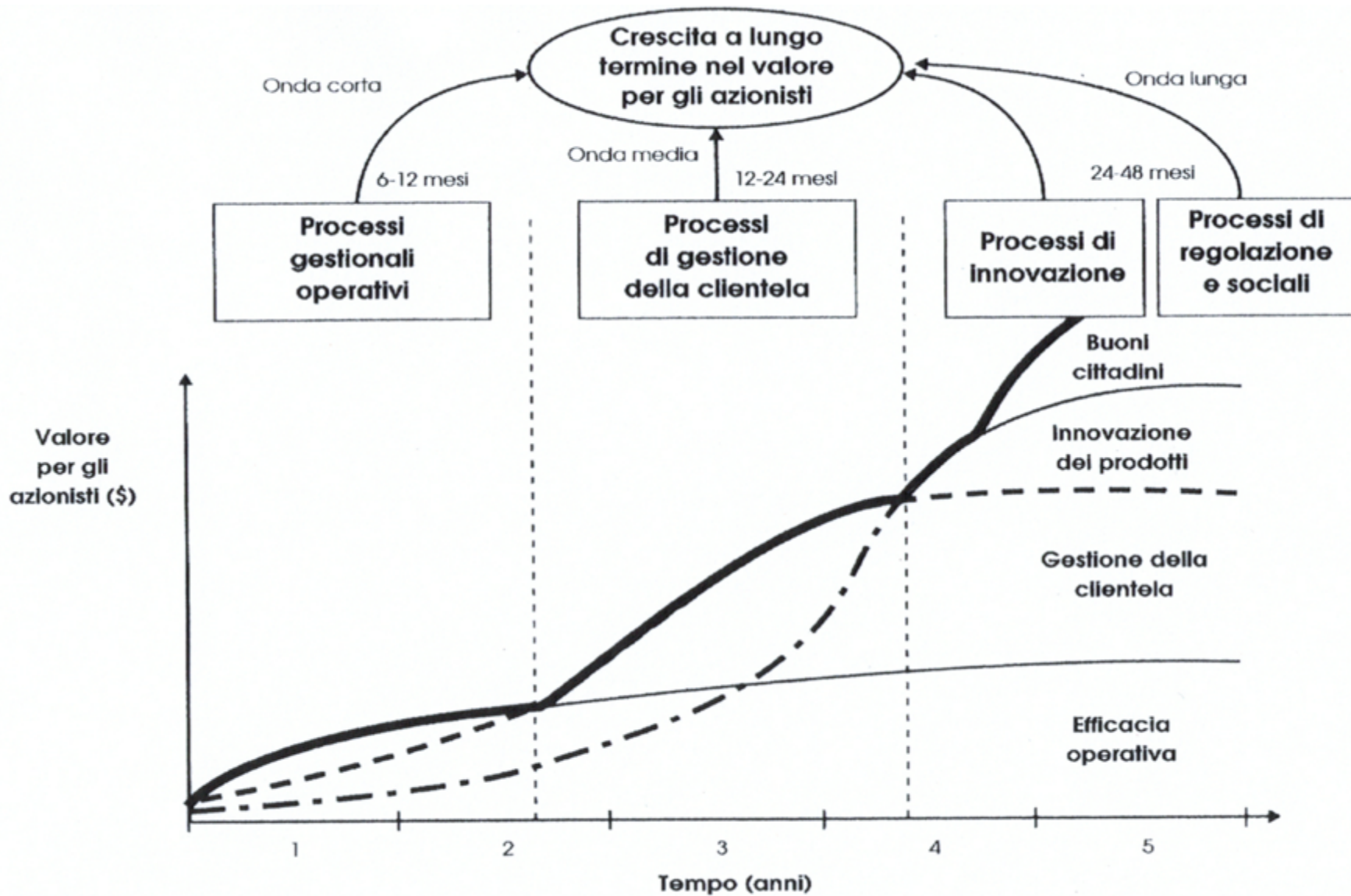
**realizzare la strategia deliberata,
ovvero trasformare la la strategia in
azioni di gestione operativa**

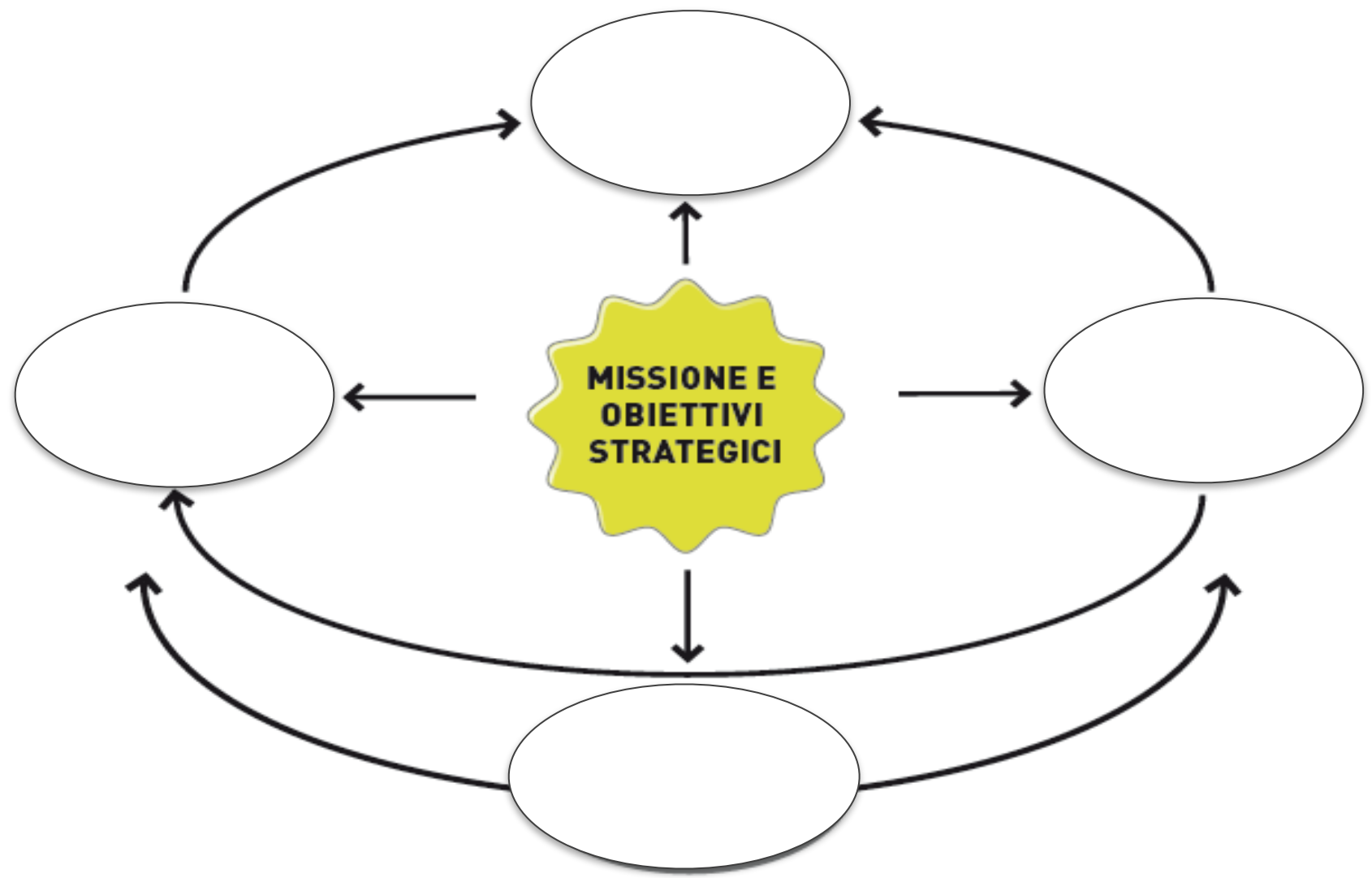


**GLI STRUMENTI DI CONTROLLO
TRADIZIONALI NON SONO SUFFICIENTI,
NECESSITANO STRUMENTI DIVERSI CHE
MISURINO UNA PLURALITA' DI
DIMENSIONI, NON SOLO QUELLA ECO-FIN**



Processi interni e creazione di valore







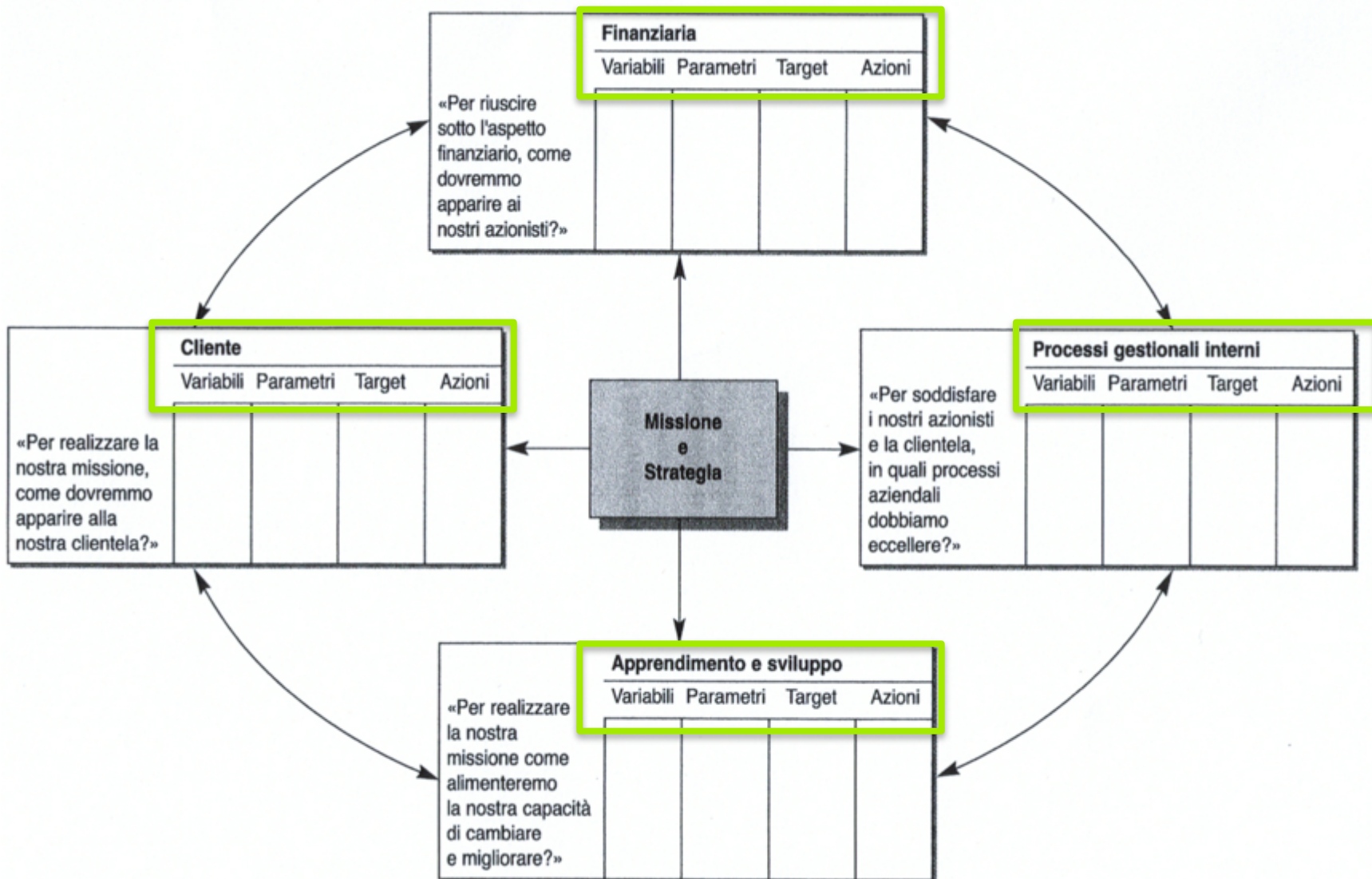




Prospettiva del Cliente

...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?

