

Eurotech: il futuro è già qui

*Innovazione e crescita internazionale
per il successo del business sostenibile*

a cura di Lucia Nazzaro, autrice Tramontana

TRAMONTANA



1. Materiali per l'analisi del Caso Eurotech

A. Comprendere l'ambiente esterno in cui si sviluppa l'attività di Eurotech

Tecnologia pervasiva: cos'è e come funziona

Tratto da: <https://www.innovare24.it/tecnologia-pervasiva/>

La tecnologia si sta sempre più spostando da personal computer (PC) a dispositivi portatili, intelligenti e di uso quotidiano con tecnologia e connettività integrate.

La tecnologia pervasiva è una tendenza emergente associata all'incorporazione di microprocessori in oggetti di uso quotidiano, consentendo loro di comunicare informazioni. È anche conosciuta come *ubiquitous computing* (o "ubicomp"). I termini **ubiquitario** e **pervasivo** significano "che esistono ovunque". I sistemi informatici pervasivi sono totalmente connessi e costantemente disponibili.

La tecnologia pervasiva fornisce un comodo accesso alle informazioni e alle applicazioni pertinenti attraverso una nuova classe di apparecchi intelligenti che hanno la capacità di funzionare facilmente quando e dove necessario.

La tecnologia pervasiva va oltre l'area dei desktop o degli smartphone, in modo che praticamente qualsiasi dispositivo, dall'abbigliamento agli elettrodomestici da cucina, possa essere integrato con microchip, collegando questi dispositivi a una rete sconfinata di altri gadget.

Il nome "**tecnologia** pervasiva" racconta solo una parte della storia; una rivoluzione parallela sta nella **Rete**, che consente a questi dispositivi informatici pervasivi di fornire un accesso trasparente e onnipresente ai servizi di e-business.

Una combinazione di tecnologie viene utilizzata per rendere possibile l'elaborazione pervasiva, come il riconoscimento vocale, l'**intelligenza artificiale** e il *wireless computing*.

I dispositivi tecnologici pervasivi rendono le attività informatiche quotidiane estremamente facili da accedere. La tecnologia pervasiva ha anche una serie di applicazioni prospettive, che vanno dall'assistenza domiciliare e sanitaria, al monitoraggio geografico e ai sistemi di trasporto intelligenti.

Altre possibili applicazioni

La crescente consapevolezza delle preoccupazioni ambientali si è tradotta in una sempre maggiore attenzione dell'opinione pubblica nei confronti degli stili di vita a basse emissioni di carbonio.

La consapevolezza e la partecipazione del pubblico potrebbe essere ulteriormente rafforzata e incoraggiata attraverso tecnologie persuasive assistite da computer per presentare informazioni sull'impronta di carbonio per prodotti e servizi.

Informazioni affidabili sull'impronta di carbonio porterebbero e aiuterebbero il pubblico a selezionare e scegliere il prodotto o i servizi da acquistare.

Si potrebbe adottare un approccio tecnologico pervasivo per fornire e visualizzare informazioni dinamiche sull'impronta di carbonio per incoraggiare il pubblico a condurre uno stile di vita a basse emissioni di carbonio.

Intelligenza artificiale: branca dell'informatica che riguarda l'automazione di attività intelligenti, come la robotica o i sistemi di ragionamento automatico legati ai giochi, per esempio degli scacchi.

L'Internet delle cose, definizione ed esempi

Tratto da <https://www.robotiko.it/linternet-delle-cos-e-definizione-esempi/>

L'Internet delle cose è la traduzione letterale dell'espressione inglese *Internet of things*, coniata nel 1999 dal ricercatore britannico Kevin Ashton per indicare la possibilità di collegare a Internet qualunque oggetto o dispositivo dotato di sensori.

