



Università degli Studi di Trieste
Facoltà di Ingegneria

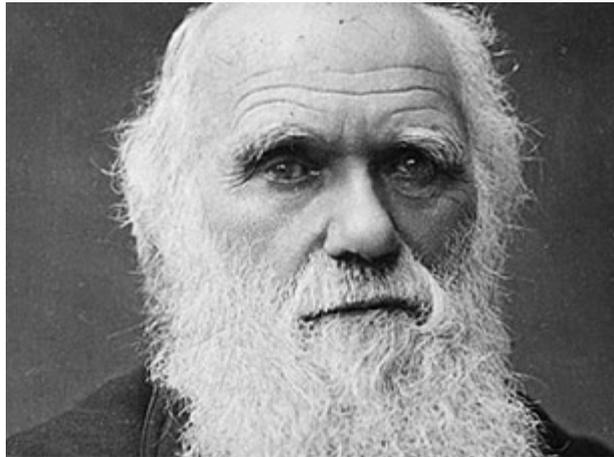
***Economia applicata
all'Ingegneria***

... innovarsi per non estinguersi ...

A cura di
Francesco Lagonigro
Mail: fl@hidrasocietabenefit.it

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

Charles Darwin



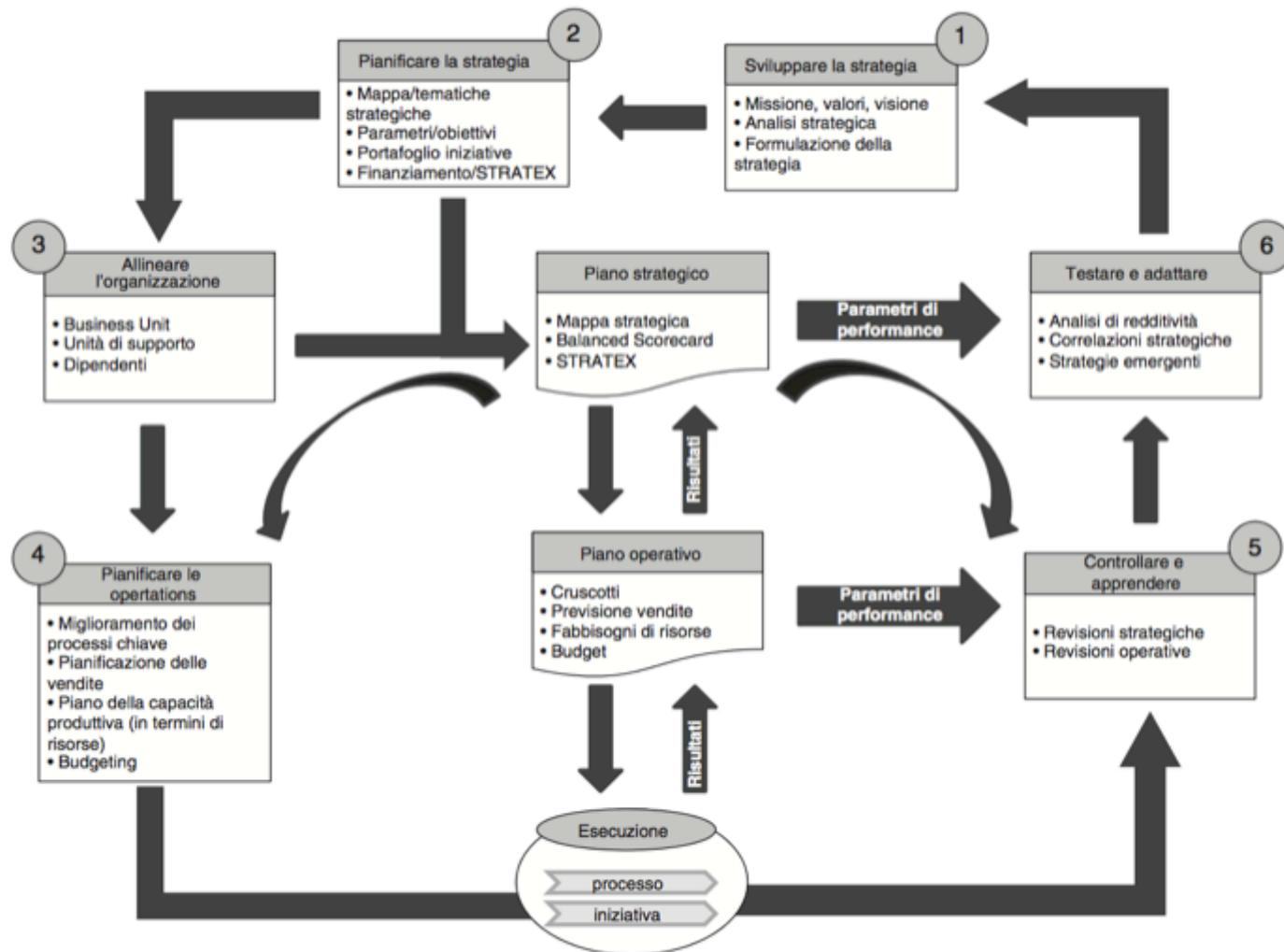


In questo contesto la flessibilità strategica deve essere massima. Tant'è vero che piani strategici troppo dettaglianti non solo sono inutili, ma rischiano di essere fuorvianti, rischiano di essere fonte di comportamenti allineati al piano ma disallineati rispetto all'evolgersi della realtà.

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)

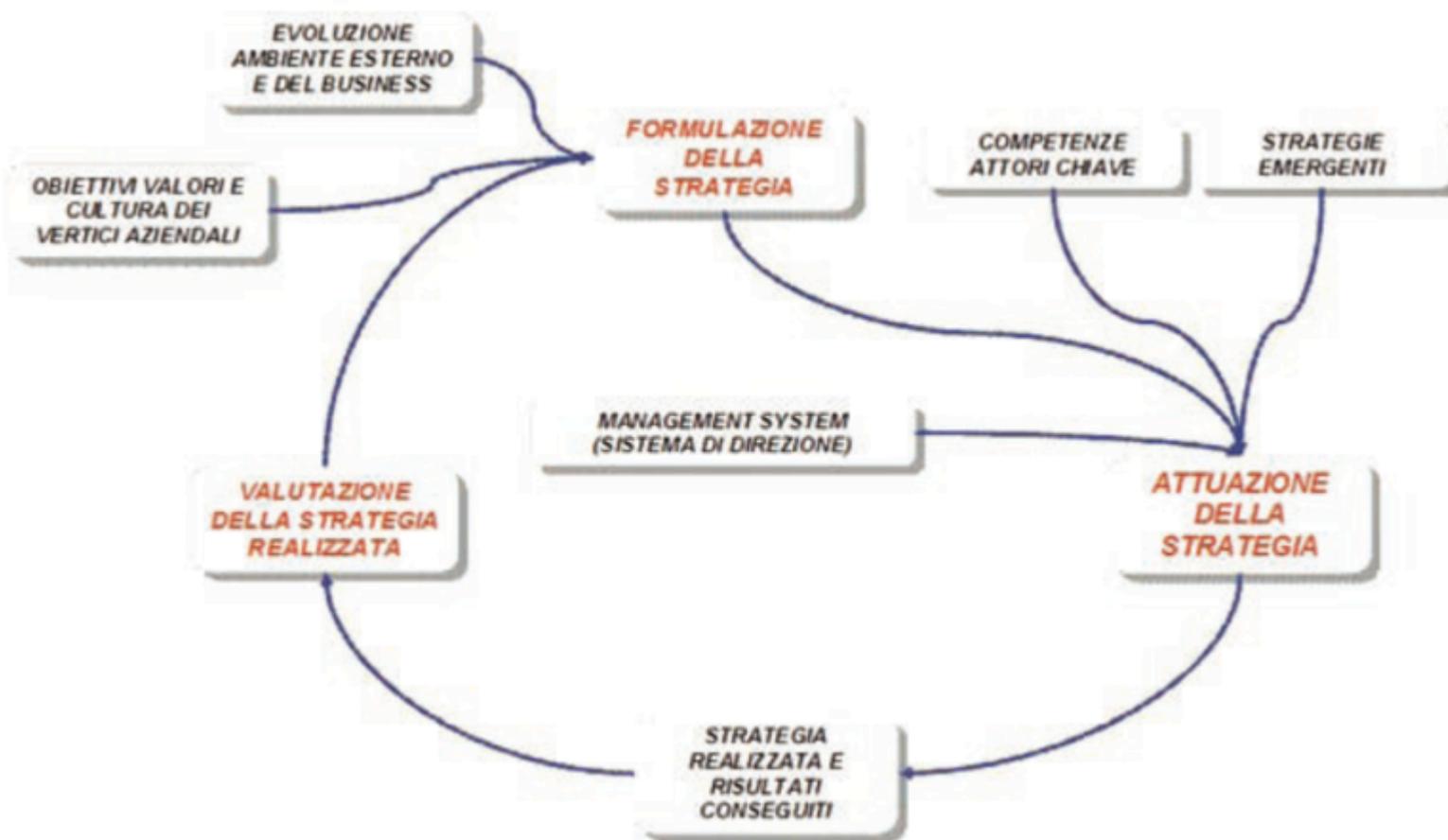


I 3 momenti di riflessione strategica che facilitano la flessibilità

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

VALORE PER CLIENTE

PROSPETTIVA ECO-FIN

CLIENTE

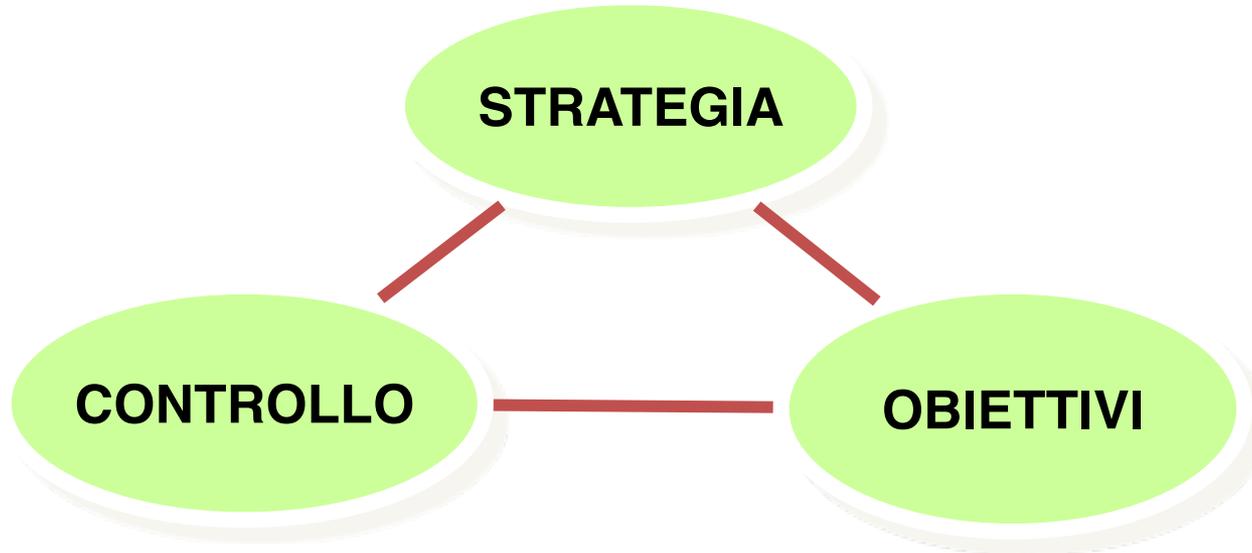
Proposta di Valore Offerto

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
*control***

“yes-no

Ex-post

**Sistemi diagnostici
*control***

“post action

Ex-post

**Sistemi di controllo strategici
*control***

“steering

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.

Inefficace

Strategia

Efficace

muore immediatamente



Relax!



efficiente

Tattica

muore lentamente



inefficiente

Sopravvive con fatica



Source: Marketing Plans – Malcom Mc Donald

BUSINESS OGGI

- TEMPO LANCIO NUOVI PRODOTTI - CROLLATO
- TEMPO RISPOSTA ORDINE - CROLLATO
- Statistiche 2 anni prima inutili...
- Anche i sofisticati strumenti di analisi bilanci se riportano oggi il 2012 potrebbero non sapere che.....
- Tutti chiedono informazioni aggiornate (interno, esterno, banche...) vogliono sapere.....
- - dialogo commerciale-produzione (int empo reale?) - lean
- Dialogo amministrazione-commerciale? Tempo reale
- CI SONO STRUMENTI CHE FACILITANO LO SCAMBIO DI INFORMAZIONI (e-mail, intranet, web, skype, etc)
-

Strategia e Imprenditorialità spesso si considerano in antitesi

Strategia → Perseguimento di un sentiero chiaramente definito

Imprenditorialità → Richiede alle aziende un riorientamento continuo

La strategia senza imprenditorialità è pianificazione centralizzata.
L'imprenditorialità senza strategia porta al caos.



Problema fondamentale: gli imprenditori sono a corto di soldi, talento, diritti di proprietà intellettuale, accesso alla distribuzione ecc.