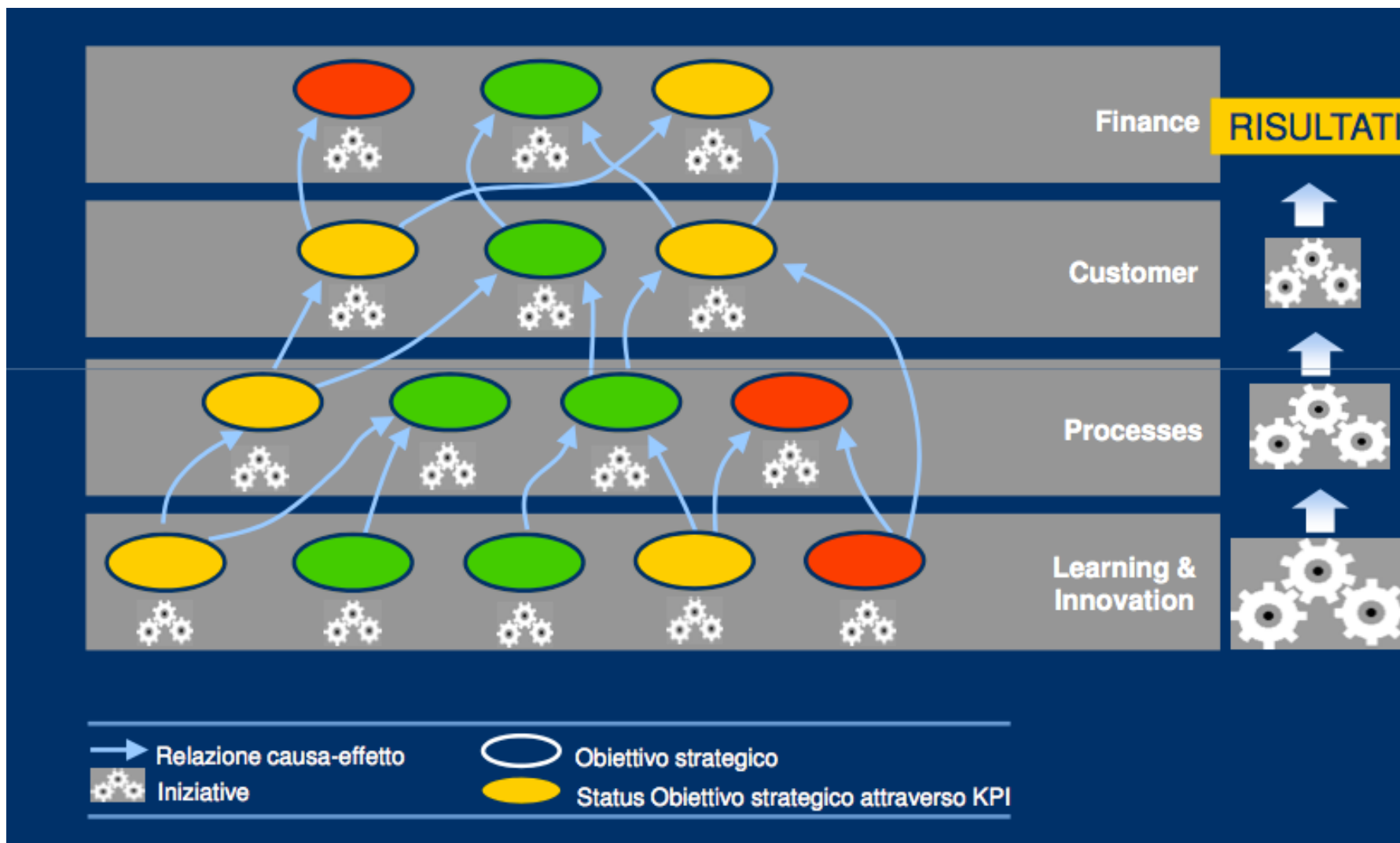
Prospettiva Processi Gestionali

Quali sono i processi dai quali dipendono i risultati commerciali?

Prospettiva Apprendimento e Crescita

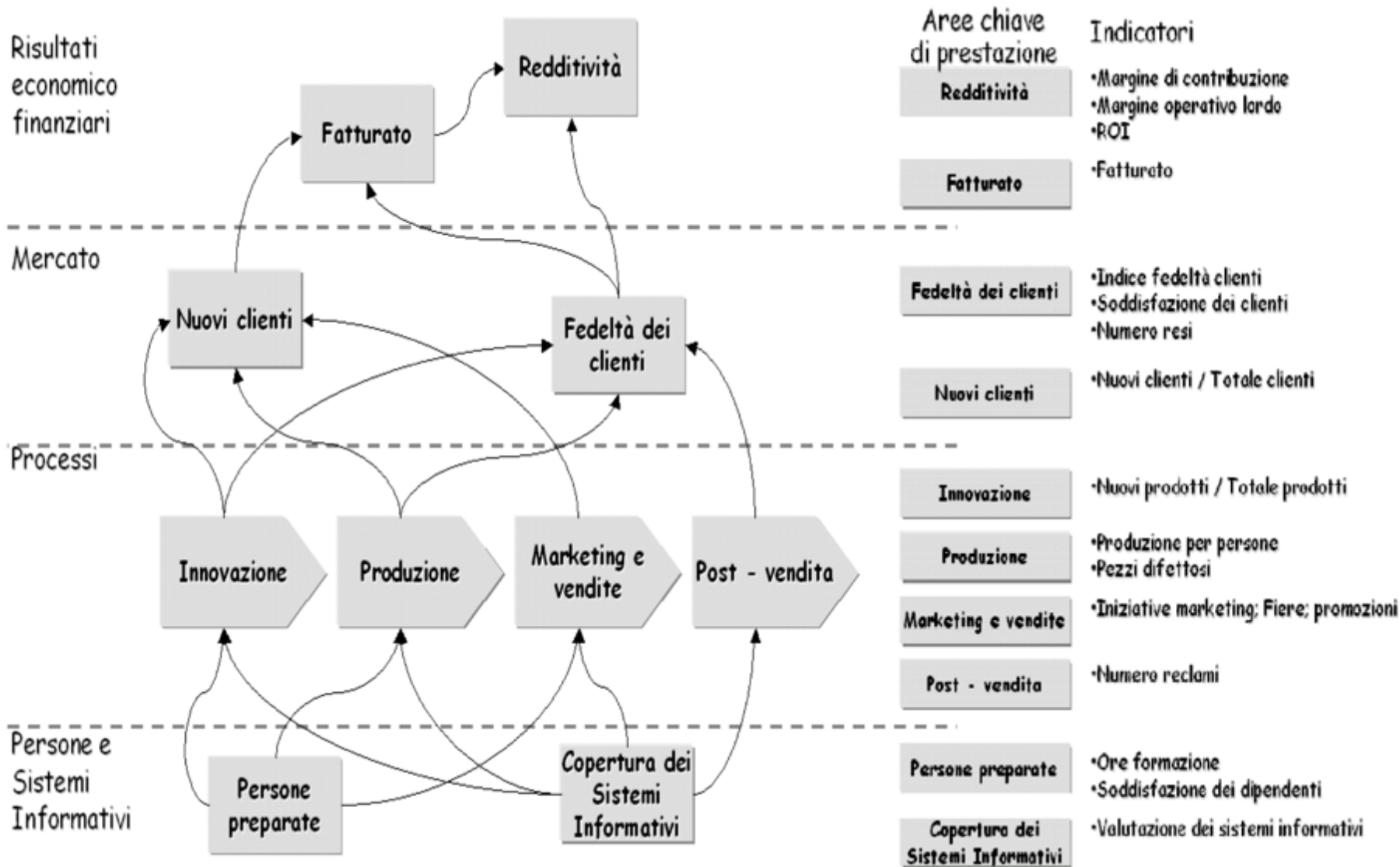
Quali processi di apprendimento è opportuno attivare e quali innovazioni perseguire per legare sempre più il cliente e svolgere sempre meglio i processi che mi consentono di farlo?