L'Internet delle cose (o Internet degli oggetti) è un'estensione di internet al mondo degli oggetti che, collegati alla rete, permettono di unire mondo reale e virtuale, un grande network in cui tutti gli oggetti che ci circondano sono connessi al web e interconnessi tra loro. In questo modo, raccolgono e si scambiano dati in tempo reale, dialogano tra loro, comunicano con il mondo esterno e ci forniscono informazioni alle quali prima non avevano e non avevamo accesso. Apparecchi e dispositivi con queste caratteristiche vengono definiti *smart objects*, oggetti smart, oggetti "intelligenti". Un esempio può essere la *smart home*, una casa del futuro arredata con elettrodomestici e dispositivi controllati a distanza, che dialogano tra loro in modalità *wireless*. Dalle serrature che si aprono e chiudono con lo smartphone, al termostato che regola automaticamente la temperatura dell'appartamento, dai robot telecamera che sorvegliano la casa quando non ci sei al frigorifero che ti avvisa quando un alimento sta per terminare o sta per scadere, all'impianto di climatizzazione che puoi accendere o spegnere a distanza, che ti avverte o avverte il centro assistenza quando c'è un guasto. Questi ovviamente sono solo alcuni esempi. In realtà, il mondo dell'*Internet of things* è molto più ampio, va oltre la domotica e trova applicazione in svariati settori: telematica, auto, robotica, *healthcare*, trasporti, solo per citarne alcuni.

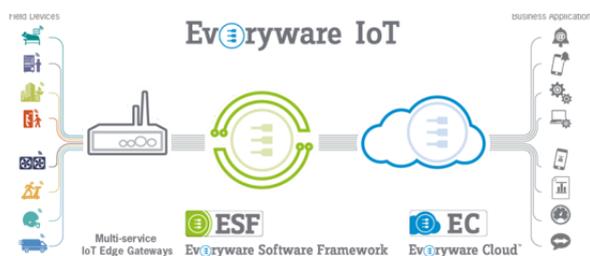
B. Il caso EUROTECH spa

<https://www.eurotech.com/it>

<https://argomenti.ilsole24ore.com/eurotech.html>

Eurotech è una "impresa globale" con una forte vocazione internazionale e un fatturato distribuito su tre continenti. È un Gruppo con sedi operative in Europa, Nord America e Giappone, guidate e coordinate dalla sede centrale in Italia.

Il Gruppo Eurotech opera nel settore della ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di computer miniaturizzati, ad alte prestazioni e con elevata efficienza energetica per impieghi speciali denominati NanoPC. L'offerta del Gruppo è composta da moduli e sistemi elettronici miniaturizzati che possono avere elevate potenze di calcolo e altissima efficienza energetica e da piattaforme software per l'integrazione Machine-to-Machine (M2M), destinati ai settori industriale, trasporti, medicale, energia e difesa.



<https://www.eurotech.com/it>

La produzione di Eurotech si basa sul *Pervasive Computing*, cioè sul calcolo **pervasivo** o ubiquo. Il concetto di pervasivo combina tre fattori chiave:

- la miniaturizzazione di dispositivi “intelligenti”, cioè dotati della capacità di elaborare informazioni;
- la loro diffusione nel mondo reale (all’interno di edifici e macchinari, a bordo di veicoli, addosso alle persone, disseminati nell’ambiente);
- la loro possibilità di connettersi in rete e comunicare.

Pervasivo, ubiquo: che esiste ovunque, che tende a diffondersi in modo penetrante.

Fin dalla nascita, Eurotech ha focalizzato il proprio sviluppo su quattro principi guida, che evolvendosi nel corso degli anni hanno sostenuto e continuano a sostenere la crescita e l’adattamento alla nuova domanda del mercato:

1. modello di produzione *fabless* caratterizzato cioè dalla quasi totale assenza di impianti di produzione;
2. innovazione per la sostenibilità futura;
3. eccellenza dentro gli standard di mercato.
4. prodotti sempre più facili da interconnettere e utilizzare.

La scelta di operare con soluzioni adatte agli standard di mercato ha permesso di innovare nella continuità, offrendo ai clienti soluzioni altamente innovative compatibili con l’applicativo software già esistente in azienda, riducendo il *total cost of ownership*.