Soluzione:  Acquisire **risorse esterne**
Custodire, conservare e impiegare le risorse che effettivamente **l'impresa possiede**

 **STRATEGIA**

Cerca di capire cosa
non fare



Principi fondamentali:

- a. Il costo-opportunità dell'azione A è che non puoi fare anche B**
- b. Ogni scelta crea un percorso specifico che ha un risultato diverso e implicazioni impreviste**
- c. Le decisioni sono interdipendenti**
- d. I semplici test di mercato non sono sempre utili**

Una strategia efficace permette:

- 1. Scegliere un'opportunità praticabile**
- 2. Restare concentrati sull'obiettivo**
- 3. Allineare l'intera organizzazione**
- 4. Prendere i necessari impegni**





IL PROBLEMA

I leader delle start-up considerano spesso la strategia, ossia il perseguimento di un sentiero chiaramente definito che viene identificato sistematicamente in anticipo, il nemico giurato dell'imprenditorialità, che richiede alle aziende un atteggiamento opportunistico e un rapido cambiamento di rotta nel momento in cui capiscono cosa vogliono i clienti.

LA REALTA'

Gli imprenditori hanno un gran bisogno di strategie in grado di specificare esattamente ciò che faranno e non faranno le loro aziende. Questi confini sono cruciali per trarre il massimo da risorse scarse, decidere quali idee portare avanti e valutare gli esperimenti. Ma una strategia rigida e fissa è pericolosa.

LA SOLUZIONE

Il processo lean strategy integra l'approccio bottom-up della start-up snella con l'orientamento top-down del management strategico. Con un processo iterativo, l'azienda costruisce nuove capacità e rivede la strategia originaria alla luce di ciò che apprende



Come incorporare l'imprenditorialità negli approcci strategici

- **Visione** - identificare lo scopo sovraordinato dell'organizzazione
- **Strategia deliberata** - da sviluppare coinvolgendo l'intera organizzazione
- **Obiettivo** - fissare ciò che si vuole ottenere nel futuro
- **Portata** - identificare il business in cui si opera
- **Vantaggio competitivo** - spiegare chiaramente come affermarsi sul mercato e ottenere un profitto superiore rispetto ai concorrenti
- **Strategia emergente** - decisioni che i singoli manager attuano in risposta ai cambiamenti delle circostanze e ai modi in cui la strategia deliberata viene interpretata

Combinando la strategia tradizionale con pratiche da lean start-up, le aziende imprenditoriali possono allineare i dipendenti intorno a una finalità comune, trarre il massimo da risorse limitate, apprendere dal mercato e poi adeguare la strategia







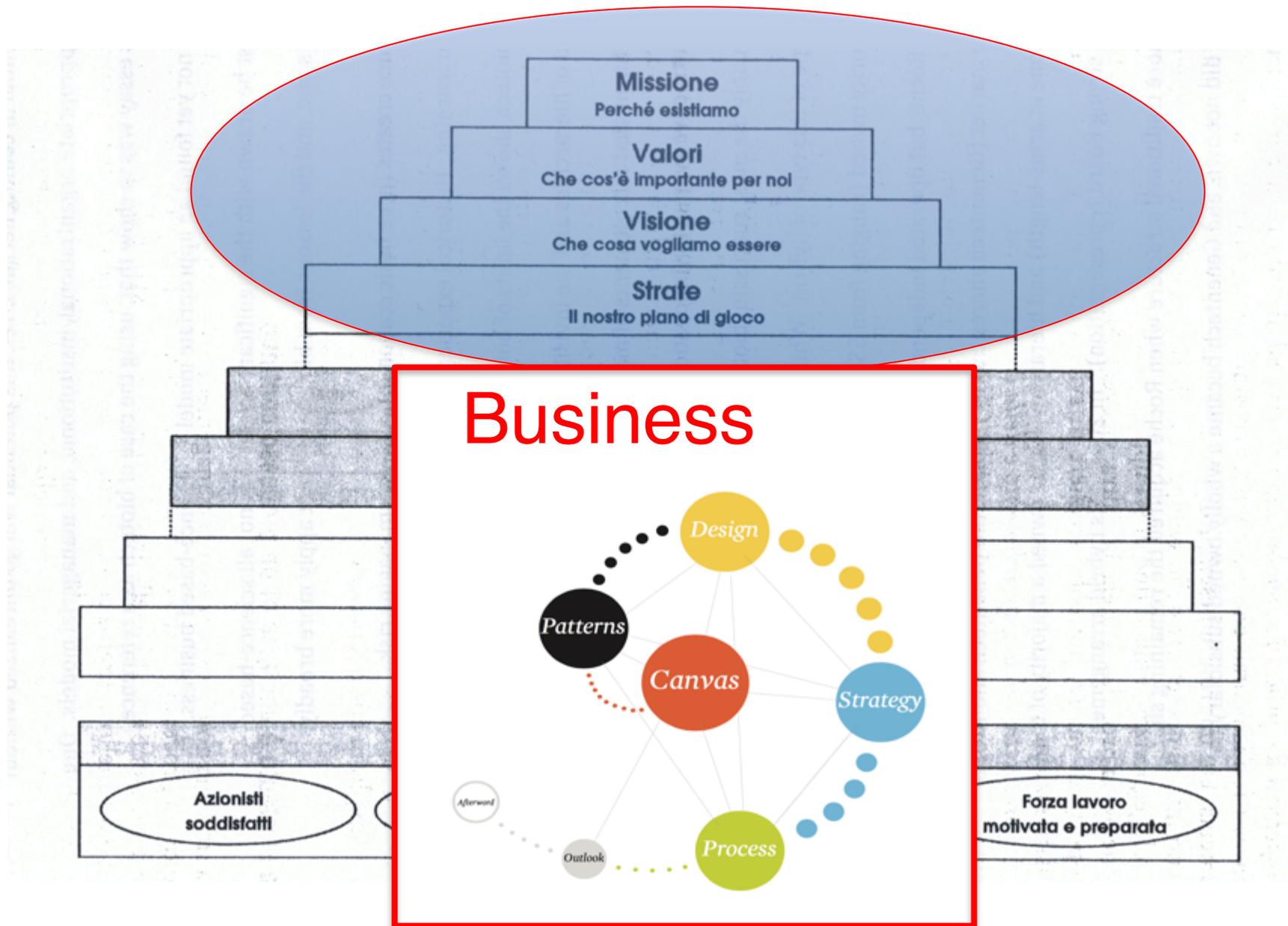
**STRATEGIA
AZIENDALE**

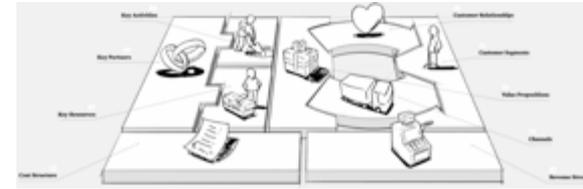
VARIABILI	INDICATORE	TARGET	AZIONI





Innovare guardando al
mercato



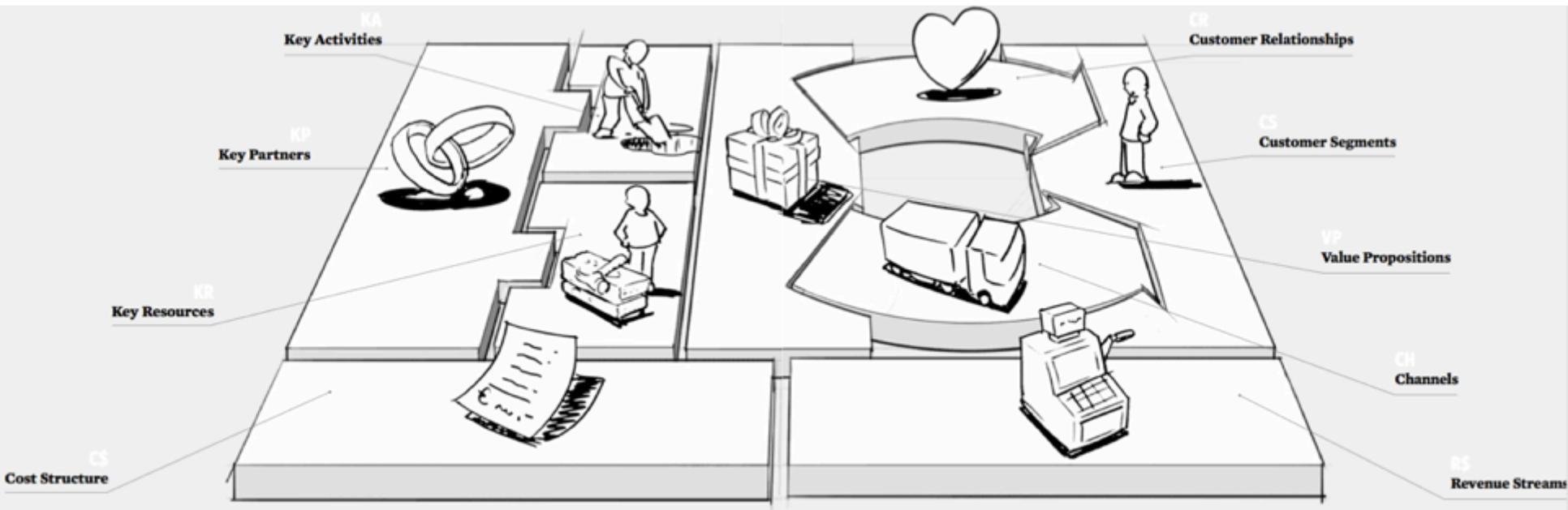


Il Business Model describe come l'impresa ha deciso di comportarsi nell'arena competitiva

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

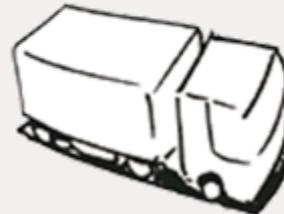
Un'organizzazione si rivolge a uno o più segmenti di clientela.



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**

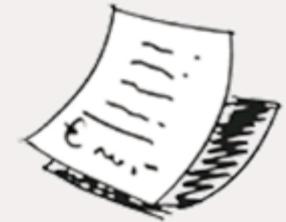
... compiendo un certo numero di attività chiave.



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?

Personalizzazione
Nuovi
Personalizzati
Personalizzati
"Niche"
Design
Ritmi / Ritmi speciali
Prezzi
Relazione del venditore
Relazione del venditore
Accessibilità
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?

servizi
Assistenza personalizzata
Assistenza personalizzata
Self service
Relazioni personali
Canali
Canali di contatto

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 servizio
Fornitura
Software (hardware, servizi, dati di sistema, 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) più del doppio
1) Compendio
2) Relazione
3) Relazione
4) Relazione
5) Relazione
6) Relazione
7) Relazione
8) Relazione
9) Relazione
10) Relazione
11) Relazione
12) Relazione
13) Relazione
14) Relazione
15) Relazione
16) Relazione
17) Relazione
18) Relazione
19) Relazione
20) Relazione
21) Relazione
22) Relazione
23) Relazione
24) Relazione
25) Relazione
26) Relazione
27) Relazione
28) Relazione
29) Relazione
30) Relazione
31) Relazione
32) Relazione
33) Relazione
34) Relazione
35) Relazione
36) Relazione
37) Relazione
38) Relazione
39) Relazione
40) Relazione
41) Relazione
42) Relazione
43) Relazione
44) Relazione
45) Relazione
46) Relazione
47) Relazione
48) Relazione
49) Relazione
50) Relazione
51) Relazione
52) Relazione
53) Relazione
54) Relazione
55) Relazione
56) Relazione
57) Relazione
58) Relazione
59) Relazione
60) Relazione
61) Relazione
62) Relazione
63) Relazione
64) Relazione
65) Relazione
66) Relazione
67) Relazione
68) Relazione
69) Relazione
70) Relazione
71) Relazione
72) Relazione
73) Relazione
74) Relazione
75) Relazione
76) Relazione
77) Relazione
78) Relazione
79) Relazione
80) Relazione
81) Relazione
82) Relazione
83) Relazione
84) Relazione
85) Relazione
86) Relazione
87) Relazione
88) Relazione
89) Relazione
90) Relazione
91) Relazione
92) Relazione
93) Relazione
94) Relazione
95) Relazione
96) Relazione
97) Relazione
98) Relazione
99) Relazione
100) Relazione

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 di vita
Operazioni di vita (attività di vita, valore offerto a basso costo, attività amministrative, outsourcing general)
Operazioni di vita (attività di vita, valore offerto a basso costo, attività amministrative, outsourcing general)
Operazioni di vita (attività di vita, valore offerto a basso costo, attività amministrative, outsourcing general)

Operazioni di vita (attività di vita, valore offerto a basso costo, attività amministrative, outsourcing general)
Operazioni di vita (attività di vita, valore offerto a basso costo, attività amministrative, outsourcing general)
Operazioni di vita (attività di vita, valore offerto a basso costo, attività amministrative, outsourcing general)
Operazioni di vita (attività di vita, valore offerto a basso costo, attività amministrative, outsourcing general)