La mappa strategica, come l'impresa crea valore



La mappa strategica, come l'impresa crea valore

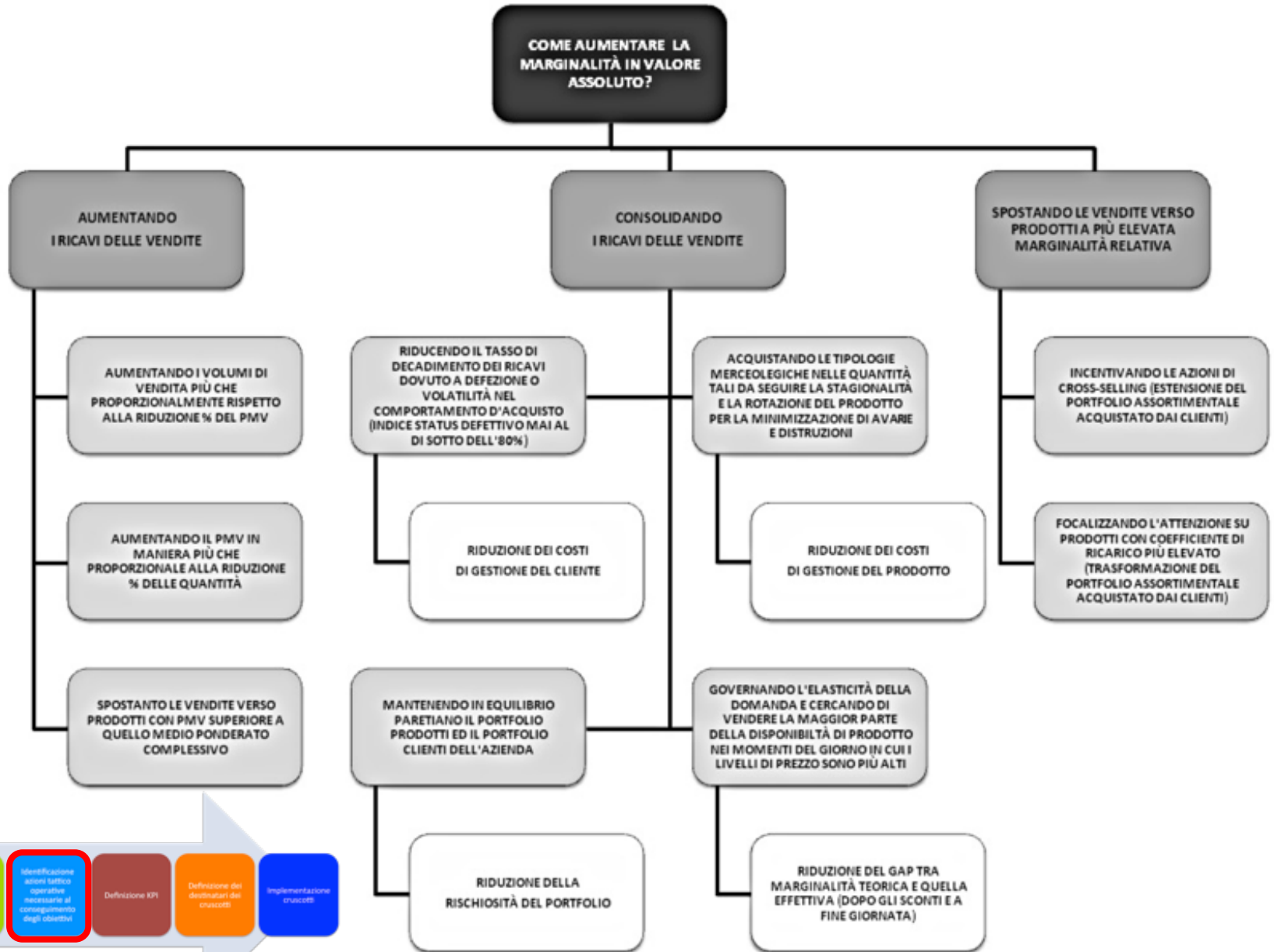






<i>VARIABILI</i>	<i>INDICATORE</i>	<i>TARGET</i>	<i>AZIONI</i>





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 QUALITÀ DEL
PRODOTTO

PRODOTTO GIUSTO*

IMMAGINE
AZIENDALE

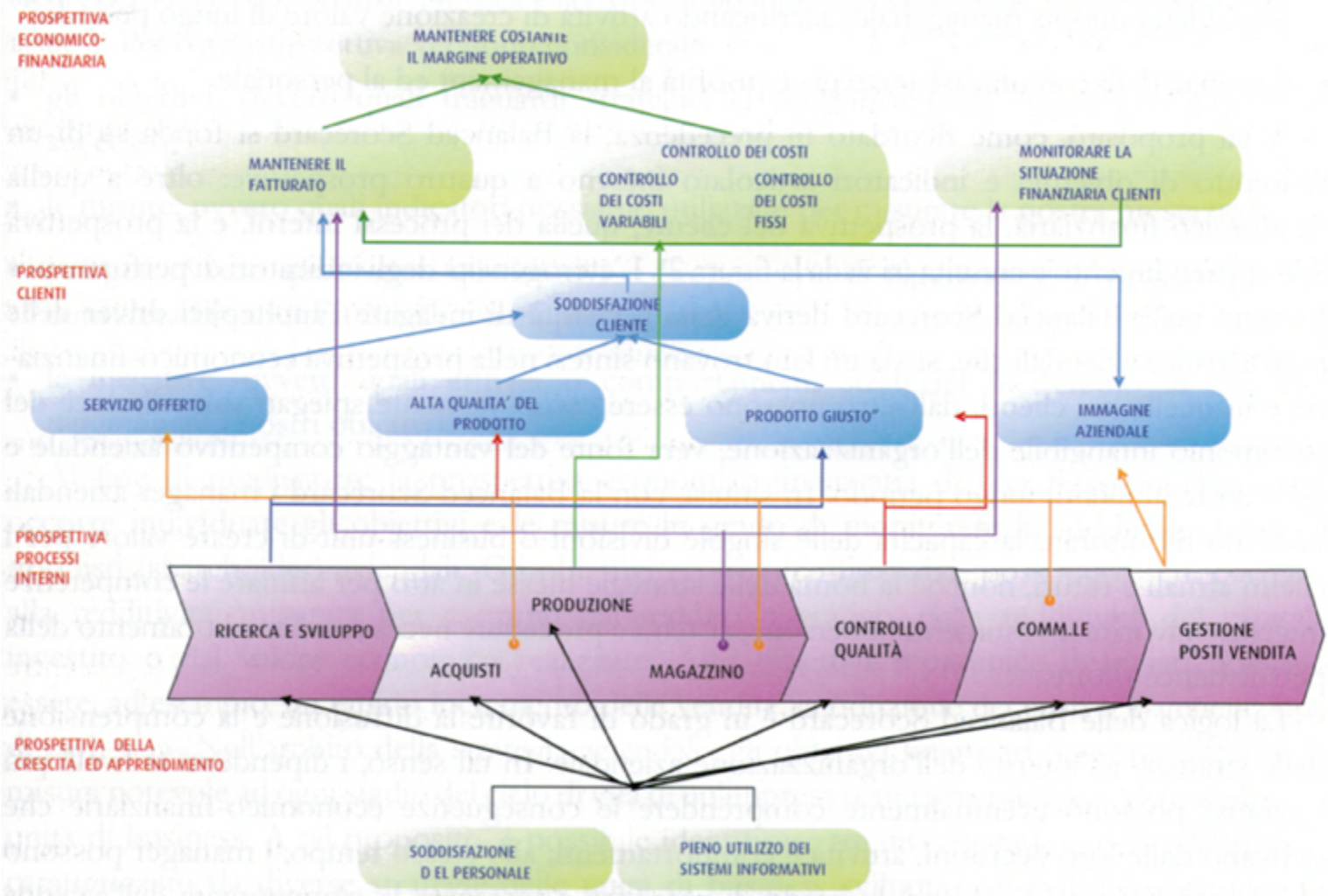
PROSPETTIVA
PROCESSI
INTERNI



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

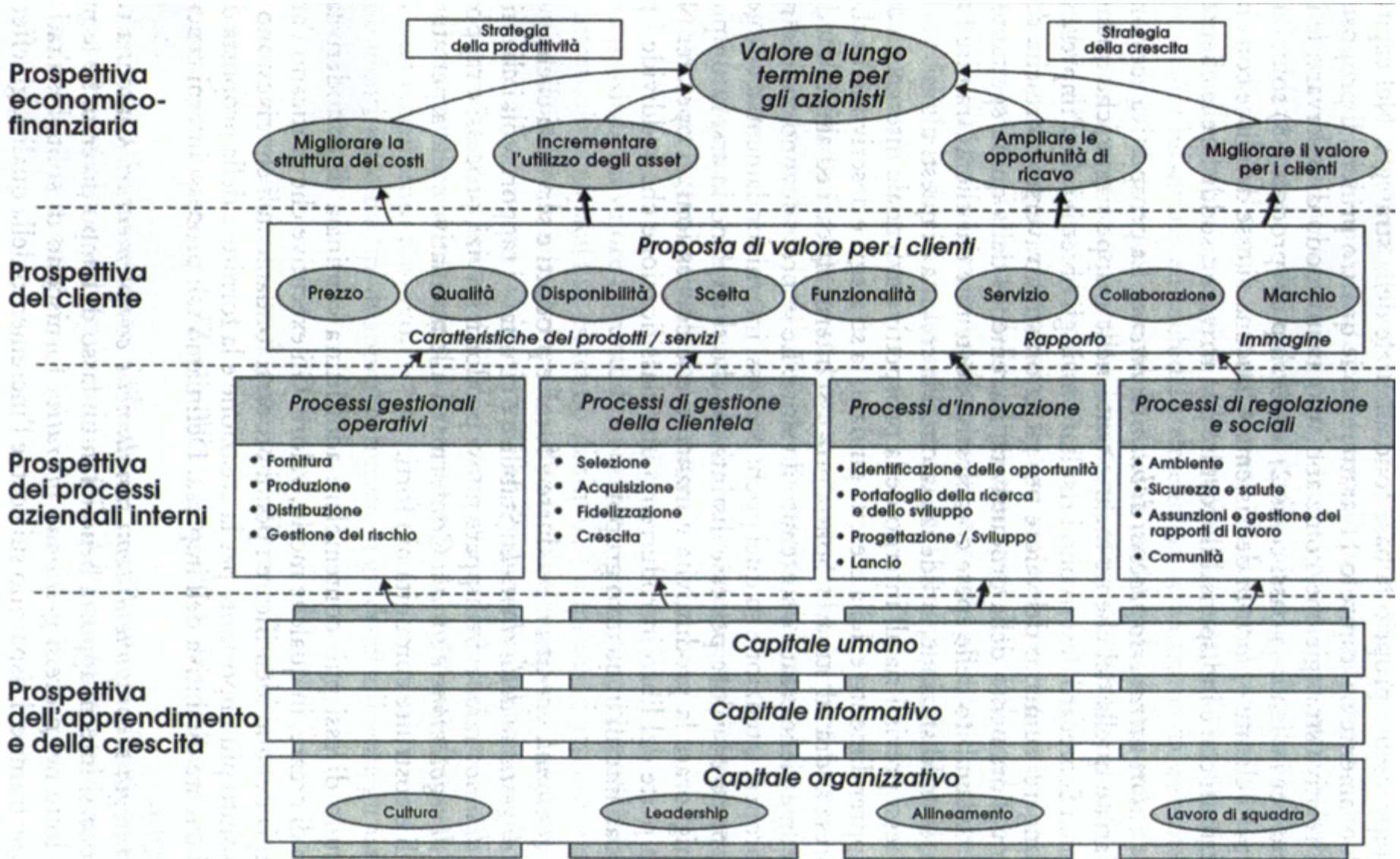
Seneca

Le 4 direttrici del valore

- ✓ Prospettiva Eco-Fin
- ✓ Prospettiva Clienti
- ✓ Prospettiva Processi Interni
- ✓ Prospettiva Apprendimento e Crescita – L&G