All’interno della catena del valore, Eurotech si occupa delle fasi di ricerca, sviluppo, ingegnerizzazione e commercializzazione dei prodotti, demandando, quasi interamente, la produzione degli stessi in outsourcing a **contract-manufacturer** selezionati di volta in volta in funzione del mercato di sbocco, della complessità e numerosità del prodotto stesso.

Contract-manufacturer produttore a contratto.

Prodotti

L’offerta del Gruppo Eurotech è articolata su linee di prodotti e soluzioni dedicate a specifici segmenti di mercato:

- Industriale
- Trasporti
- Medicale
- Energia
- Difesa

Tra i prodotti si possono citare le schede **embedded**, i sensori intelligenti e gli embedded & edge computer, che portano intelligenza artificiale sul campo, per connettere i dispositivi al *cloud*, raccogliendo dati preziosi e permettendo di analizzarli sul campo o da remoto. Questi prodotti consentono applicazioni di Industria 4.0 per ottimizzare la produzione, la *supply chain* e tutta la catena del valore.

Embedded incorporato. Un esempio tipico e diffuso di Sistema embedded sono le centraline elettroniche installate a bordo degli autoveicoli per il controllo del motore e dell’ABS.

Esempi di applicazioni possono essere: i sistemi di monitoraggio dei consumi di energia, i conta-passeggeri per tracciare il trasporto degli studenti, il modulo per aiutare i motociclisti a guidare in sicurezza, l’accessorio medico che misura ogni respiro per migliorare il monitoraggio del ventilatore del paziente