Flussi di ricavi

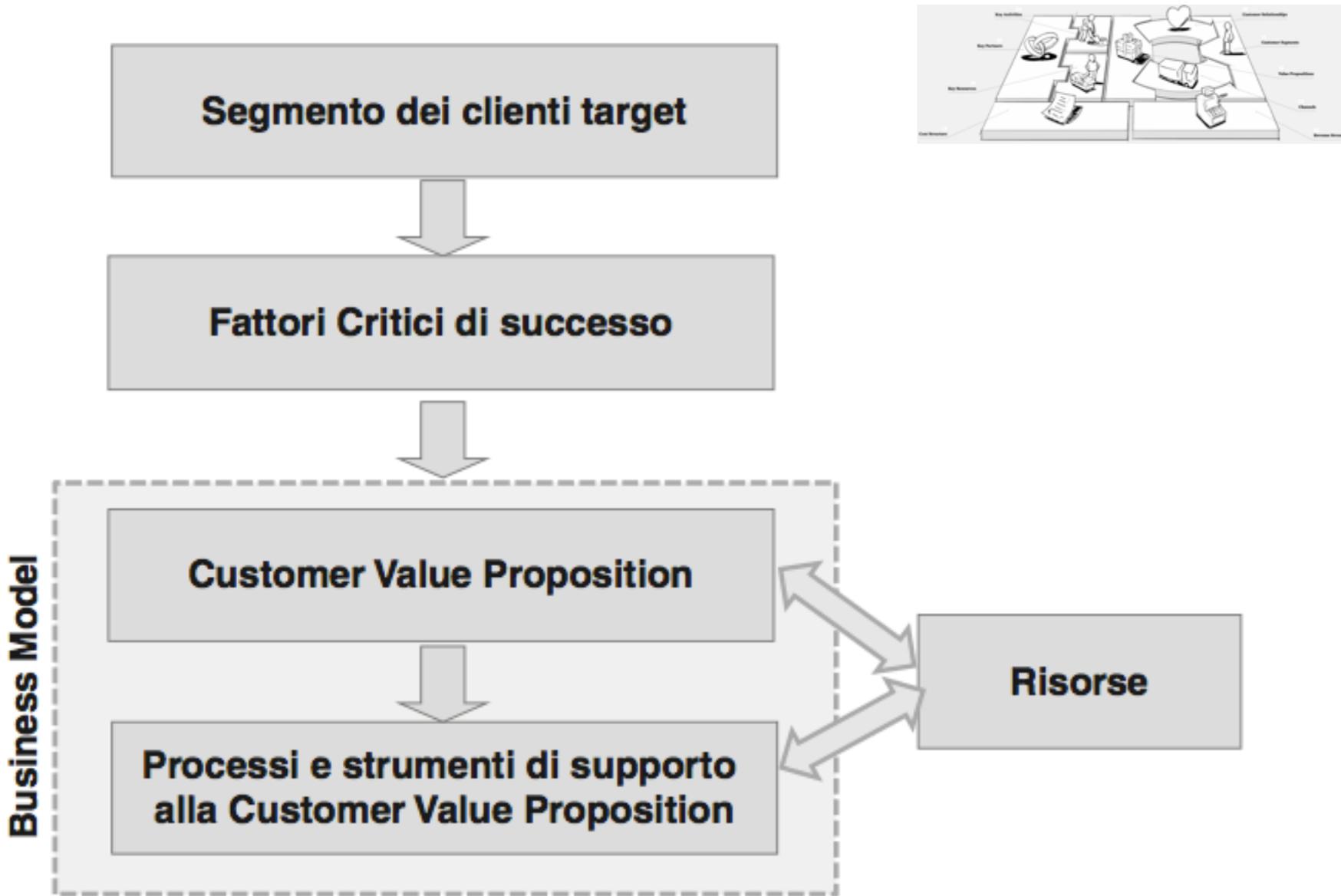
Per quale valore, i nostri clienti vogliono veramente pagare?
Per che cosa pagano?
In che modo stanno pagando?
Come preferirebbero pagare?

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
11) Ricavi
12) Ricavi
13) Ricavi
14) Ricavi
15) Ricavi
16) Ricavi
17) Ricavi
18) Ricavi
19) Ricavi
20) Ricavi
21) Ricavi
22) Ricavi
23) Ricavi
24) Ricavi
25) Ricavi
26) Ricavi
27) Ricavi
28) Ricavi
29) Ricavi
30) Ricavi
31) Ricavi
32) Ricavi
33) Ricavi
34) Ricavi
35) Ricavi
36) Ricavi
37) Ricavi
38) Ricavi
39) Ricavi
40) Ricavi
41) Ricavi
42) Ricavi
43) Ricavi
44) Ricavi
45) Ricavi
46) Ricavi
47) Ricavi
48) Ricavi
49) Ricavi
50) Ricavi
51) Ricavi
52) Ricavi
53) Ricavi
54) Ricavi
55) Ricavi
56) Ricavi
57) Ricavi
58) Ricavi
59) Ricavi
60) Ricavi
61) Ricavi
62) Ricavi
63) Ricavi
64) Ricavi
65) Ricavi
66) Ricavi
67) Ricavi
68) Ricavi
69) Ricavi
70) Ricavi
71) Ricavi
72) Ricavi
73) Ricavi
74) Ricavi
75) Ricavi
76) Ricavi
77) Ricavi
78) Ricavi
79) Ricavi
80) Ricavi
81) Ricavi
82) Ricavi
83) Ricavi
84) Ricavi
85) Ricavi
86) Ricavi
87) Ricavi
88) Ricavi
89) Ricavi
90) Ricavi
91) Ricavi
92) Ricavi
93) Ricavi
94) Ricavi
95) Ricavi
96) Ricavi
97) Ricavi
98) Ricavi
99) Ricavi
100) Ricavi

1) Ricavi
2) Ricavi
3) Ricavi
4) Ricavi
5) Ricavi
6) Ricavi
7) Ricavi
8) Ricavi
9) Ricavi
10) Ricavi
11) Ricavi
12) Ricavi
13) Ricavi
14) Ricavi
15) Ricavi
16) Ricavi
17) Ricavi
18) Ricavi
19) Ricavi
20) Ricavi
21) Ricavi
22) Ricavi
23) Ricavi
24) Ricavi
25) Ricavi
26) Ricavi
27) Ricavi
28) Ricavi
29) Ricavi
30) Ricavi
31) Ricavi
32) Ricavi
33) Ricavi
34) Ricavi
35) Ricavi
36) Ricavi
37) Ricavi
38) Ricavi
39) Ricavi
40) Ricavi
41) Ricavi
42) Ricavi
43) Ricavi
44) Ricavi
45) Ricavi
46) Ricavi
47) Ricavi
48) Ricavi
49) Ricavi
50) Ricavi
51) Ricavi
52) Ricavi
53) Ricavi
54) Ricavi
55) Ricavi
56) Ricavi
57) Ricavi
58) Ricavi
59) Ricavi
60) Ricavi
61) Ricavi
62) Ricavi
63) Ricavi
64) Ricavi
65) Ricavi
66) Ricavi
67) Ricavi
68) Ricavi
69) Ricavi
70) Ricavi
71) Ricavi
72) Ricavi
73) Ricavi
74) Ricavi
75) Ricavi
76) Ricavi
77) Ricavi
78) Ricavi
79) Ricavi
80) Ricavi
81) Ricavi
82) Ricavi
83) Ricavi
84) Ricavi
85) Ricavi
86) Ricavi
87) Ricavi
88) Ricavi
89) Ricavi
90) Ricavi
91) Ricavi
92) Ricavi
93) Ricavi
94) Ricavi
95) Ricavi
96) Ricavi
97) Ricavi
98) Ricavi
99) Ricavi
100) 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?





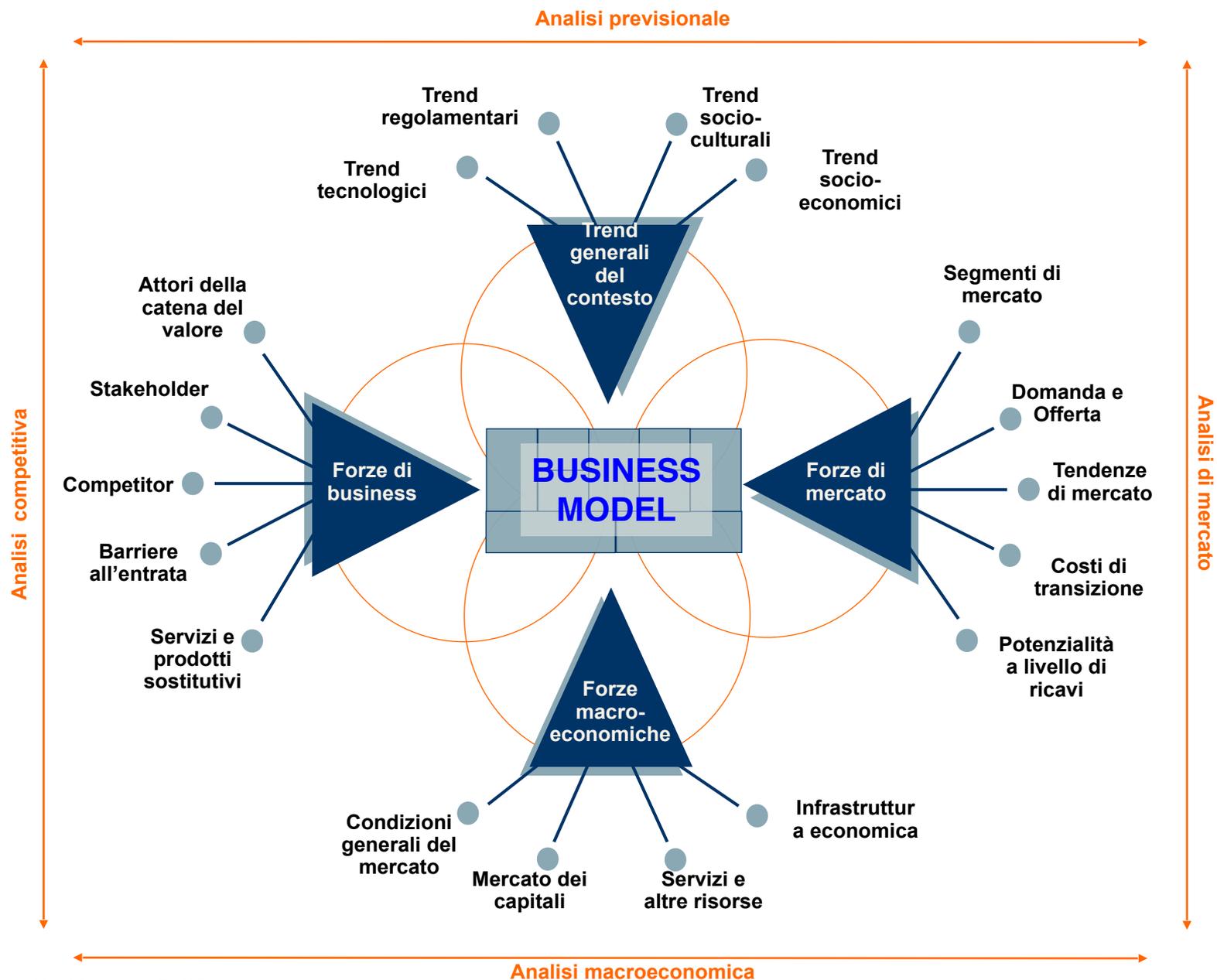
Business Model

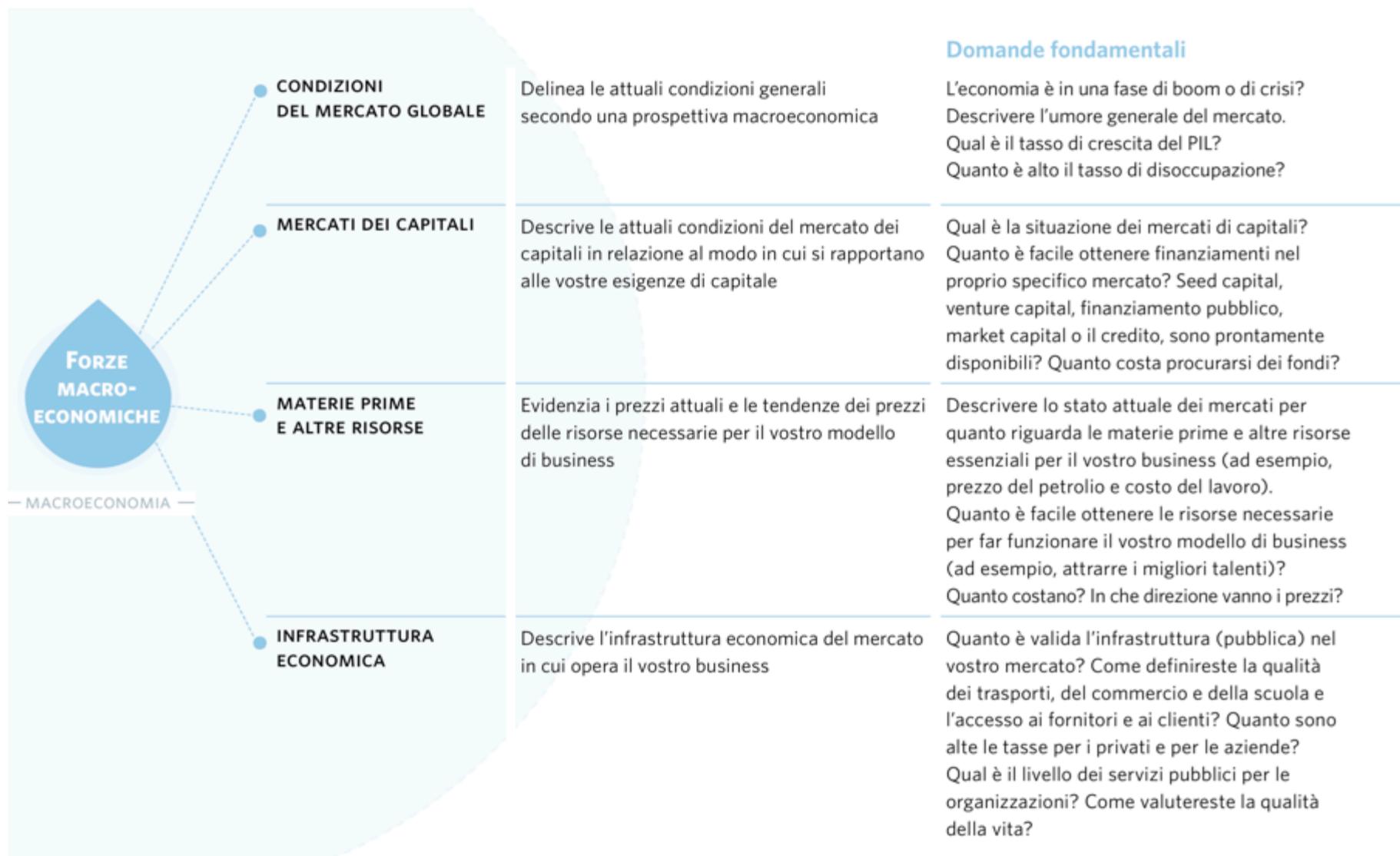
*Per ogni Strategic Business Unit deve essere rappresentato il Business Model ovvero la **serie di funzioni o processi necessari per concepire, produrre e distribuire il prodotto/servizio della società al cliente finale***