a cura di **Francesco Lagonigro**

lagonigro@strategiaecontrollo.it





CRESCITA DEI PROVENTI



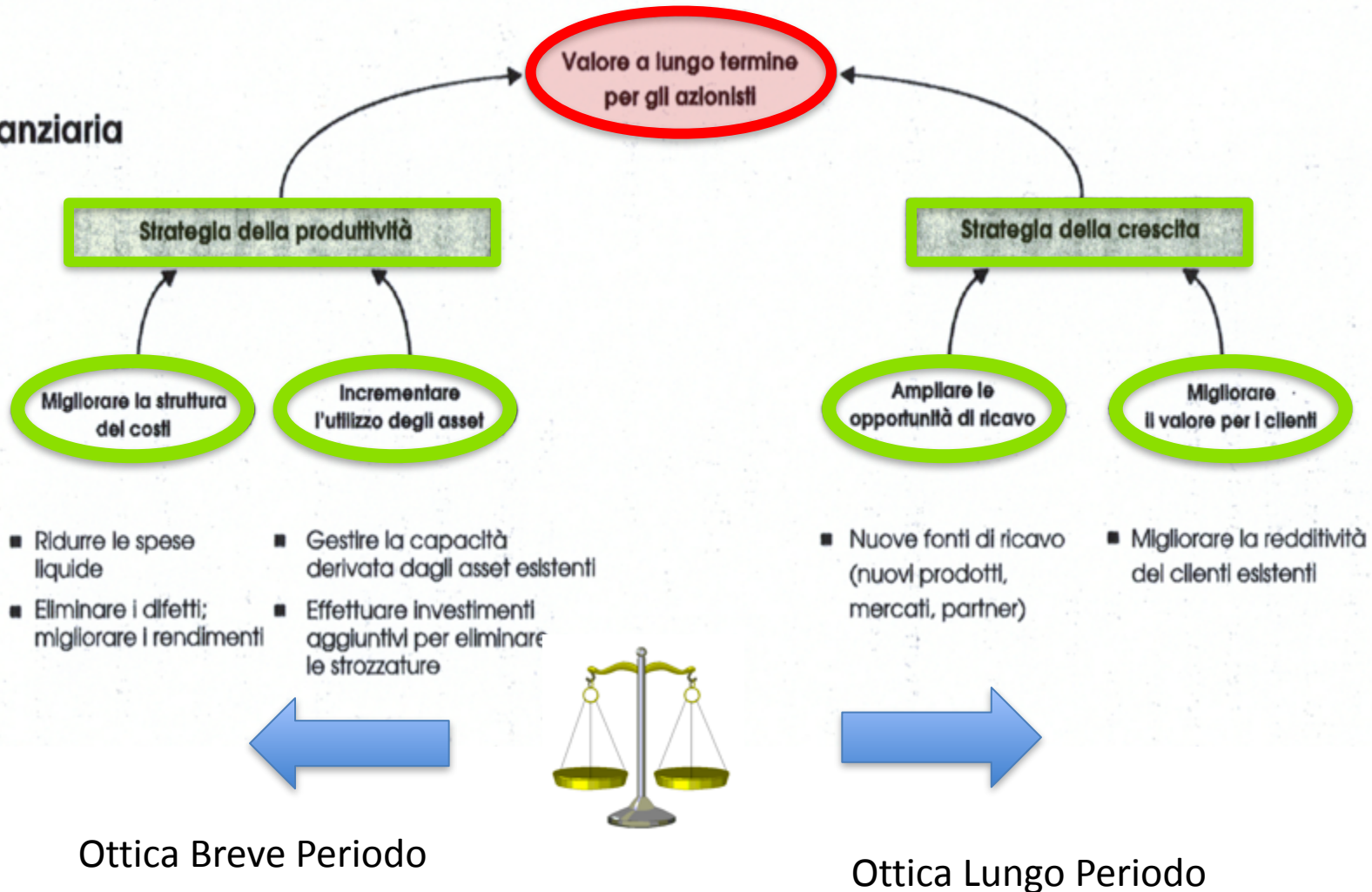
CRESCITA DELLA
PRODUTTIVITA'

PERFORMANCE
ECONOMICO FINANZIARIA



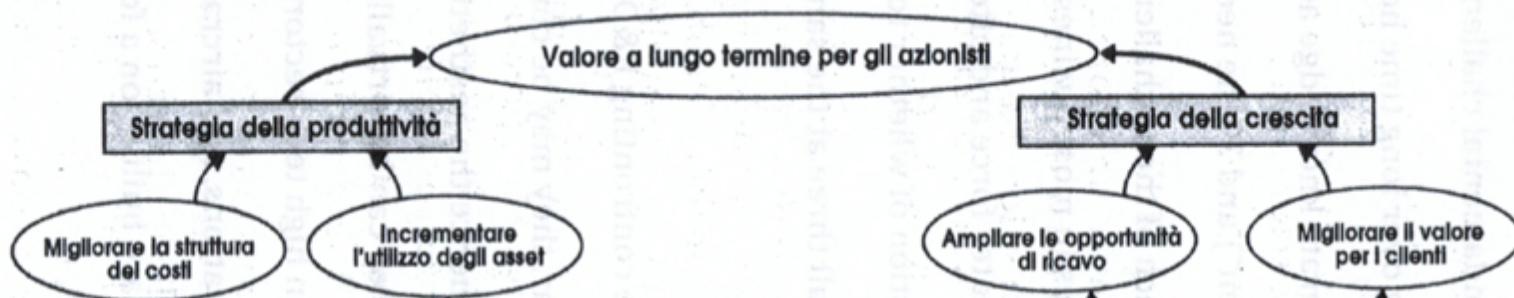
VALORE A LUNGO TERMINE PER GLI AZIONISTI

Prospettiva economico-finanziaria





Prospettiva
economico
finanziaria



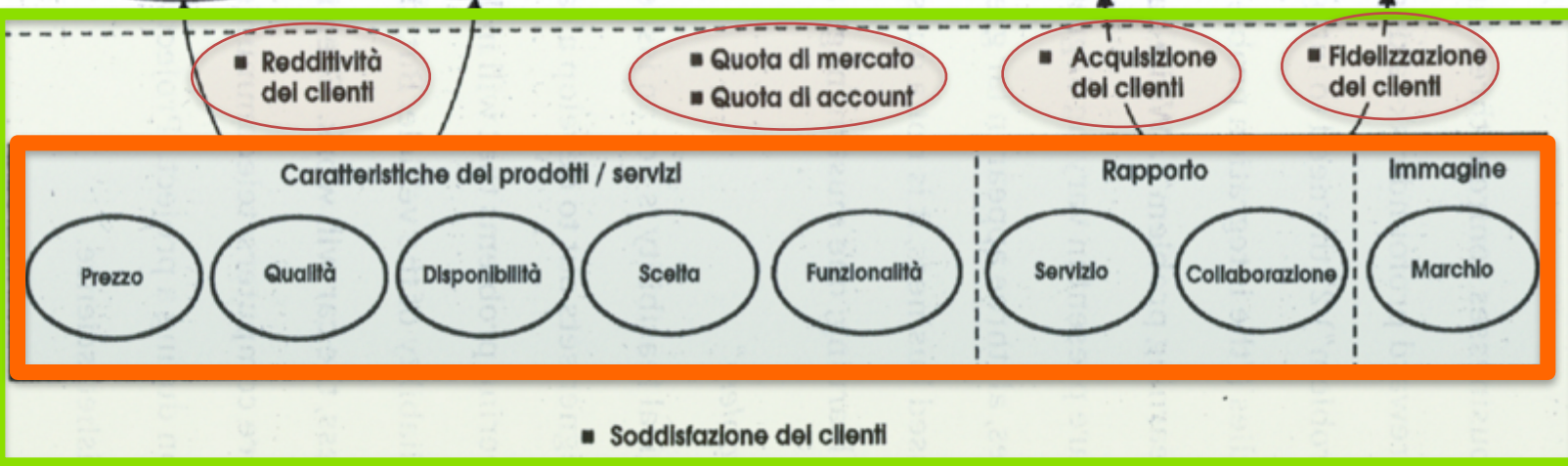
■ Redditività dei clienti

■ Quota di mercato
■ Quota di account

■ Acquisizione dei clienti

■ Fidelizzazione dei clienti

Prospettiva
del cliente



CUSTOMER VALUE PROPOSITION

Definisce la strategia dell'impresa per il cliente delineando la *miscela esclusiva* fatta di

- Prodotto
- Prezzo
- Servizio
- Rapporto
- Immagine

e *dovrebbe* comunicare che cosa l'impresa si aspetta di fare meglio e/o in modo differente rispetto alla concorrenza.

In altri termini la CVP è costituita dall'insieme di vantaggi che l'impresa offre al cliente, è molto di più del posizionamento principale dell'offerta.

Un esempio:

Autovetture VOLVO:

Posizionamento principale

del prodotto: **SICUREZZA**



**CVP: SICUREZZA, DURATA, LIVELLO DI SERVIZIO
LUNGO PERIODO DI GARANZIA**

Valore Marchio \neq CVP

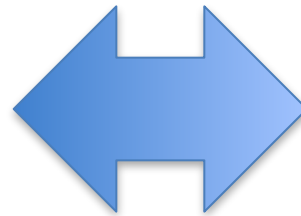
Se prestazioni prodotto

\neq

prestazioni promesse dallo slogan

Customer Satisfaction

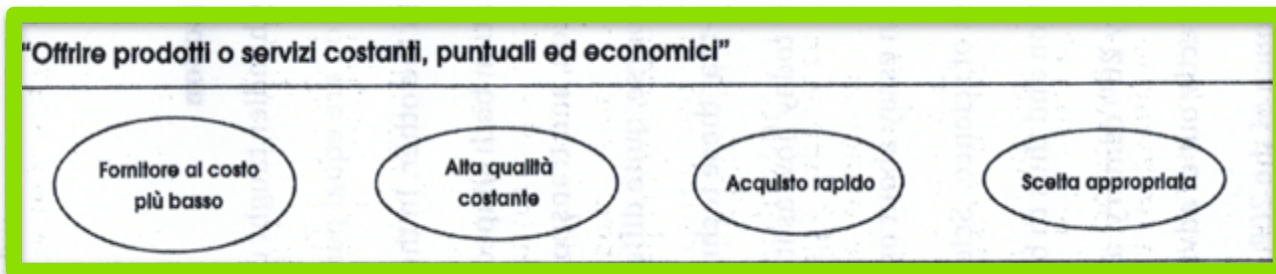
**Prestazione
prodotto
acquistato**



**Aspettative
formulate prima
dell'acquisto**

Sensazione di piacere o disappunto derivante dal confronto fra le prestazioni percepite del prodotto e le proprie aspettative