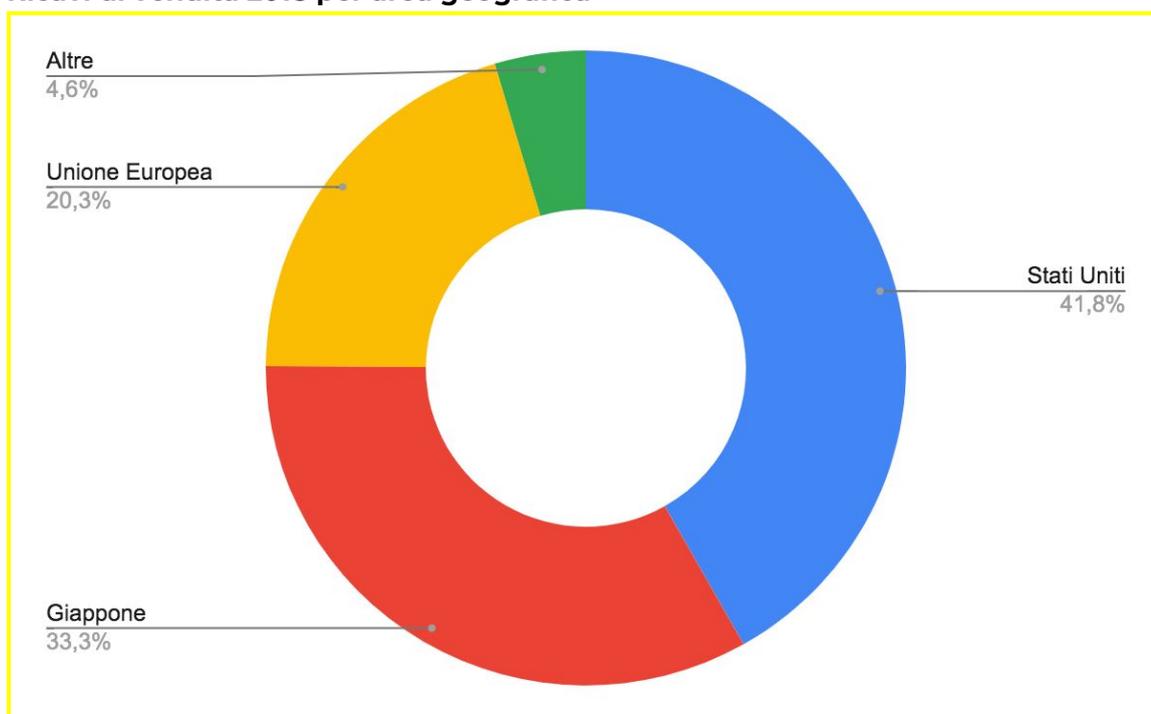
Mercati

Il Gruppo Eurotech distribuisce e commercializza le proprie soluzioni a livello mondiale, sia direttamente che attraverso partner qualificati. I Clienti del Gruppo operano in svariati settori, sia tradizionali che emergenti, con alcune esigenze comuni ricorrenti, quali:

- basso consumo e/o alimentazione a batteria
- minima generazione di calore
- formati compatti e dimensioni ridotte
- connessioni *wired* e *wireless*
- facilità di integrazione in infrastrutture ICT distribuite
- robustezza, per usi in ambienti gravosi e condizioni ambientali estreme
- elevata affidabilità
- rispondenza ai più stringenti standard di mercato

Eurotech vende sui mercati internazionali, in particolare negli Stati Uniti e in Giappone. L'Unione europea è il terzo mercato di sbocco con una quota di mercato del 20,3%.

Ricavi di vendita 2018 per area geografica



Obiettivi superiori - Estratto da Annual Report 2018

Vision

I computer saranno sempre più miniaturizzati e interconnessi. Essi si fonderanno con l'ambiente della vita quotidiana, finché diventeranno indistinguibili da esso, per migliorare le nostre capacità sensoriali e percettive.

Mission

Integrare lo stato dell'arte delle tecnologie di calcolo e comunicazione per sviluppare applicazioni innovative, in grado di dare un vantaggio competitivo ai nostri clienti. Migliorare la vita di tutti i giorni, rendendola più semplice, più sicura e più piacevole attraverso l'impiego ubiquo e pervasivo della tecnologia.

Valori e responsabilità sociale

La responsabilità sociale è essenziale per tutto il Gruppo Eurotech. Il nostro obiettivo è sempre stato quello di combinare competitività e onestà. Nel perseguire crescita, innovazione e risultati commerciali prestiamo al contempo la massima attenzione alla promozione della qualità della vita, degli standard di lavoro e dei diritti umani.

La responsabilità sociale è parte integrante del modo di fare business di Eurotech, che segue gli obiettivi della crescita, dell'innovazione e dello sviluppo commerciale, bilanciando allo stesso tempo la qualità della vita, gli standard lavorativi e i diritti umani. L'obiettivo del Gruppo è lo sviluppo di prodotti efficienti che possiedano i più alti standard di qualità, supportando tecnologie innovative e impegnandosi per uno sviluppo sostenibile.

Nel tempo Eurotech ha ottenuto le certificazioni di qualità, ambientale, di sicurezza delle informazioni e di responsabilità sociale d'impresa aderendo al Global Compact, che comporta l'impegno delle imprese aderenti alla presentazione annuale di un report, *UN Global Compact Communication On Progress (COP)*, attraverso il quale esse informano regolarmente i loro stakeholder sulle attività implementate e sui risultati raggiunti nel rispetto dei principi relativi ai diritti umani, ai diritti del lavoro, sull'ambiente e contro la corruzione.

I link ai siti di terze parti sono indicati in questo testo unicamente per scopi didattici o perché consigliati da altri siti istituzionali. Pertanto l'editore non si ritiene responsabile – neppure indirettamente – dei contenuti e delle immagini riprodotte nei siti citati in data successiva al 14 febbraio 2020. Per questa ragione si consiglia la preventiva visione da parte dell'adulto del contenuto di tali siti prima dell'utilizzo a scopo didattico.

Prova di verifica

Dopo aver partecipato all'incontro *Eurotech: il futuro è già qui* e aver letto il materiale che ti è stato consegnato, svolgi quanto richiesto.