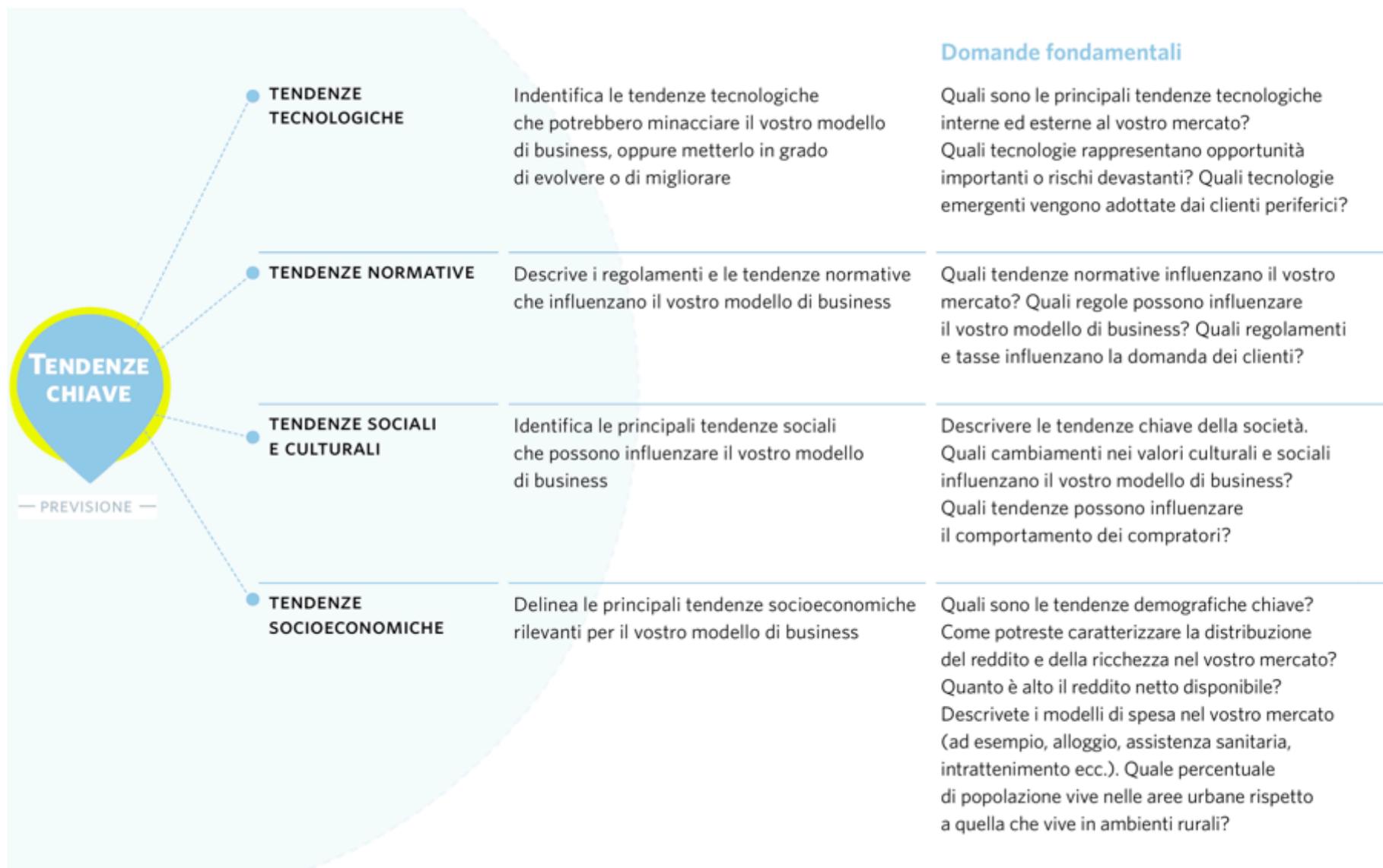
Cit. Q.m.a.t. Quotation management admission test – Borsa Italia

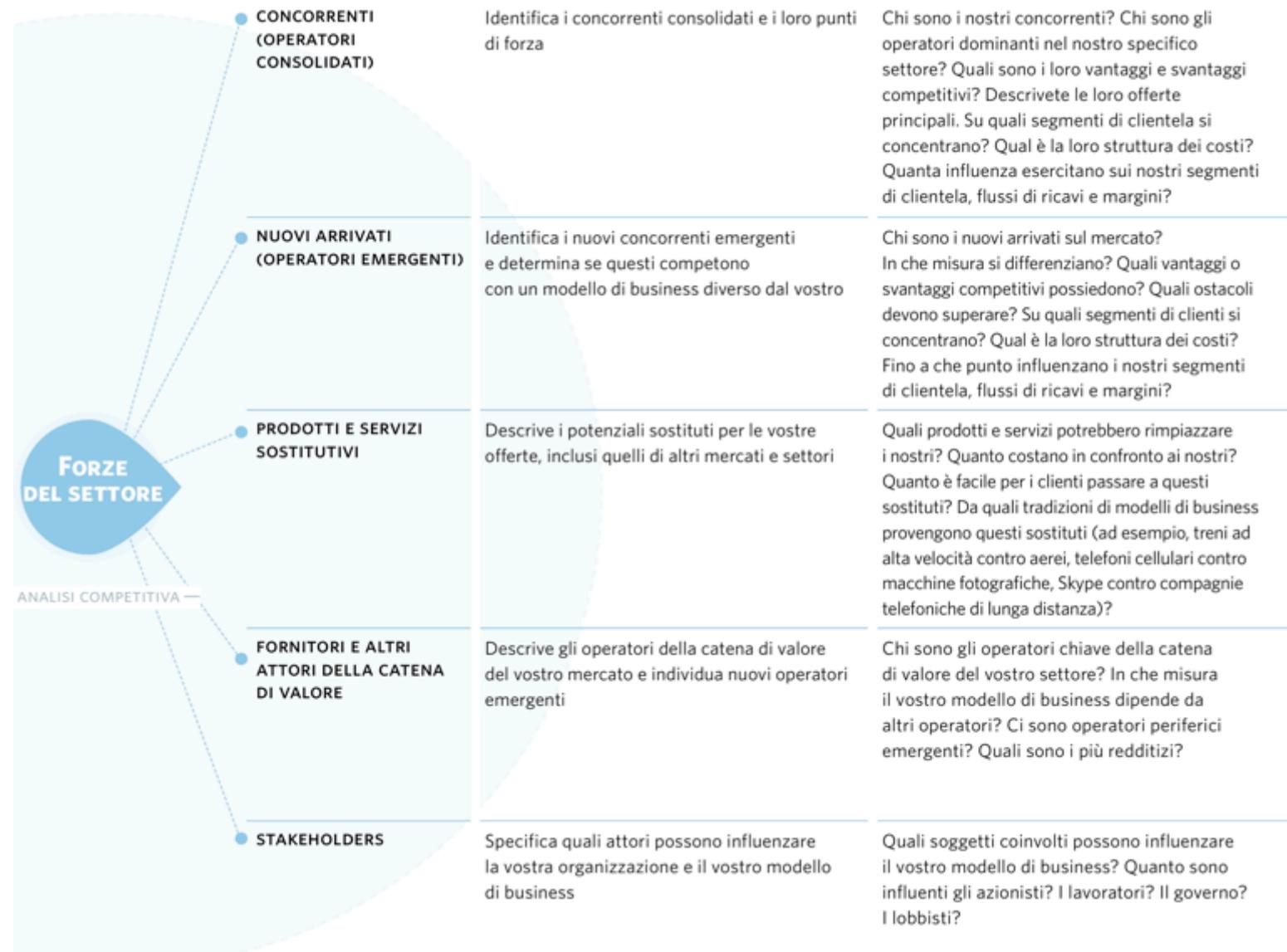


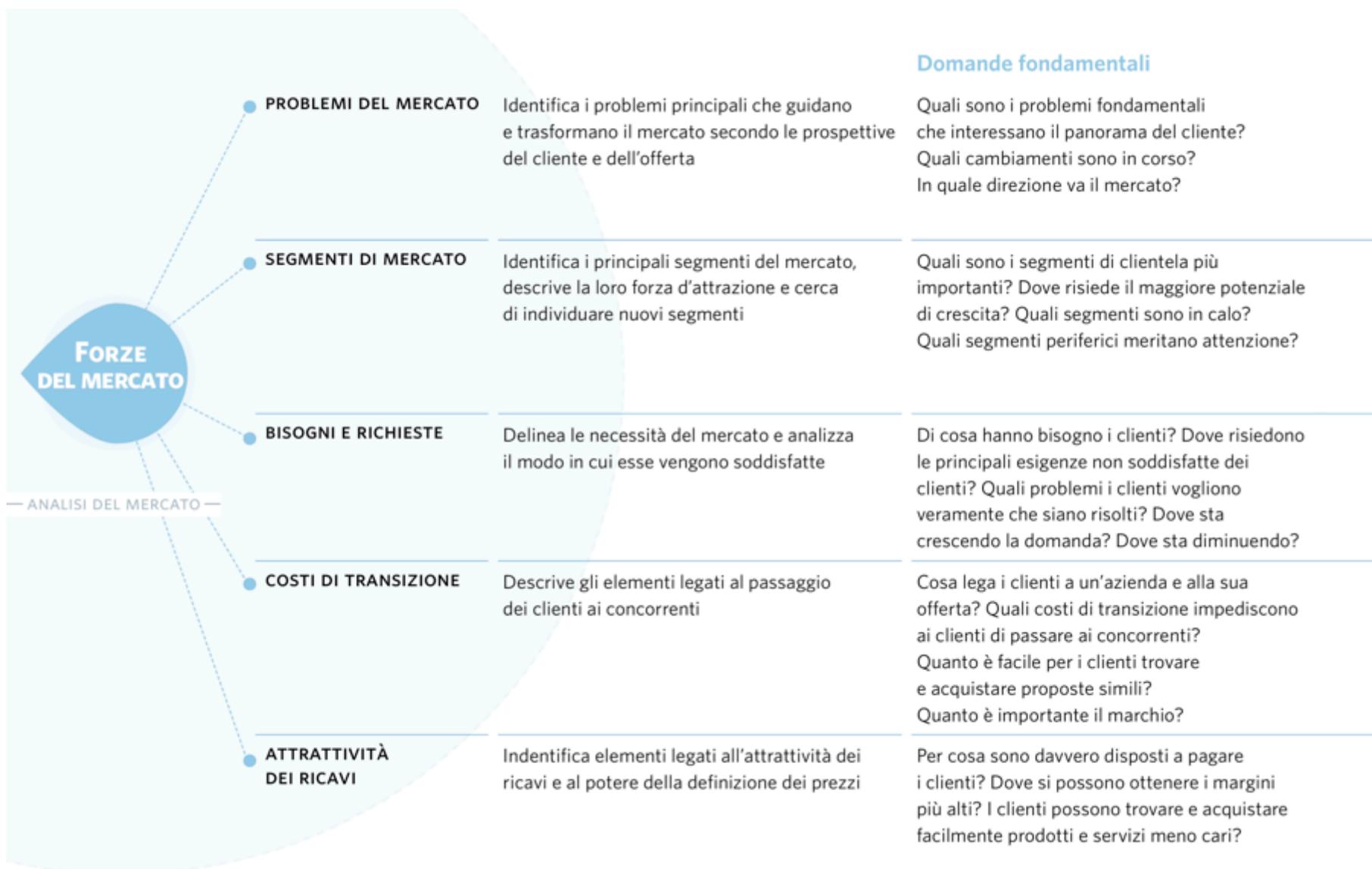
1. Value Proposition (valore creato per il cliente con l'offerta)
2. Segmento di clienti (clienti per i quali si genera valore-utilità)
3. Struttura della catena del valore per la creazione e distribuzione dell'offerta
4. Struttura dei costi e risultato economico
5. Posizione competitiva