Bassi costi



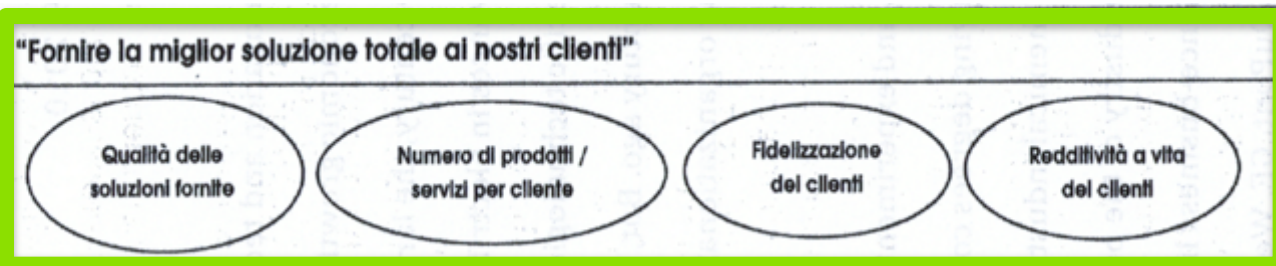
**Dell,
IKEA
Mc Donald's**

Leader del prodotto



**B&L,
AUDI,
Apple**

Soluzioni complete per i clienti

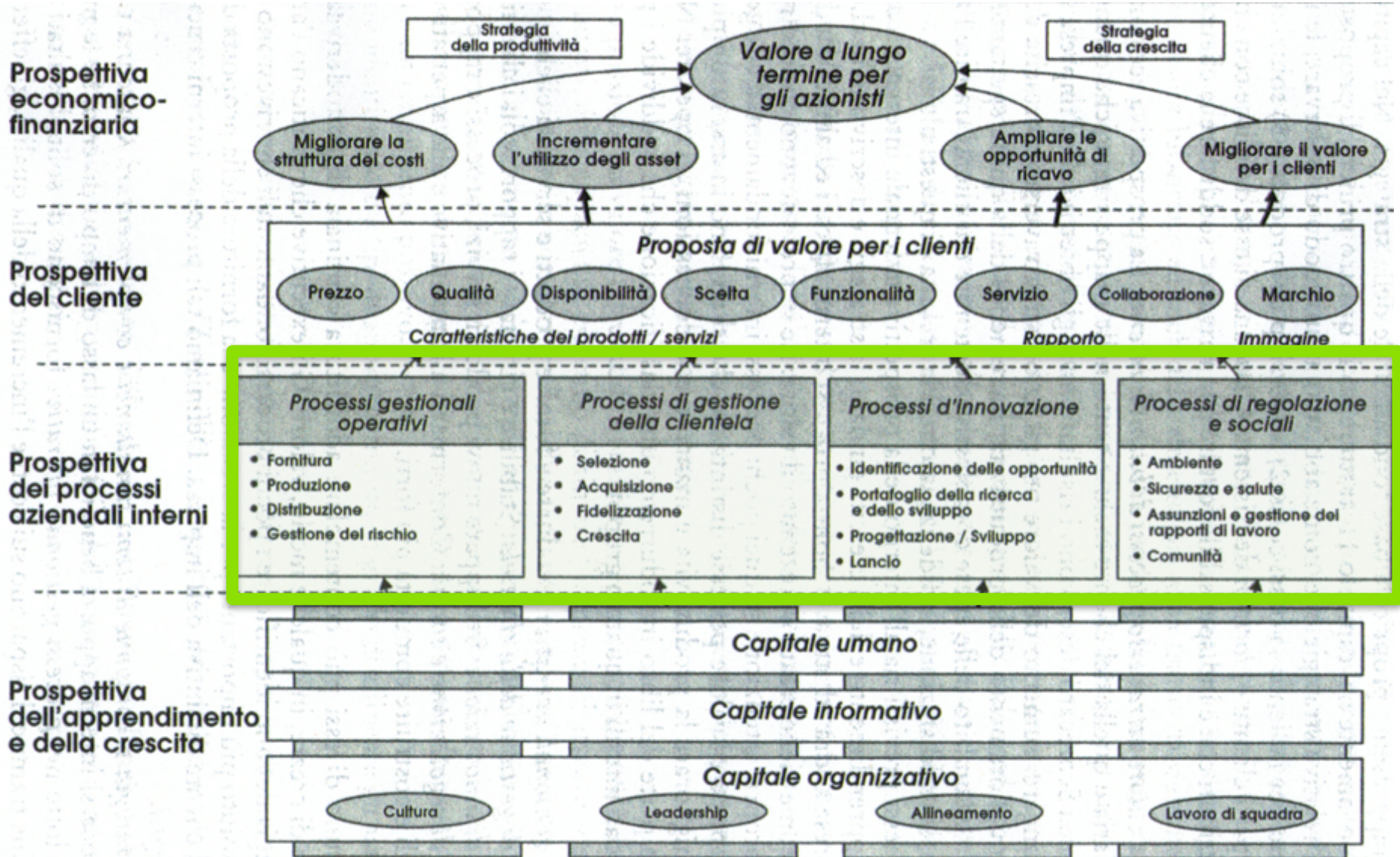


**IBM,
SAP
FINCANTIERI**

Lock-in del sistema

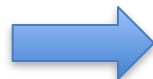


**E-Bay,
Google,P
agine Gialle**



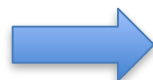


PROSPETTIVA ECO-FIN



OBIETTIVI ECONOMICI

PROSPETTIVA CLIENTE



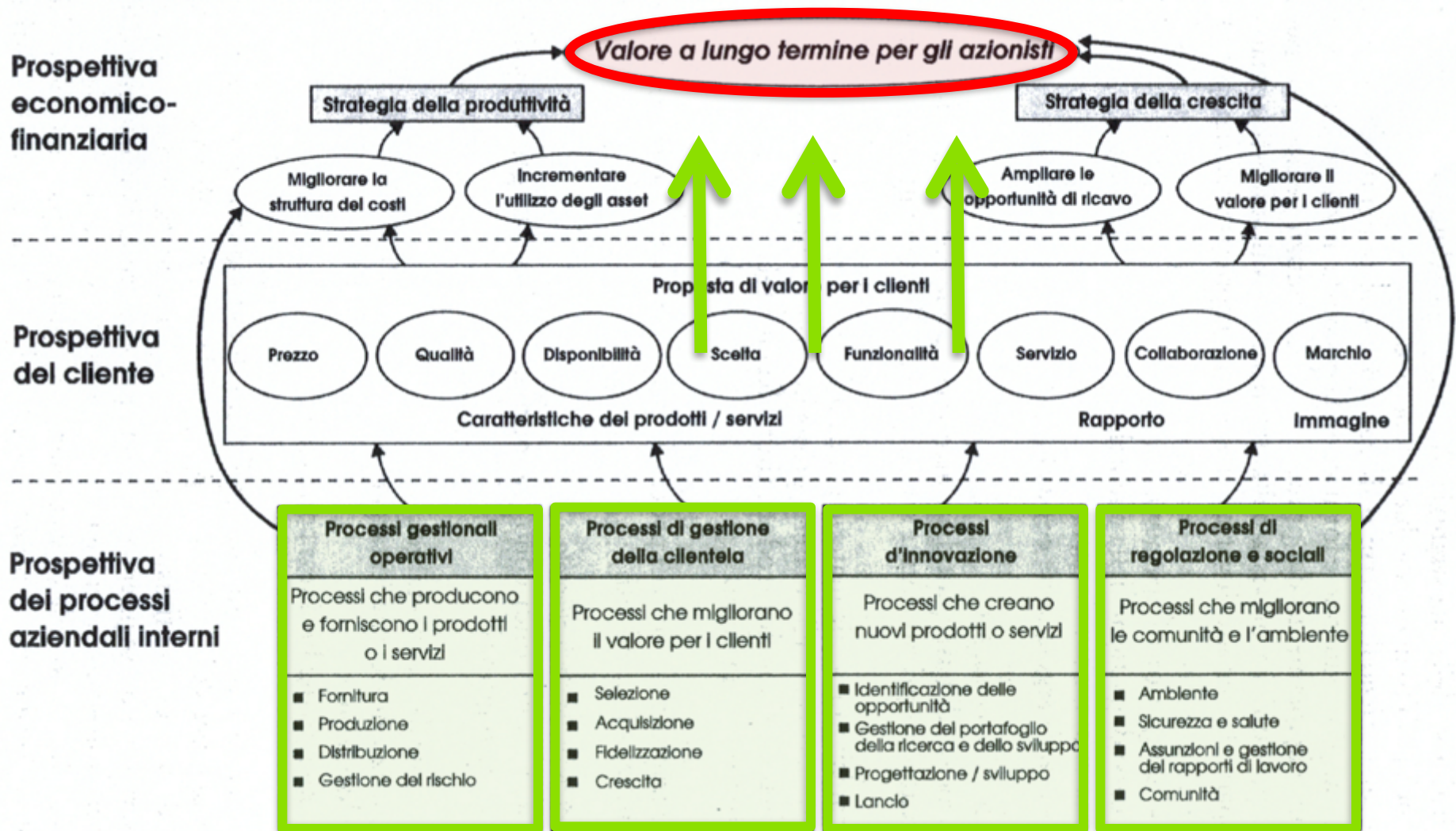
STRATEGIA CLIENTI E CVP

**PROSPETTIVA PROCESSI
INTERNI**

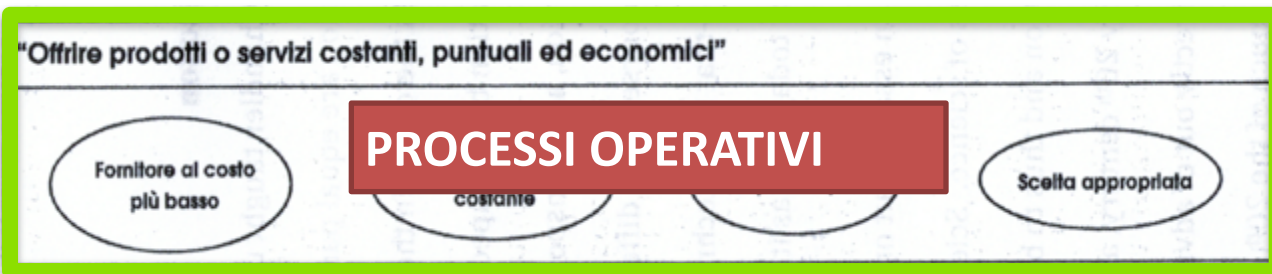


**OBIETTIVI OPERATIVI X
LA REALIZZAZIONE
DELLA STRATEGIA**

PROSPETTIVA L&G



Bassi costi



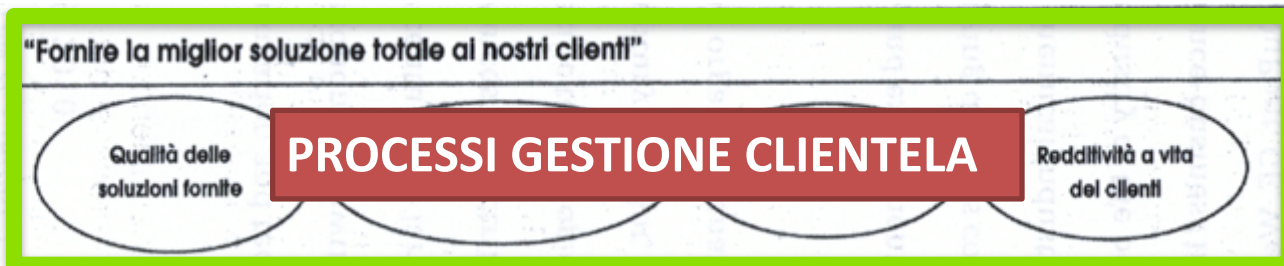
Dell,
IKEA
Mc Donald's

Leader del prodotto



B&L,
AUDI,
Apple

Soluzioni complete per i clienti

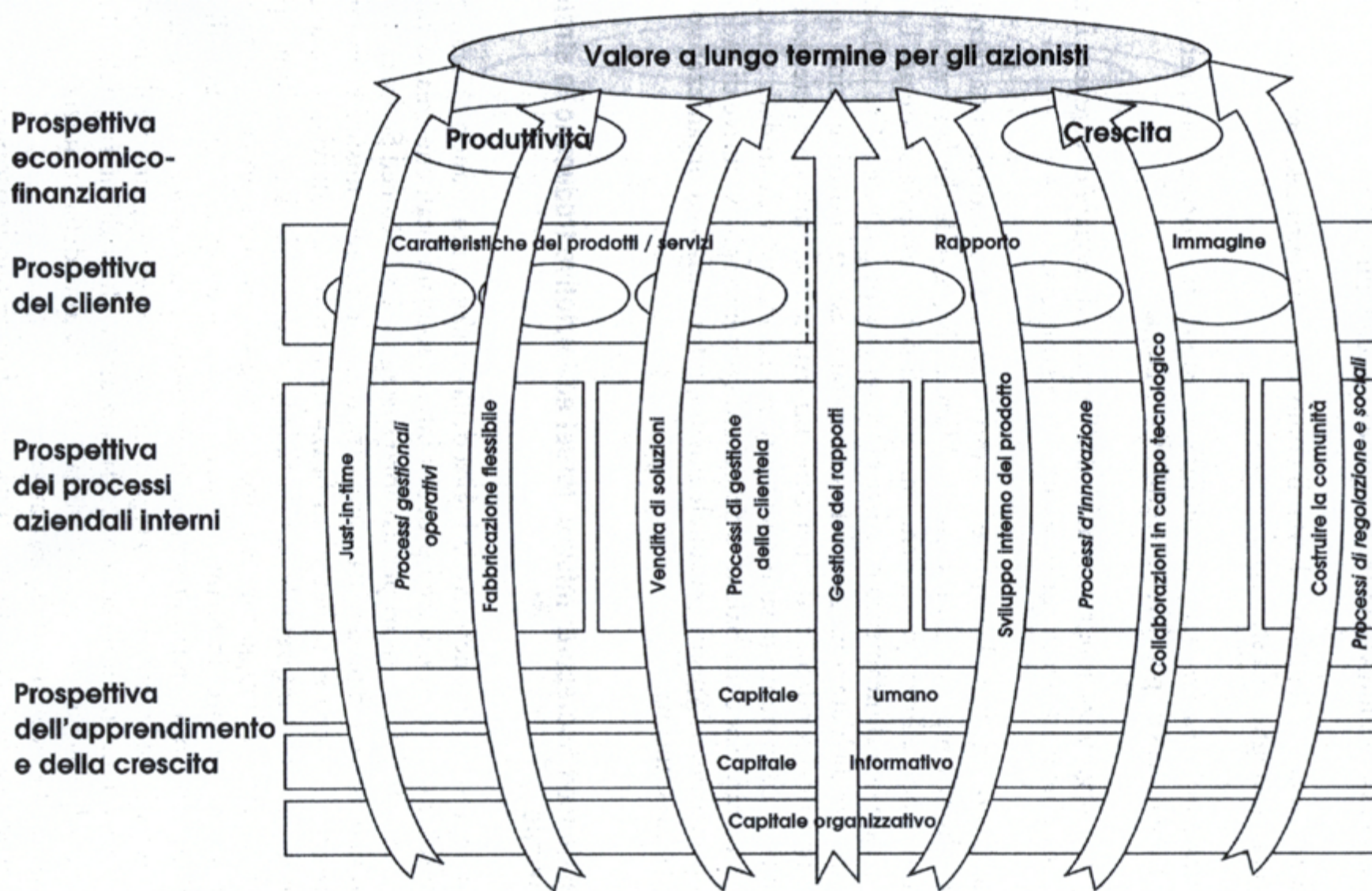