1. Rispondi alle seguenti domande.

a. Qual è il significato del termine "tecnologia pervasiva"?

.....
.....
.....

b. Che cosa significa l'affermazione contenuta nel brano tratto da *Tecnologia pervasiva: cos'è e come funziona*: Il nome "tecnologia pervasiva" racconta solo una parte della storia; una rivoluzione parallela sta nella Rete"?

.....
.....
.....

c. In che modo l'uso di un bene è diverso dal suo possesso?

.....
.....
.....

d. Perché secondo Roberto Siagri la sostenibilità risulta conveniente?

.....
.....
.....

e. Che prodotti offre Eurotech?

.....
.....
.....

f. A quali tipi di clienti si rivolge?

.....
.....
.....

g. Quali sono i principali mercati geografici a cui si rivolge?

.....
.....
.....

h. Perché Eurotech è un'impresa naturalmente orientata ai mercati internazionali?

.....
.....
.....

i. Come si potrebbe sintetizzare l'obiettivo del gruppo Eurotech?

.....
.....
.....

j. Perché i prodotti Eurotech possono aumentare il vantaggio competitivo dei loro clienti?

.....
.....
.....

k. Perché Eurotech ha aderito all'accordo del *Global Compact*?

.....
.....
.....

2. Esponi le tue considerazioni sull'affermazione che segue, basandoti anche sulle informazioni raccolte con la partecipazione all'incontro e la lettura dei materiali forniti: La rivoluzione digitale sta cambiando non solo la vita delle persone ma il modo stesso di fare impresa. Per saper affrontare il futuro come cittadini attivi e consapevoli è necessario comprenderne l'entità del cambiamento e confrontarsi in modo preparato con la realtà in continua evoluzione.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Raccogli le informazioni su Eurotech spa utilizzando come traccia lo schema del *Profilo d'impresa* articolato in *Struttura-Condotta-Performance* che ti è stato consegnato.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Estratto da *Annual report 2018* Informazioni e risultati economici

DATI ECONOMICI

(Migliaia di Euro)	31.12.2018	%	31.12.2017	%
RICAVI DI VENDITA	79.083	100,0%	60.120	100,0%
PRIMO MARGINE (*)	37.556	47,5%	29.135	48,5%
EBITDA (**)	8.128	10,3%	1.672	2,8%
EBIT (***)	5.844	7,4%	(2.985)	-5,0%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	5.624	7,1%	(4.561)	-7,6%
UTILE (PERDITA) DEL PERIODO ATTRIBUIBILE AL GRUPPO	5.682	7,2%	(4.672)	-7,8%

(*) Il Primo Margine è la risultante della differenza tra i ricavi di vendita di beni e servizi ed i consumi di materie prime.

(**) Risultato prima degli ammortamenti e svalutazioni di immobilizzazioni, della valutazione delle partecipazioni in collegate con il metodo del patrimonio netto, degli oneri e proventi finanziari e delle imposte sul reddito dell'esercizio (EBITDA).

(***) Risultato operativo (EBIT) è al lordo della valutazione delle partecipazioni in collegate con il metodo del patrimonio netto, degli oneri e proventi finanziari e delle imposte sul reddito d'esercizio.