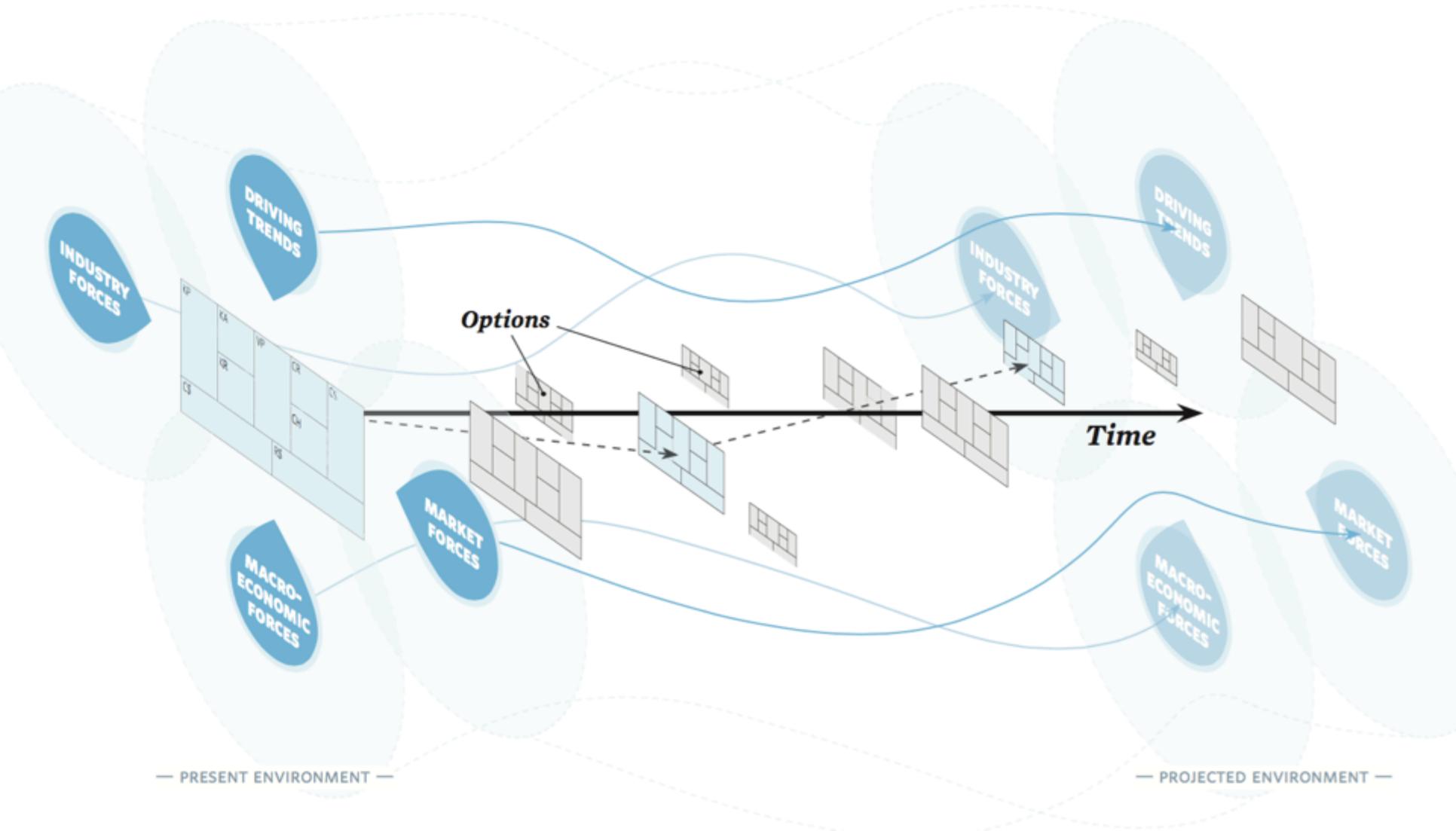




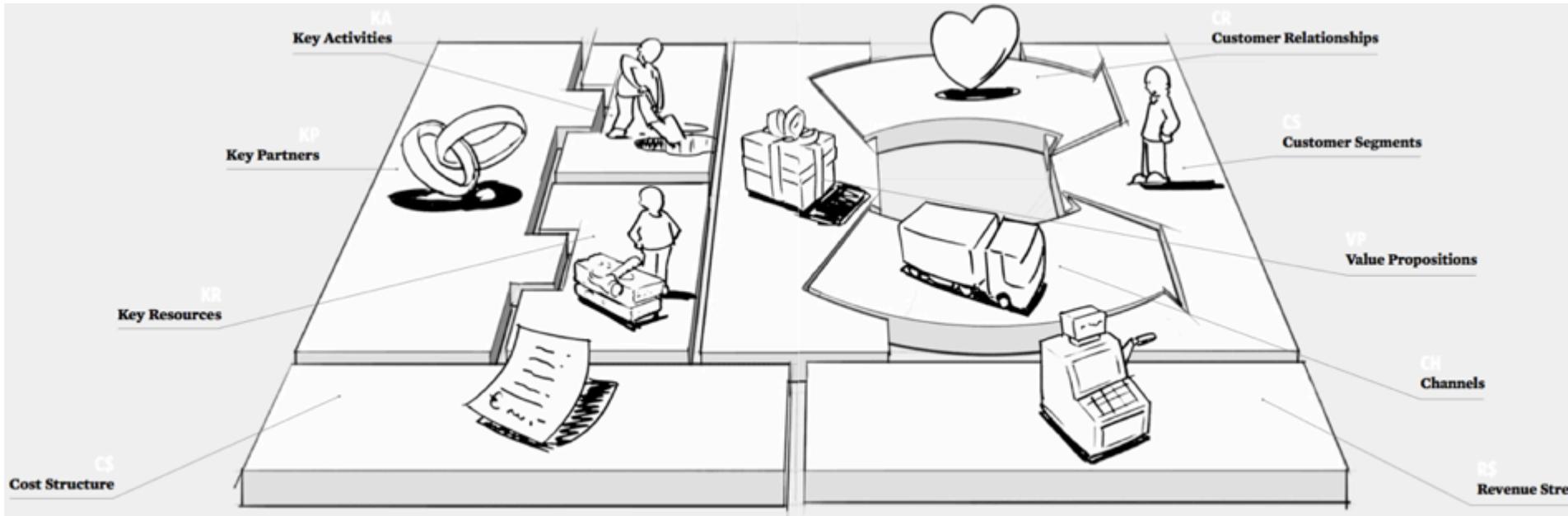


*“Non c’è un unico
modello di business...
Ci sono davvero
molte opportunità
e possibilità, dobbiamo
semplicemente
scoprirle tutte.”*

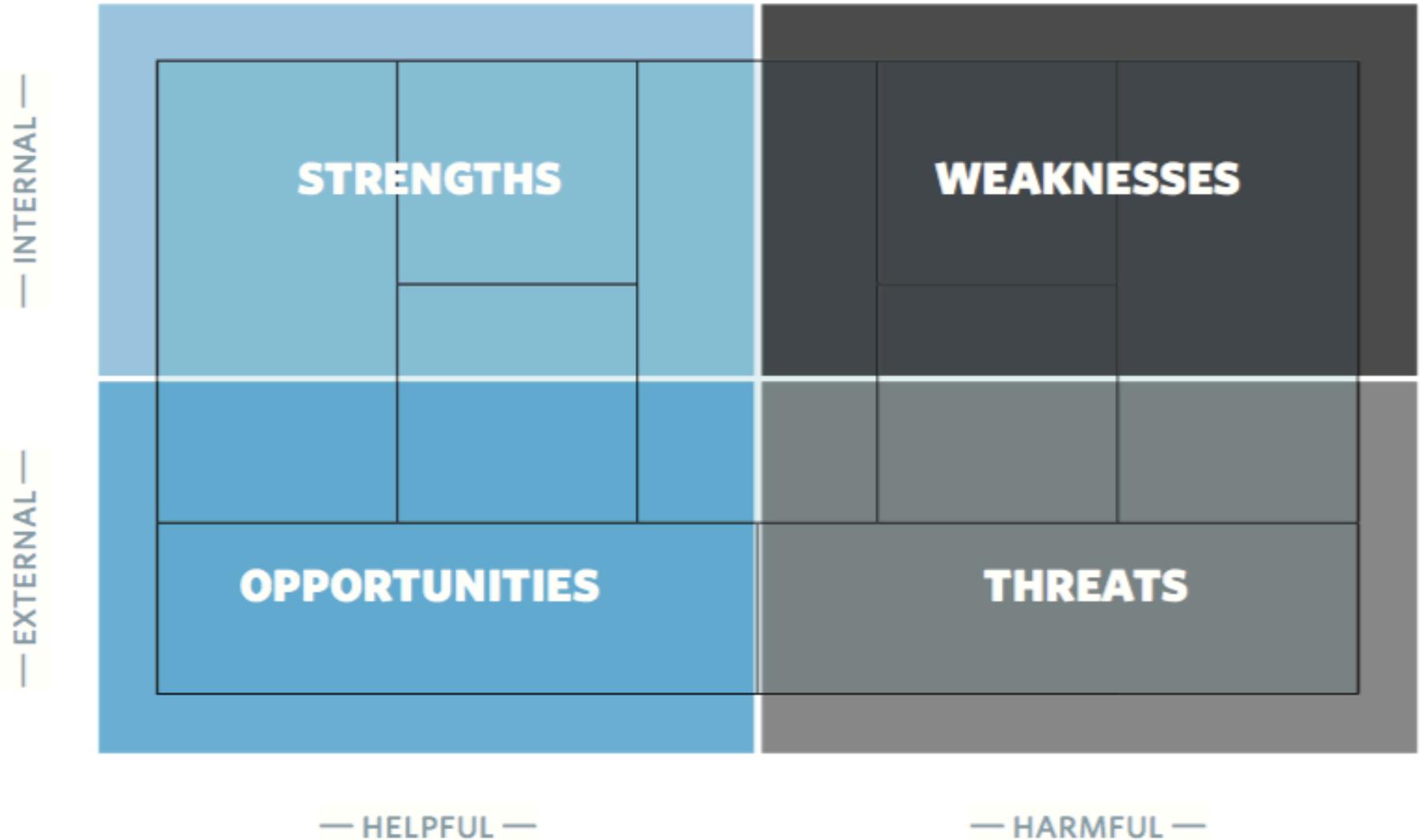
Tim O’Reilly,
Amministratore delegato, O’Reilly

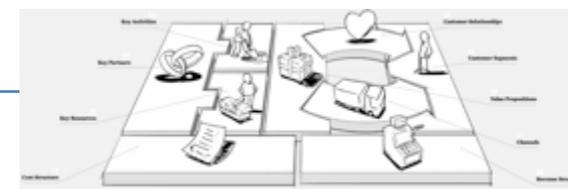


La SWOT Analysis



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



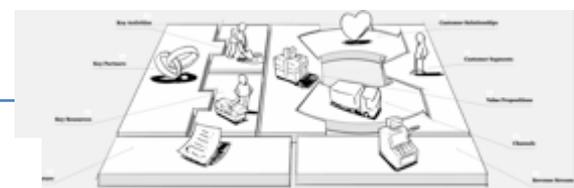
	IMPORTANZA PER IL NOSTRO MODELLO DI BUSINESS DA 1 A 10	I tassi di abbandono dei clienti sono bassi	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	I tassi di abbandono dei clienti sono alti
		La base clienti è ben segmentata	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La base clienti non è segmentata
		Acquisiamo continuamente nuovi clienti	5 4 3 2 1	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