IBM,
SAP
FINCANTIERI

Lock-in del sistema



E-Bay,
Google,
Pagine Gialle

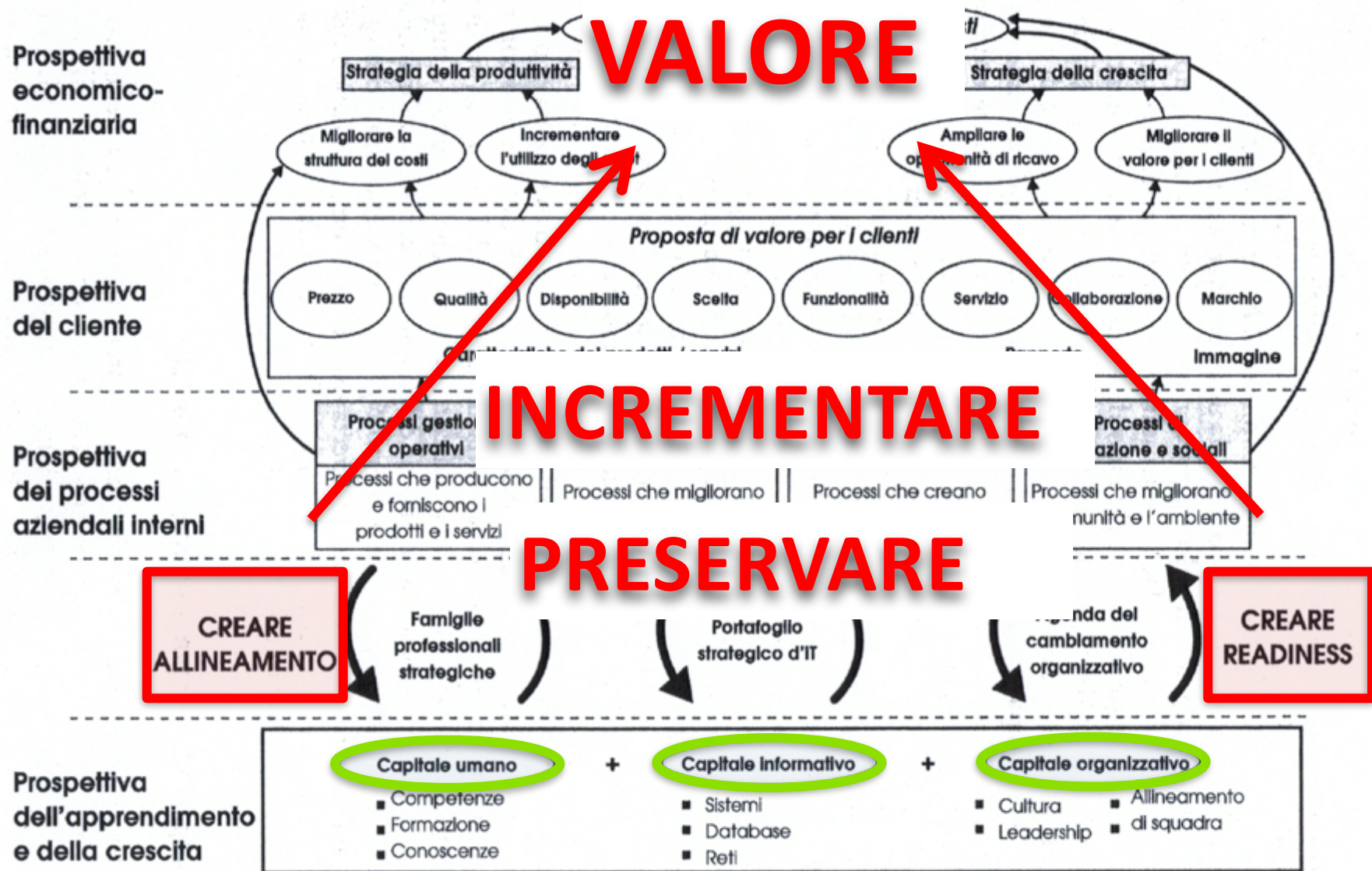


Descrive il capitale umano dell'impresa ed il ruolo ricoperto all'interno della strategia:





LA CHIAVE PER CREARE L'ALLINEAMENTO STRATEGICO CONSISTE NELLA *GRANULARITA'*, OVERO NELLA *CAPACITA' DI SUPERARE DICHIARAZIONI GENERICHE PER CONCENTRARSI SULLE COMPETENZE E SUGLI ATTRIBUTI SPECIFICI* RICHIESTI DAI PROCESSI INTERNI CRUCIALI INDIVIDUATI DALLA STRATEGIA.





STRATEGY

<i>VARIABILI</i>	<i>INDICATORE</i>	<i>TARGET</i>	<i>AZIONI</i>

BUDGET





TEMPO

Durata Lead-Time / Affidabilità tempi -Lean Prod - Just in Time/
Tempo uscita nuovi prodotti

Misurazione puntualità > driver Soddisfazione e Fidelizzazione

QUALITA'

'80 Vantaggio Strategico > '90 Necessità Competitiva

Qualità è fattore scontato – c'è per definizione !!!