L'esercizio 2018 si è concluso con un fatturato di Gruppo di 79,08 milioni di euro, in aumento del 31,5% rispetto al 2017. L'incremento sarebbe addirittura maggiore se si confrontassero i valori a cambi costanti. A cambi costanti infatti il fatturato del 2017 ammonterebbe a 58,39 milioni di euro rispetto a 60,12 milioni di euro evidenziati a bilancio e l'incremento sarebbe stato del 35,4%. L'andamento da un esercizio all'altro del cambio EUR/GBP, EUR/JPY e EUR/USD in fase di traduzione dei bilanci (in termini di cambio medio annuale), ha inciso negativamente rispettivamente per lo 0,9%, il 2,9% e il 4,5%. Dal secondo semestre 2017, e quindi da sei trimestri consecutivi, il Gruppo sta generando dei risultati intermedi che evidenziano un EBITDA margin oltre il 9% e un risultato prima delle imposte in pareggio o positivo; inoltre da cinque trimestri il risultato netto del periodo è sempre positivo.. Tutte le aree geografiche hanno contribuito alla crescita dei ricavi. Nell'area americana le vendite sono risultate in aumento del 39,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente; l'area giapponese ha registrato un incremento del 10,5%; ed infine in Europa si sono registrate buone performance soprattutto della Capogruppo che ha segnato un incremento del 99,1%, determinando un incremento totale dell'area europea del 58,2%. L'area giapponese, seppur mantenendo un andamento del business legato ai principali clienti locali, sta cercando di espandere le proprie vendite a nuovi clienti proponendo le nuove tecnologie che è in grado di sviluppare internamente o che derivano dalle altre società del Gruppo, come la linea di prodotti IoT. E' questa, infatti, un'area in cui i clienti guardano con interesse ai prodotti offerti, cercando di capire le potenzialità delle nostre soluzioni in base alle loro esigenze. Continua a farsi sentire la pressione sui prezzi che già negli anni precedenti ha determinato una flessione del primo margine, soprattutto nei prodotti di base, mitigata in parte dai continui miglioramenti che il management cerca di operare sulle aree di diretto impatto come appunto la produzione e l'approvvigionamento dei componenti. Il mercato giapponese continua ad essere un mercato di sbocco primario, in considerazione dell'importanza delle imprese insediate e della loro rilevanza non solo a livello locale ma anche a livello mondiale. L'area americana ha sicuramente trainato la crescita del Gruppo grazie agli effetti delle azioni correttive perfezionate ad inizio 2017. Non solo il fatturato è cresciuto del 39,6% rispetto al 2017, ma anche l'ordinato è cresciuto a doppia cifra ritornando a livelli simili a quelli ante crisi

economica mondiale. La relazione stile partnership con alcuni clienti consolidati e la dimostrazione di risolvere le loro necessità ha permesso di incrementare sia il fatturato che l'ordinato. Con riferimento alla linea di business IoT, permane in quest'area una lunga durata della fase di sperimentazione delle soluzioni IoT da parte dei clienti, che si traduce in un allungamento dei tempi d'innescio delle crescite ipotizzate. L'area europea, sulla scia della buona raccolta ordini del 2017, è stata l'area con la crescita maggiore, nonostante non tutte le società appartenenti ad essa abbiano avuto una eguale crescita. Il potenziale nell'area continua a rimanere considerevole: per quanto riguarda i prodotti tradizionali nel mercato dei trasporti; per i sistemi embedded ad elevate capacità di calcolo (HPEC) nei nuovi settori del Deep Learning e dell'Intelligenza Artificiale; e infine con riferimento all'offerta di prodotti per l'IoT, con diversi importanti clienti che hanno già iniziato la fase di implementazione in volumi dei loro progetti. Le nuove linee di prodotti, oggi molto innovative rispetto ai competitor tradizionali, hanno permesso di attrarre anche in quest'area importanti clienti industriali con business ricorrenti.

Verifica della comprensione di un documento

1. Scrivi la definizione dei seguenti termini:

a. EBITDA:

.....
.....

b. EBIT:

.....
.....

c. EBITDA margin:

.....
.....

d. EBIT margin (ROS):

.....
.....

2. Spiega come sono stati calcolati gli indici riportati nella tabella DATI ECONOMICI del bilancio Eurotech.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Indica le principali cause dell'incremento di valore di tutti i risultati economici rispetto all'esercizio precedente.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Indicazioni metodologiche per l'analisi dei casi aziendali

I casi aziendali possono essere affrontati con diversi livelli di complessità durante l'intero percorso di studio delle discipline economico-aziendali. Già dalla classe prima gli alunni sono in grado di raccogliere e classificare le informazioni di base relative a un'impresa, come il settore, l'attività svolta, il processo produttivo o la concorrenza.