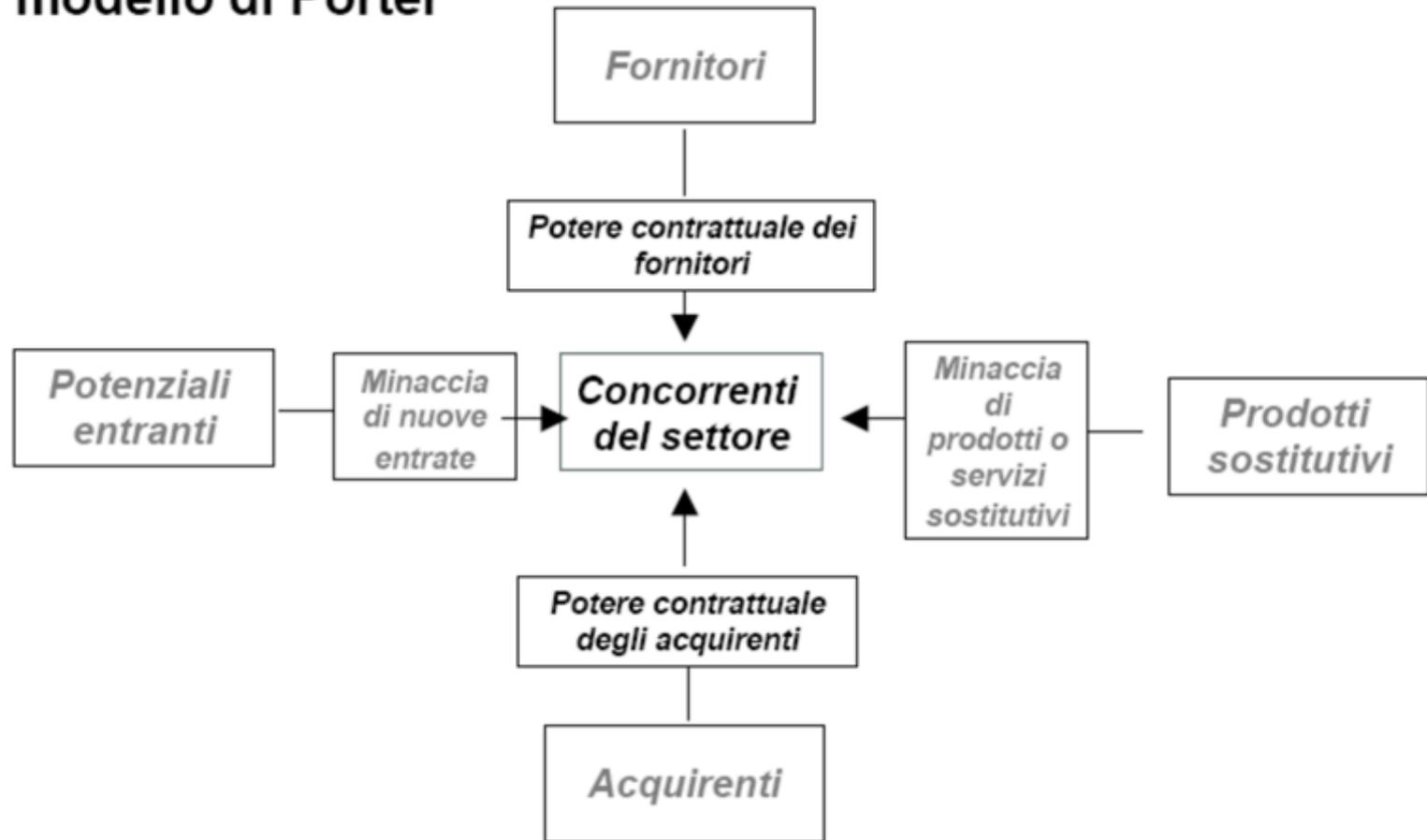


IMPORTANZA PER IL NOSTRO
MODELLO DI BUSINESS DA 1 A 10

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



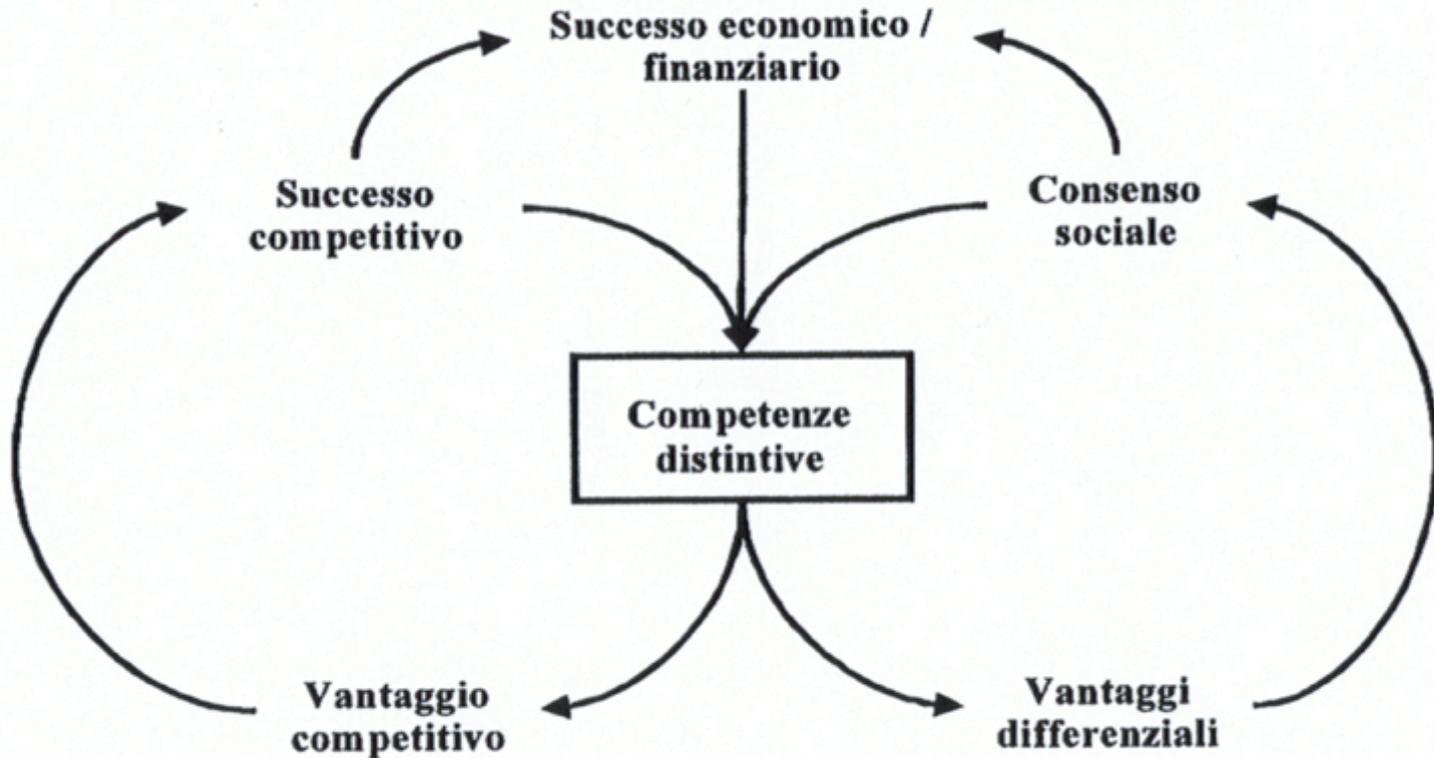
Il **modello delle cinque forze competitive** (anche detto **analisi della concorrenza allargata** o **analisi delle cinque forze di Porter**) è uno strumento utilizzabile dalle **imprese** per valutare la propria posizione competitiva.

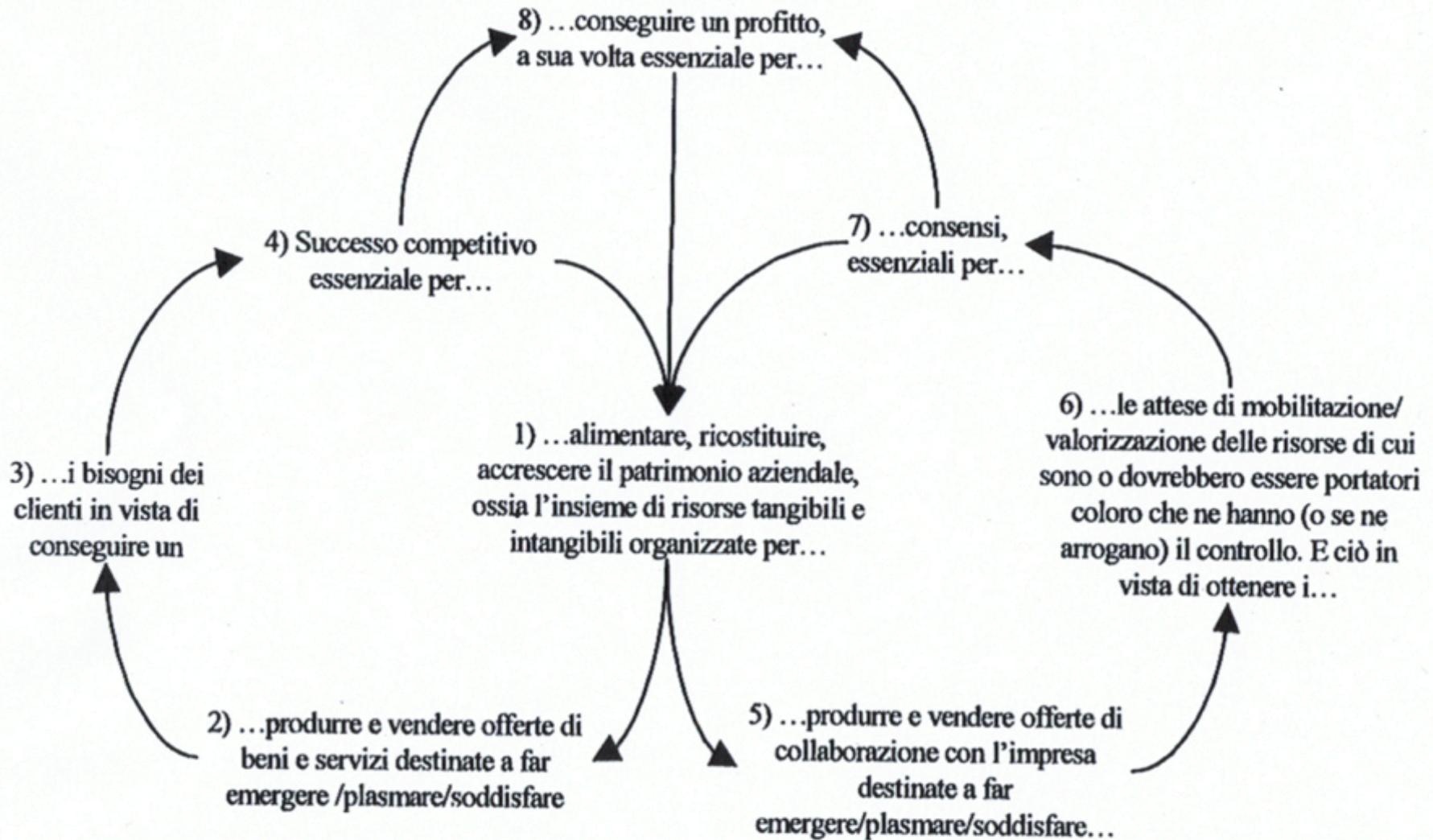
Il modello si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano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