Misurazione: Nr, % resi, Nr, % difettosità, Nr reclami

PREZZO

Max Prezzo di Vendita e Min. Costo di Acquisizione

Fornitore a Basso Prezzo ≠ Fornitore Basso Costo

Misurazione costo di Acquisizione > Activity Based Costing



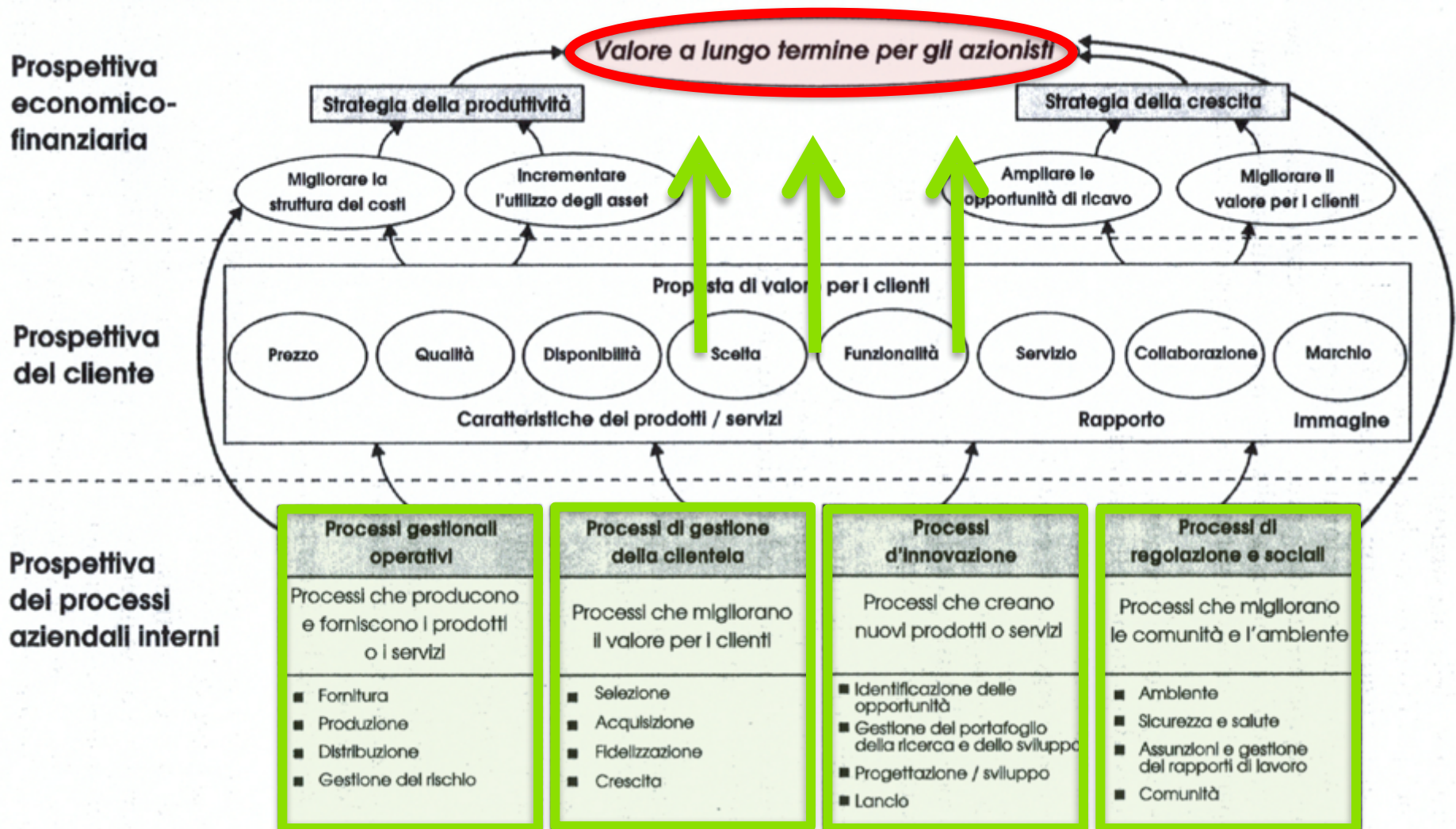
I Processi Interni

✓ **Processi di Gestione Clienti**

- ✓ Processi Gestionali Operativi
- ✓ Processi d'Innovazione
- ✓ Processi di Regolazione e Sociali

a cura di **Francesco Lagonigro**

lagonigro@strategiaecontrollo.it





Prospettiva economico-finanziaria

Strategia della produttività

Valore a lungo termine per gli azionisti

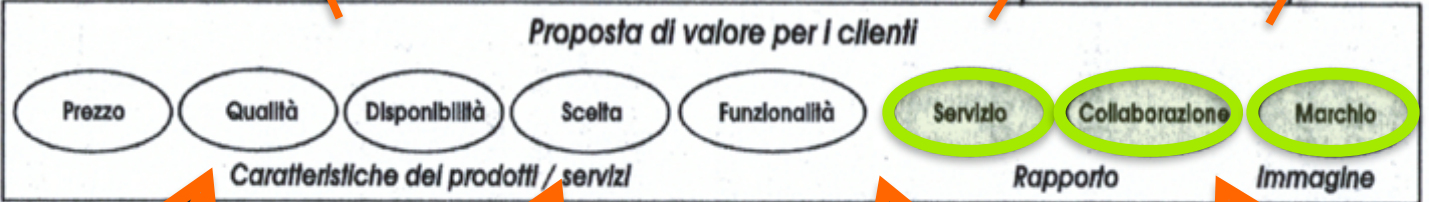
Strategia della crescita

Migliorare la produttività delle vendite

Ampliare le opportunità di ricavo

Migliorare il valore per i clienti

Prospettiva del cliente



Prospettiva dei processi aziendali interni

Selezione dei clienti

- Comprendere i segmenti
- Passare al vaglio i clienti non redditizi
- Selezionare come target i clienti ad alto valore
- Gestire il marchio

Acquisizione dei clienti

- Comunicare la proposta di valore
- Personalizzare il marketing di massa
- Acquisire / convertire i lead
- Sviluppare le reti dei commercianti

Fidelizzazione dei clienti

- Premium customer service
- Collaborazione "sole source"
- Eccellenza dei servizi
- Clienti a vita

Crescita della clientela

- Vendita incrociata
- Vendita di soluzioni
- Gestione congiunta / integrata
- Istruzione dei clienti

Customer Management

OBIETTIVI

Comprendere i segmenti di clientela

Quale
margine ?

Vagliare clienti non redditizi

Vagliare i prodotti non redditizi

Gestire il Marchio

MISURE-INDICATORI

- *Q.ta mercato a Volumi (nr pezzi/nr Clienti).*
 - *Q.ta mercato a Valori*
 - *Margine Lordo x Segmento*
 - *% M.L. su Totale*
-
- *% clienti non redditizi (anche utilizzando strumenti di ABM per l'imputazione dei costi fissi ai singoli settori/clienti)*
-
- *Nr. Account Strategici*
-
- *Indagini su Customer Satisfaction*
 - *Indagini di conoscenza Marchio*

OBIETTIVI

Comunicare la proposta di valore

Personalizzare il Marketing di massa

Monitoraggio costi acquisizione

Sviluppare rapporti con Distributori

MISURE-INDICATORI

- *Conoscenza del Marchio - sondaggio*

- *Scelta strumento di MRK e comunicazione più idoneo per prodotto/mercato*

- *Mappatura clienti acquisibili*
- *Costi acquisizione -*

- *Indagini di feed back*
- *Indagini di customer satisfaction*
- *Campagne pubblicitarie- Eventi*

Questionario AMEX
Strumento Mrkt
operativo

“.... Più capiamo i nostri clienti, più sono sostanziali i costi di transizione che realizziamo, e più allunghiamo la distanza fra noi e gli sforzi della concorrenza.”

Gary Loveman
CEO Harrah's

Fedeltà



Dedizione



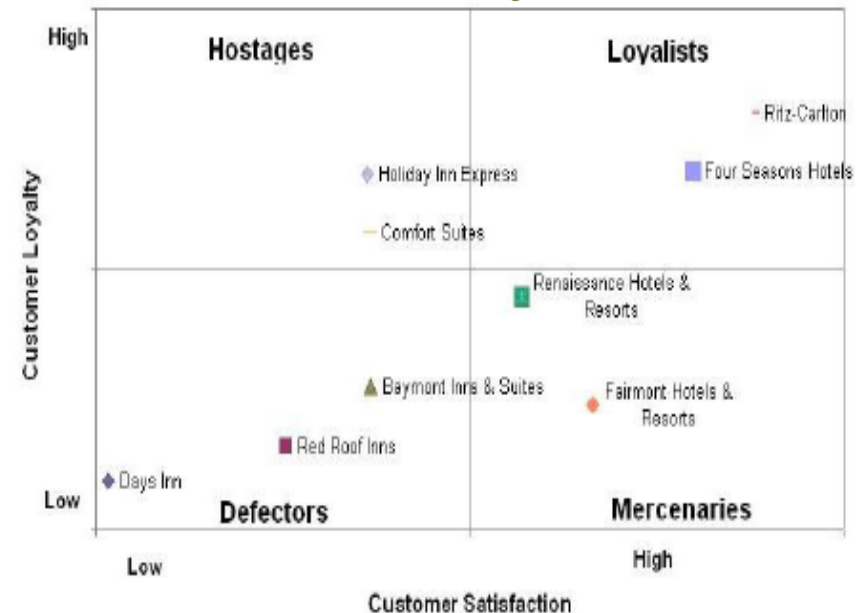
Apostolo

Matrice: Modello Apostolo

Offre una visione differenziata della fidelizzazione del cliente attraverso la soddisfazione e la fedeltà del cliente

- **Fedeli** - coloro che hanno livello di soddisfazione e fidelizzazione elevato. Sono i nostri APOSTOLI
- **Disertori** - coloro che hanno scarsa soddisfazione e la fedeltà basso. Questi clienti sono così insoddisfatti che parlano male della marca
- **Ostaggi** - coloro che hanno scarsa soddisfazione, ma ancora alto rapporto di fedeltà. Questo è in genere dovuto alla mancanza di concorrenza o alti costi di commutazione. I clienti di questa categoria si sentono "in trappola".
- **Mercenari** - coloro che hanno una soddisfazione elevata, ma a bassa fedeltà. Questi clienti sono spesso sensibili al prezzo e passano ad altri marchi facilmente quando ne hanno l'opportunità.

Strumento di
Marketing
Strategico



OBIETTIVI

Servizio Assistenza Clienti
(Personalizzato)

Creare Rapporti a Valore Aggiunto

Creare clienti Altamente Fedeli

MISURE-INDICATORI

- Nr. Clienti Premium
 - Valutazione Qualità ottenuta dai C.P.
 - Tempo dedicato alla soluzione dei problemi/reclami
 - % domande non soddisfatte
- Valore e % ricavi da clienti Premium
- Nr. Referenze presentate a nuovi clienti
 - Nr nuovi clienti acquisiti grazie a clienti già esistenti
 - Nr Testimonianze positive ricevute
 - Nr. Suggerimenti ricevuti per migliorare prodotti o servizi

OBIETTIVI

Vendite prodotti a Clienti

Vendita soluzioni

Sviluppare accordi di collaborazione
coi clienti (es co-design)

MISURE-INDICATORI

- Mix Prodotti per cliente
- Mix prodotto/linea x cliente
- Nr Nuovi clienti x periodo
- Reddito prodotto da articoli non *entry level*

- Nr. Contratti di servizio sviluppati
- Mix prodotto x Contract
- Margine generato dal Post Vendita

- Nr. Progetti realizzati
- Nr. Offerte acquisite in co-design
- Nr ore spese col cliente

OBIETTIVI

Creare nuove fonti di Ricavo

Aumentare i Ricavi per Cliente

Incrementare la redditività dei clienti

Migliorare produttività delle vendite

MISURE-INDICATORI

- *Ricavi da nuovi clienti*
- *Ricavi da nuovi prodotti/servizi*

- *Quota di Account – fatt x articolo*

- *Ebitda % per cliente*
- *% clienti non redditizi*

- *Rapporto spese vendita/Ricavi*
- *Costi vendita x canale*
- *% transazioni effettuate con metodi elettronici*



Quota di mercato Esprime (in termini di numero di clienti, ricavi complessivi o volume di vendite in unità) la parte del volume d'affari complessivo di un business, realizzata da una determinata unità (azienda, business unit, dimensione, ecc.).