Negli anni successivi l'analisi di un caso aziendale si può arricchire di nuove informazioni grazie ai contenuti acquisiti con lo svolgimento dei diversi argomenti disciplinari.

Nel quinto anno, infine, gli studenti possiedono tutti gli strumenti per analizzarli compiutamente. L'analisi dei casi aziendali consente quindi di dimostrare le competenze acquisite relativamente a diversi contenuti: il marketing, la gestione finanziaria, l'analisi di bilancio, le strategie aziendali, i piani strategici ecc.

Tuttavia, spesso nello studio dei casi aziendali il rischio per lo studente è di non essere capace di organizzare con metodo le informazioni, esaminandole in maniera poco organica.

Si forniscono qui di seguito alcuni **strumenti-guida** utili a sviluppare e integrare l'analisi dei casi aziendali.

Il profilo d'impresa

Lo strumento tradizionale più completo a cui lo studente può fare riferimento nello studio di un caso aziendale è rappresentato dallo schema del profilo d'impresa, anche noto come "**Paradigma Struttura-Condotta-Performance**", che può essere utilizzato integralmente o nelle parti utili alla attività didattica prevista.

L'idea di fondo è di esaminare l'impresa partendo dai dati immediatamente osservabili, rispondendo alle domande che ci si pone quando si avvicina una realtà aziendale:

- Che cosa produce e vende?
- Su quali mercati opera?
- Chi sono i suoi concorrenti?
- Quali sono le sue dimensioni?

In un secondo momento si considerano le strategie con cui l'impresa raggiunge gli obiettivi rispondendo ad altre domande:

- Quali sono gli obiettivi dell'impresa?
- Quali scelte effettua per raggiungerli?
- Attraverso quali azioni concrete li raggiunge?

L'analisi del caso aziendale si conclude poi con l'osservazione dei risultati ottenuti, le *performance*, non solo in termini di reddito, per rispondere alle ultime domande:

- L'impresa ha raggiunto risultati soddisfacenti?
- È vincente nella competizione rispetto ai concorrenti?
- Gode di una buona reputazione nell'ambiente sociale in cui opera?

Per rispondere alle domande sopra riportate è possibile analizzare il caso raccogliendo le informazioni sulla base dello schema che segue, articolato in tre parti tra loro coordinate e interdipendenti, da sviluppare in modo sequenziale:

Struttura →	Condotta →	<i>Performance</i>
-------------	------------	--------------------

1. La **struttura** consiste nell'insieme degli aspetti più immediatamente osservabili quando si entra in contatto con un'impresa, proprio come accade nella descrizione di una persona (è alta, bionda, mora ecc.). Per prima cosa quindi nell'impresa si cercano gli elementi della struttura (che cosa produce, quali sono i suoi clienti, è grande o piccola, è industriale, artigianale o commerciale e via di seguito).
2. La **condotta** rappresenta il comportamento dell'impresa, partendo dai valori che la ispirano e dagli **obiettivi superiori** diversi dal profitto, che l'impresa si pone e che ne ispirano la condotta: devono essere motivanti, rispettosi delle regole scritte e non scritte e utili per distinguersi. In seguito si descrivono le strategie, cioè le scelte e le decisioni più importanti prese per realizzare i suoi obiettivi, e le **politiche**, cioè le azioni svolte per attuare le strategie.
3. Le **performance** sono i risultati ottenuti, di tipo economico (per esempio il reddito d'esercizio, il reddito operativo, il ROE), competitivo e socio-ambientale. Questi risultati si realizzano in modo diverso a seconda della **struttura** e della **condotta** (scelte e azioni svolte) dell'impresa.