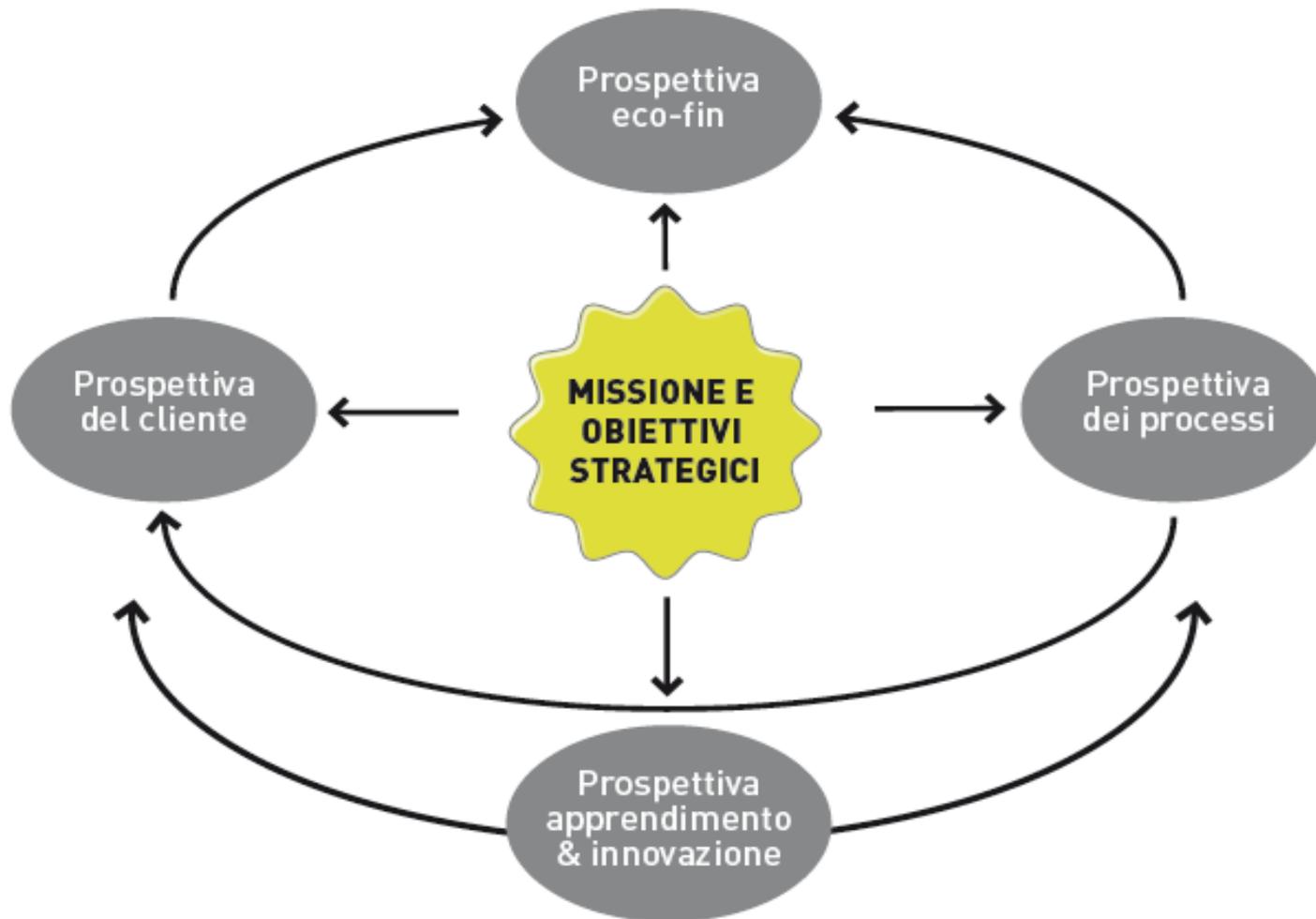


***Non si può gestire ciò che non si può
misurare***

***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

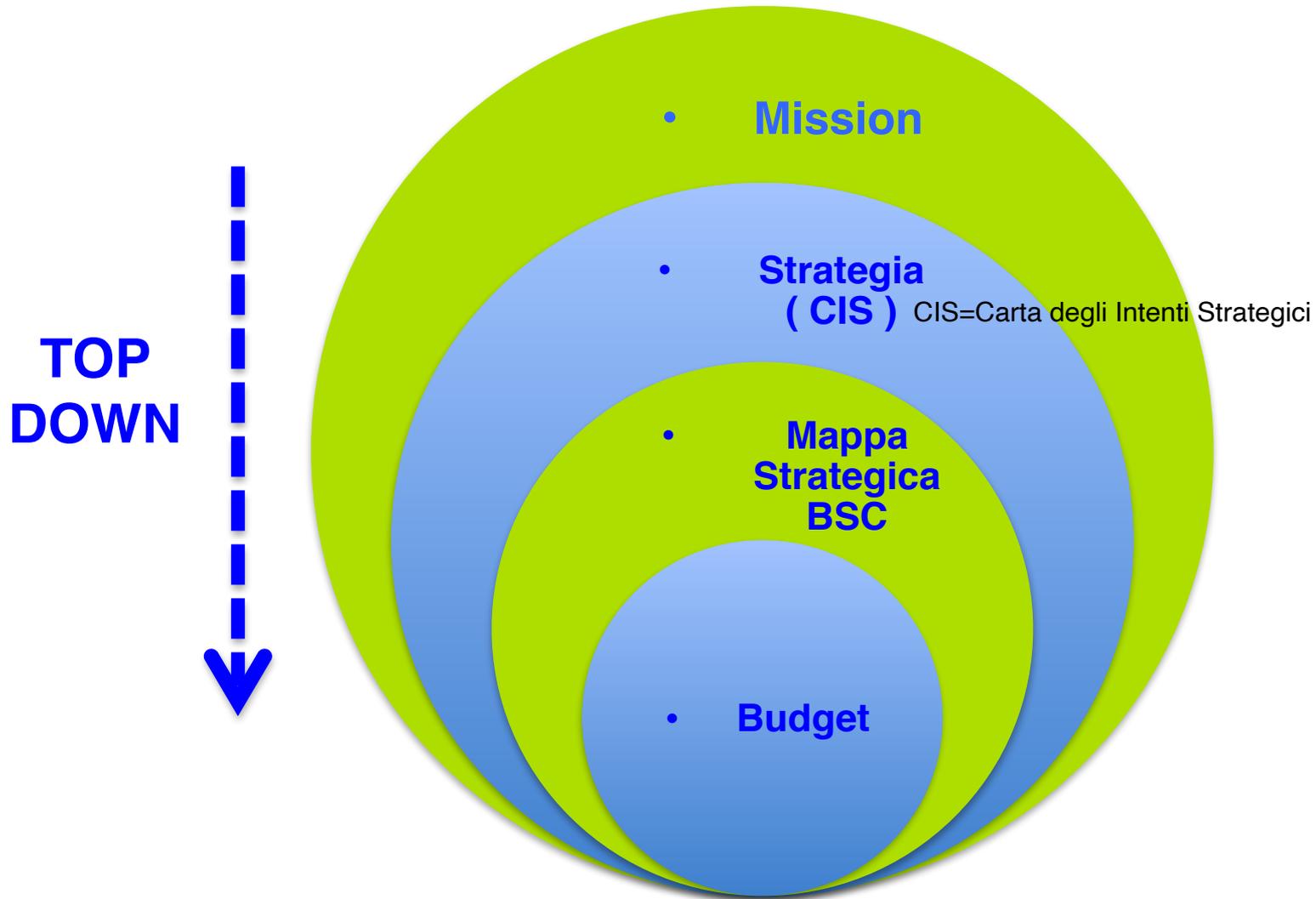


MARKETING MEMO

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





- 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



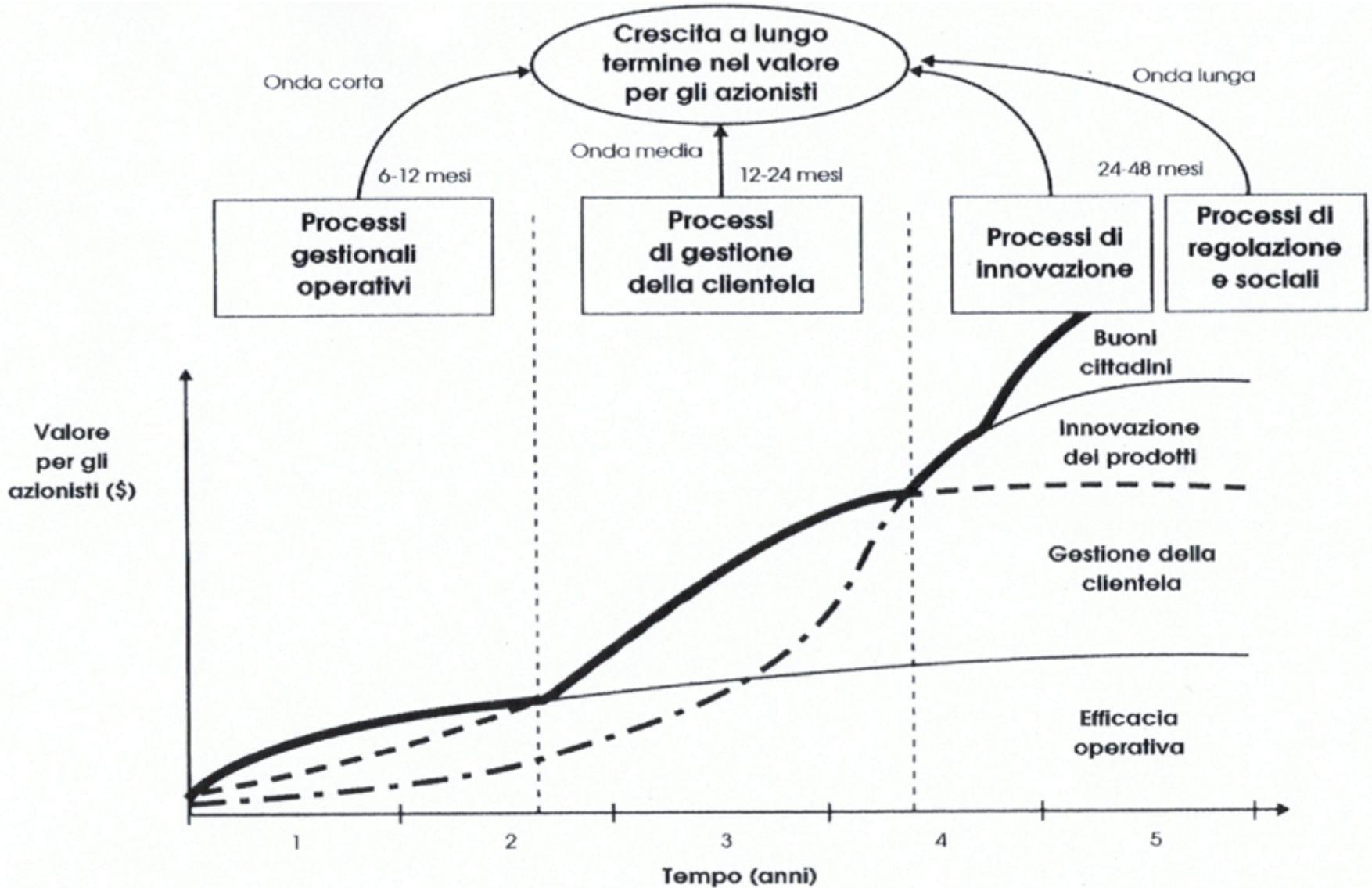
**realizzare la strategia deliberata,
ovvero trasformare la la
strategia in azioni di gestione
operativa**

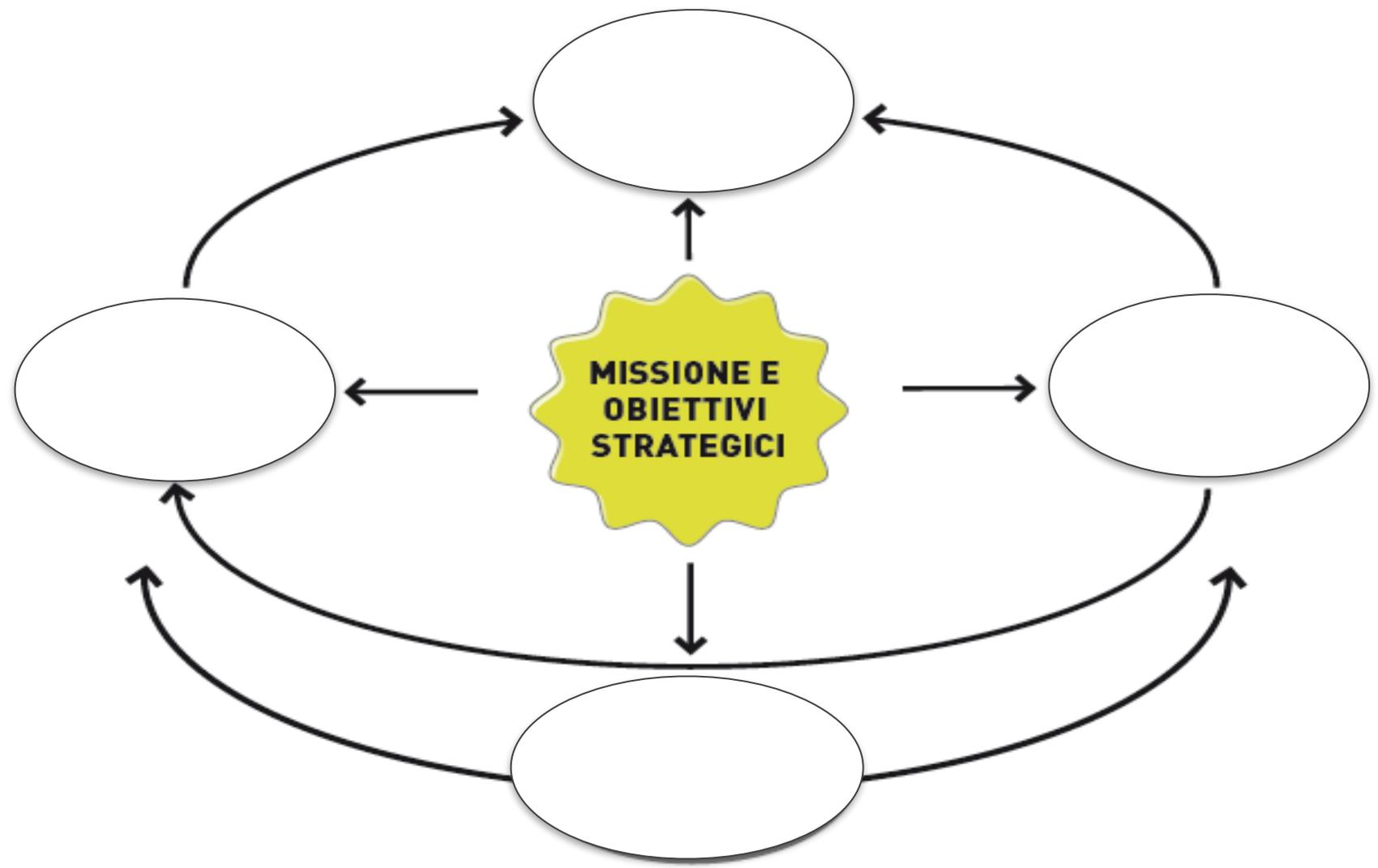


**GLI STRUMENTI DI CONTROLLO
TRADIZIONALI NON SONO
SUFFICIENTI, NECESSITANO
STRUMENTI DIVERSI CHE
MISURINO UNA PLURALITA' DI
DIMENSIONI, NON SOLO QUELLA
ECO-FIN**



Processi interni e creazione di valore







UTILE - CASH FLOW >> VALORE

PROSPETTIVA ECO-FIN

CLIENTE

Proposta di Valore Offerto

PROCESSI INTERNI

(Mrkg, R&D, Produzione, Logistica)

PROSPETTIVA

APPRENDIMENTO, SVILUPPO

ORGANIZZAZIONE

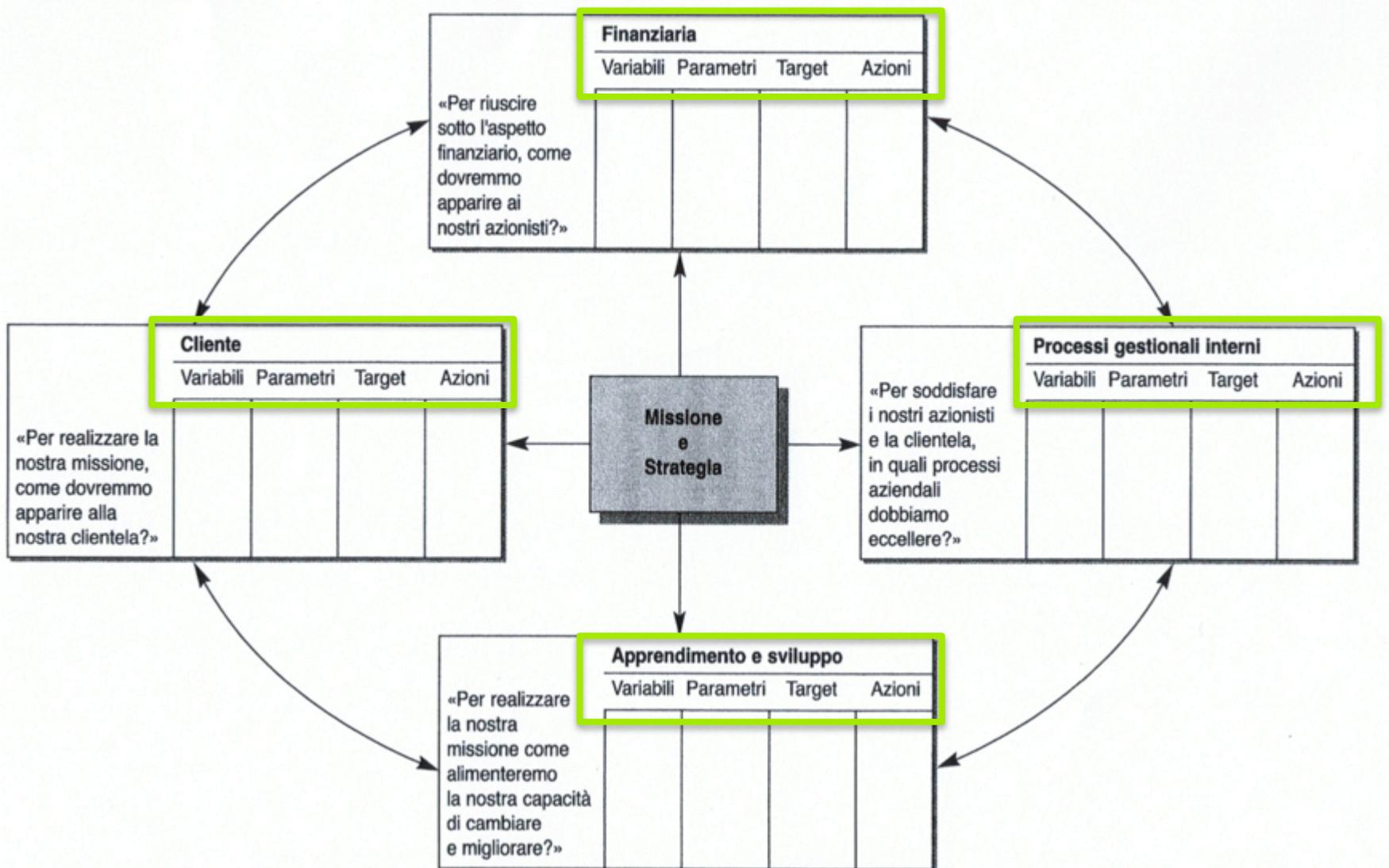




Prospettiva del Cliente

...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?