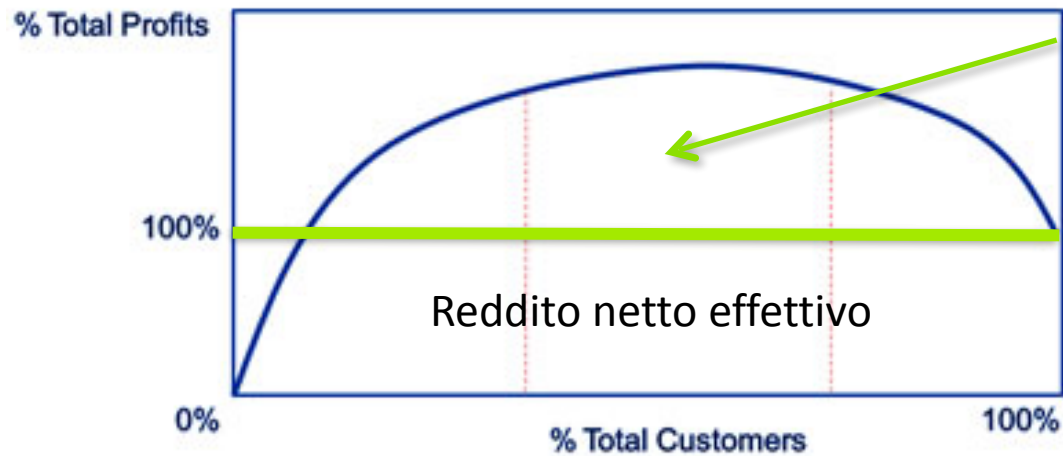
Acquisizione del cliente Misura, in termini assoluti o relativi, il tasso col quale una certa unità di business attira o acquisisce nuovi clienti o commesse.

Fidelizzazione del cliente Individua, in termini assoluti o relativi, il tasso col quale una certa unità di business conserva o mantiene rapporti con i clienti.

Satisfazione del cliente Valuta la soddisfazione dei clienti in rapporto a criteri specifici di performance che rientrano nella proposta di valore.

Redditività del cliente Misura il profitto netto ricavato da un cliente, o da un segmento di clientela, una volta detratte le spese necessarie per supportare quel cliente.

Whale curve of cumulative profits



**POTENZIALE DI REDDITO
NON REALIZZATO**

Miglioramento
Processi

Gestione Relazione
Cliente

Pricing dei servizi



MIX SU FATT. TOTALE														1
	2,4%	3,7%	22,7%	5,3%	6,4%	14,9%	14,3%	1,6%	12,8%	1,4%	7,1%	7,4%		
	LINEA 1	LINEA 2	LINEA 3	LINEA 4	LINEA 5	LINEA 6	LINEA 7	LINEA 8	LINEA 9	LINEA 10	LINEA 11	LINEA 12	TOTALE	
	AUTOMOTIVE/ MOTORI	VEICOLI IND/ TRASP./SOLLEV	MEDICALE/ ALIMENTARE	OTTICA / STRUMENT. SPECIALE	AEROSPAZIALE/ AERONAUTICO/	IDRAULICA / PNEUMATICA	MECCANOTESS ILE	ENERGIA/ CHIMICA IND.	ATTREZZ. IND/ MACCHINE UTENS	MECCANICA GENERALE	RECREATION AL PRODUCTS	ARREDO/ DESIGN/ EDILIZIA		
Q.TA' VENDUTA	70.878	33.030	90.314	40.810	4.397	103.144	555.587	30.570	63.398	116.731	77.718	155.153	1.341.730	
VENDITE	39.001	60.887	368.788	85.854	103.874	243.304	233208	26.469	208.910	22558	115.027	120209	1.628.089	
TOTALE VENDITE	39.001	60.887	368.788	85.854	103.874	243.304	233208	26.469	208.910	22558	115.027	120209	1.628.089	100,0%
CONSUMO MATERIALI	0	33.444	82.244	29.652	18.088	140.391	107359	8.203	67.575	13942	42.862	82731	626.491	38,5%
MANODOPERA DIRETTA	10.385	6.730	67.556	11.541	25.975	32.225	22181	5.539	35.174	422	9.761	25249	252.738	15,5%
COSTI MACCHINA	17.910	5.807	96.854	11.202	24.774	44.199	48593	8.954	49.571	246	11.351	49337	368.798	22,7%
LAVORAZIONE ESTERNE	0	6.029	47.938	4.900	12.936	17.187	15076	2.260	22.246	1377	1.367	519	131.835	8,1%
TOTALE COSTO IND.LE	28.295	52.010	294.592	57.295	81.773	234.002	193209	24.956	174.566	15987	65.341	157836	1.379.862	84,8%
MARGINE INDUSTRIALE	10.706	8.877	74.196	28.559	22.101	9.302	39.999	1.513	34.344	6.571	49.686	-37.627	248.227	15,2%
% su vendite nette	27,5%	14,6%	20,1%	33,3%	21,3%	3,8%	17,2%	5,7%	16,4%	29,1%	43,2%	-31,3%	15,2%	

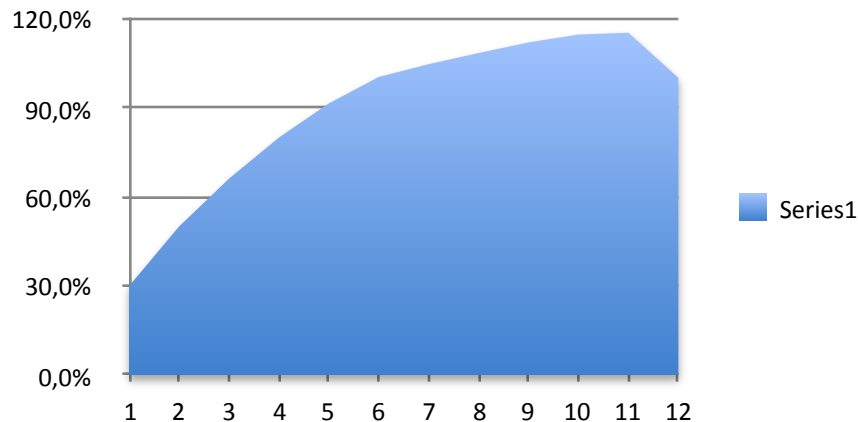
MIX MARGINE SU MARG TOT													
	4,3%	3,6%	29,9%	11,5%	8,9%	3,7%	16,1%	0,6%	13,8%	2,6%	20,0%	-15,2%	100,0%

LINEA PRODOTTO

MARGINE

LINEA 3	74.196	74.196	29,9%
LINEA 11	49.686	123.882	49,9%
LINEA 7	39.999	163.881	66,0%
LINEA 9	34.344	198.225	79,9%
LINEA 4	28.559	226.784	91,4%
LINEA 5	22.101	248.885	100,3%
LINEA 1	10.706	259.591	104,6%
LINEA 6	9.302	268.893	108,3%
LINEA 2	8.877	277.770	111,9%
LINEA 10	6.571	284.341	114,5%
LINEA 8	1.513	285.854	115,2%
LINEA 12	-37.627	248.227	100,0%

248.227





		Famiglia ▼			
Area ▼	Dati	Computer	Software	Stampanti	Totale complessivo
Emilia	Fatturato	47,50%	29,07%	23,43%	100,00%
	Margine	39,46%	36,22%	24,33%	100,00%
Friuli	Fatturato	7,36%	80,95%	11,69%	100,00%
	Margine	5,13%	84,67%	10,19%	100,00%
Lombardia	Fatturato	0,00%	95,00%	5,00%	100,00%
	Margine	0,00%	95,80%	4,20%	100,00%
Marche	Fatturato	34,89%	59,84%	5,27%	100,00%
	Margine	26,59%	68,39%	5,02%	100,00%
Toscana	Fatturato	40,94%	56,36%	2,70%	100,00%
	Margine	31,77%	65,61%	2,62%	100,00%
Trentino	Fatturato	20,72%	77,39%	1,89%	100,00%
	Margine	14,89%	83,42%	1,69%	100,00%
Veneto	Fatturato	57,29%	19,36%	23,35%	100,00%
	Margine	49,60%	25,14%	25,27%	100,00%
Fatturato totale		30,70%	58,06%	11,24%	100,00%
Margine totale		23,29%	66,06%	10,66%	100,00%

		Famiglia ▼			
Tipo Cliente ▼	Dati	Computer	Software	Stampanti	Totale complessivo
Azienda	Fatturato	34,58%	43,00%	31,39%	39,11%
	Margine	34,58%	43,00%	31,39%	39,80%
Negozio	Fatturato	32,95%	32,54%	28,91%	32,26%
	Margine	32,95%	32,54%	28,91%	32,25%
Rivenditore	Fatturato	32,47%	24,46%	39,70%	28,63%
	Margine	32,47%	24,46%	39,70%	27,95%
Fatturato totale		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Margine totale		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

		Famiglia ▼			
Agente ▼	Dati	Computer	Software	Stampanti	Totale complessivo
Crivellaro	Fatturato	37,16%	44,19%	18,65%	100,00%
	Margine	29,31%	52,30%	18,39%	100,00%
Mallozzi	Fatturato	12,45%	84,42%	3,13%	100,00%
	Margine	8,71%	88,56%	2,73%	100,00%
Rubin	Fatturato	42,45%	45,13%	12,42%	100,00%
	Margine	33,78%	53,87%	12,35%	100,00%
Fatturato totale		30,70%	58,06%	11,24%	100,00%
Margine totale		23,29%	66,06%	10,66%	100,00%

		Tipo Clier ▼			
Agente ▼	Dati	Azienda	Negozio	Rivenditore	Totale complessivo
Crivellaro	Fatturato	17,41%	19,90%	62,69%	100,00%
	Margine	16,07%	18,85%	65,08%	100,00%
Mallozzi	Fatturato	75,67%	19,01%	5,32%	100,00%
	Margine	74,58%	19,83%	5,58%	100,00%
Rubin	Fatturato	23,38%	55,94%	20,68%	100,00%
	Margine	23,17%	57,79%	19,04%	100,00%
Fatturato totale		39,11%	32,26%	28,63%	100,00%
Margine totale		39,80%	32,25%	27,95%	100,00%



Il vero viaggio di scoperta non
consiste nel cercare nuove terre ...

..... ma nell'averne nuovi occhi...

...Il futuro non può ripetere il passato

Marcel Proust

Grazie per l'attenzione

Francesco Lagonigro

Tel: +39 348 6611057

Mail lagonigro@strategiaecontrollo.it