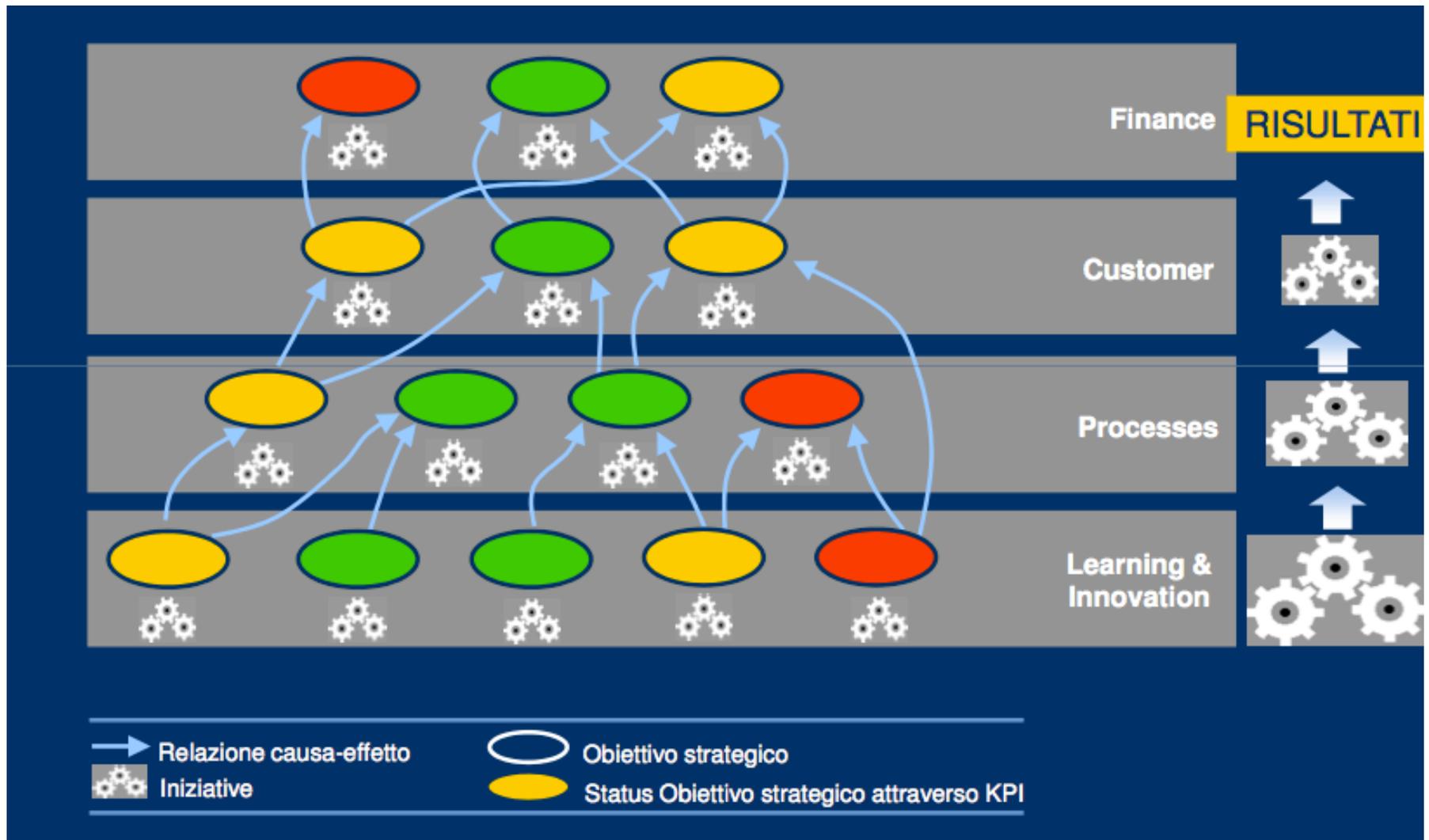
Prospettiva
Processi
Gestionali

Quali sono i processi dai quali dipendono i risultati commerciali?

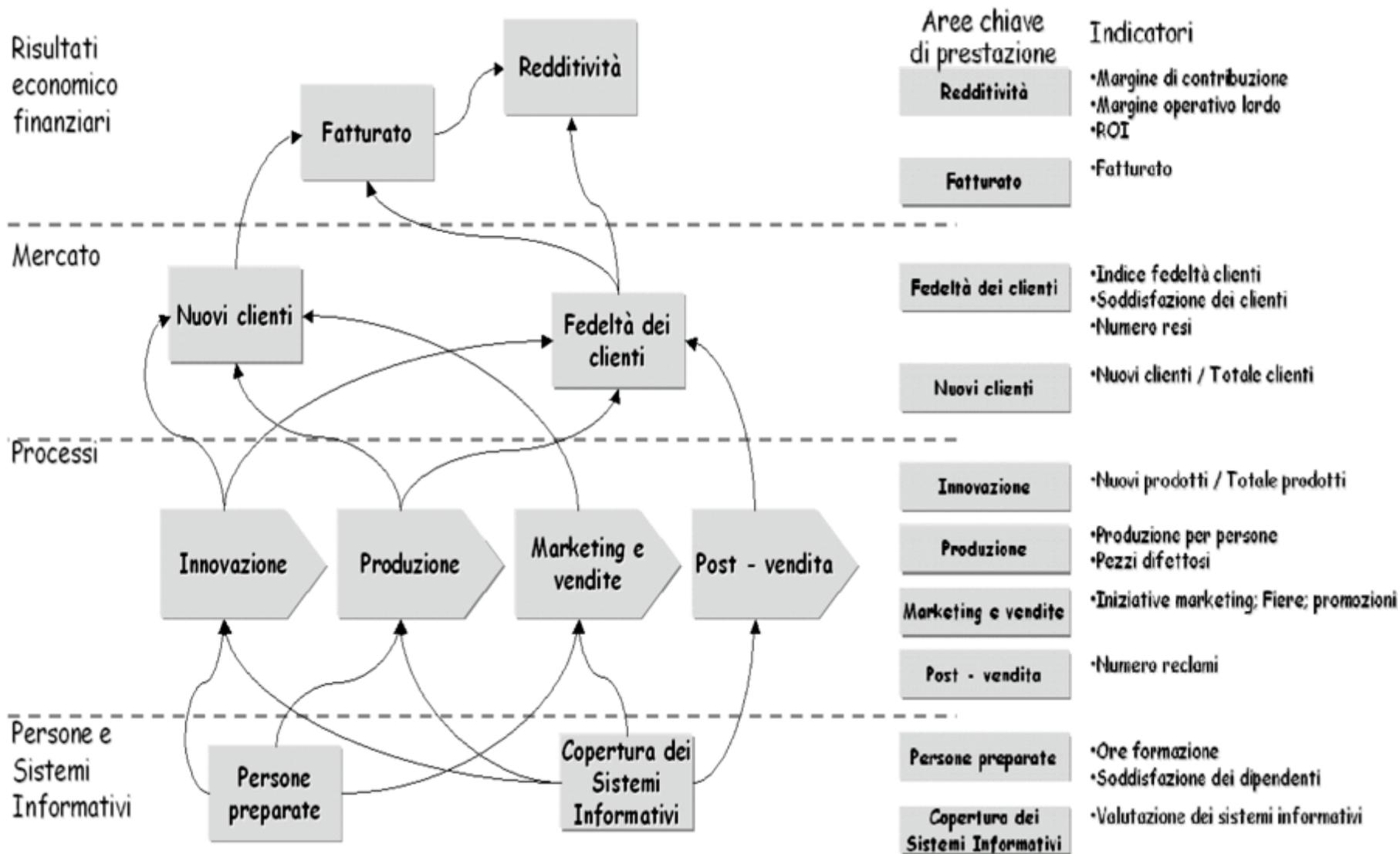
Prospettiva
Apprendimento e
Crescita

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









STRATEGY

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

BUDGET



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

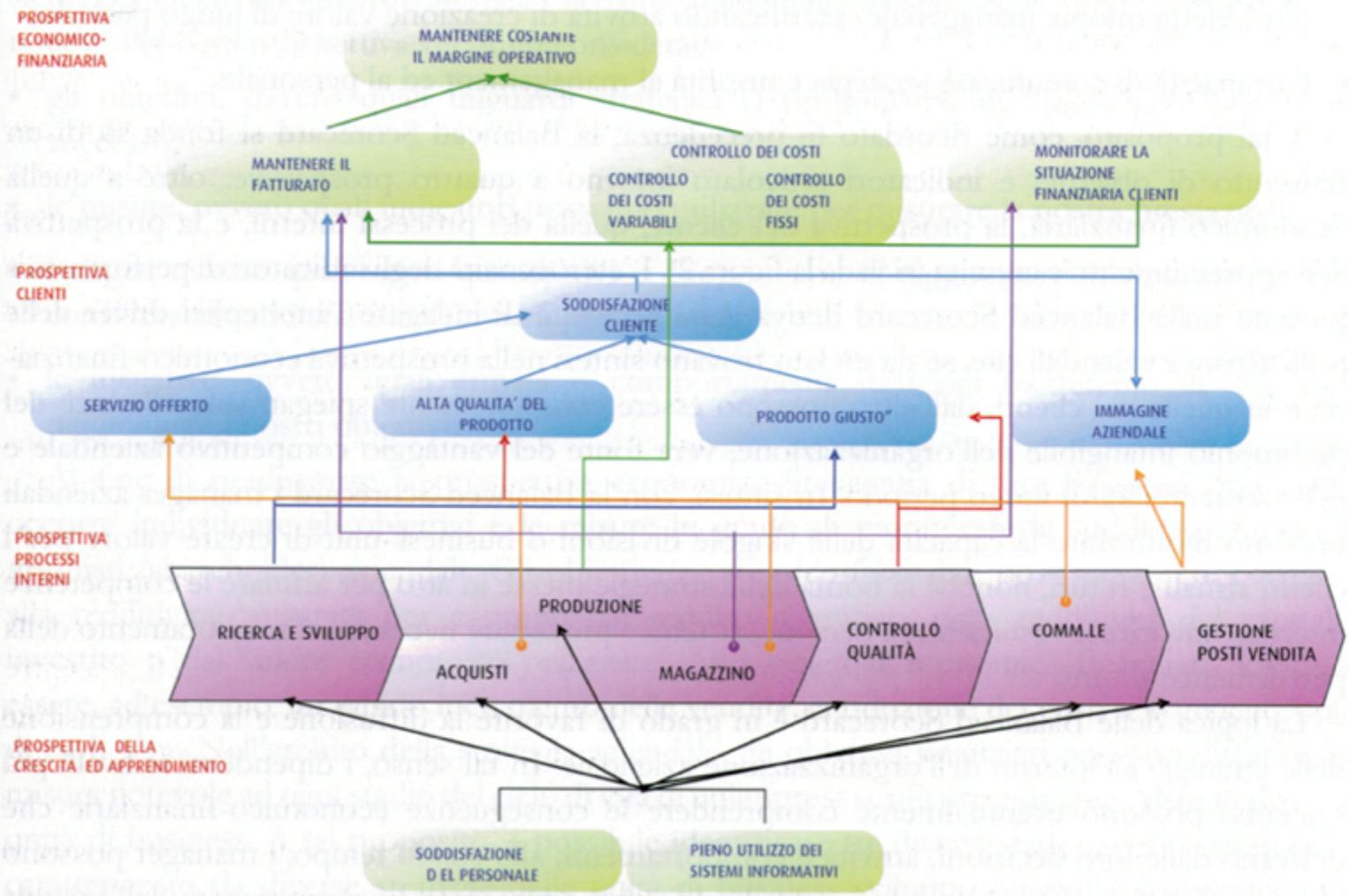
PROSPETTIVA
PROCESSI
INTERNI



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