Schema di sintesi del profilo d'impresa

Struttura	Condotta	Prestazioni
<ul style="list-style-type: none"> a. Prodotto b. Mercato c. Dimensione d. Processo produttivo e. Assetto proprietario f. Organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Superior objectives (vision e mission)</i> b. Strategie aziendali c. Politiche aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> a. Prestazioni economico-finanziarie <ul style="list-style-type: none"> · reddito netto · EBITDA (margine operativo lordo) · EBIT (reddito operativo) · <i>cash flow</i> · autofinanziamento b. Prestazioni competitive <ul style="list-style-type: none"> · quota di mercato · notorietà · <i>customer satisfaction</i> c. Prestazioni sociali e ambientali <ul style="list-style-type: none"> · consenso dei diversi stakeholder · impatto sull'ambiente dell'attività produttiva · immagine diffusa dai media

Lo sviluppo dei singoli punti del profilo d'impresa

Di seguito vengono riportate alcune indicazioni per agevolare l'analisi dei singoli punti del profilo d'impresa. Si tenga presente che non è sempre possibile trattare ogni singolo punto nel dettaglio: il livello di analisi dipende dalle *informazioni a disposizione* e dall'*obiettivo dell'analisi stessa*.

STRUTTURA

a. Prodotto

- Indicare che cosa produce l'impresa:
 - un bene o un servizio
 - un bene di consumo immediato o durevole
 - un bene che serve per produrre altri beni (bene strumentale)
- Individuare le imprese concorrenti, cioè le imprese che operano nello stesso settore o, restringendo il campo, i concorrenti diretti, presenti nella stessa area strategica d'affari (ASA).

b. Mercato

- Individuare chi sono i clienti, per esempio se si tratta di consumatori finali o altre imprese (grossisti, dettaglianti, GDO).
- Descrivere la distribuzione territoriale del mercato: locale, nazionale, estero, globale.
- Indicare i motivi per i quali può essere interessante sviluppare il mercato in senso geografico, per esempio per collocare il prodotto in mercati più o meno maturi.
- Esporre gli eventuali ostacoli al processo di internazionalizzazione dell'impresa (normative diverse, lingua e cultura).
- Identificare la dimensione del mercato precisando la quota di mercato e scoprendo se l'impresa oggetto dell'analisi è un'impresa leader o una delle imprese follower.
- Descrivere le preferenze dei potenziali clienti.

c. Dimensione

- Definire la dimensione attraverso l'osservazione delle variabili quantitative, come il fatturato (volume delle vendite), il totale dell'attivo patrimoniale, il numero degli addetti, il capitale investito.
- Individuare altre variabili per definire la dimensione, come la modalità produttiva: l'impresa industriale è di solito più grande di un'impresa artigianale perché *capital intensive* e non *labour intensive*.

d. Processo produttivo

- Descrivere le tecnologie impiegate (si può trattare di tecnologie semplici come in alcuni settori tradizionali, o complesse nei settori *high tech*).
- Descrivere le fasi del processo produttivo (fasi interne e attività esternalizzate secondo modelli a rete).
- Individuare dove si svolge il processo produttivo (in un'unica sede, in Italia, all'estero).

e. Assetto proprietario

- Indicare la forma giuridica dell'impresa.
- Individuare chi assume le decisioni strategiche nell'impresa:
 - l'imprenditore o i soci gestiscono direttamente l'attività (modello del capitalismo familiare tipico dell'Italia, dove vi è una persona o un gruppo di persone legate da rapporti familiari a reggere le sorti dell'impresa):
 - la proprietà è nelle mani di numerosi azionisti e l'impresa è affidata a manager.

f. Organizzazione

- Individuare la struttura organizzativa, cioè osservare come viene articolato il potere decisionale tra i vari livelli (si può disegnare un organigramma adatto, di tipo funzionale, divisionale o a matrice a seconda del tipo di impresa).

CONDOTTA AZIENDALE

a. Superior objectives (vision e mission)

Vision aziendale: è l'idea che ha motivato la costituzione dell'impresa e ha sostenuto il suo sviluppo

È il fondamento di tutta la condotta dell'impresa, il "sogno" che ha convinto l'imprenditore (fondatore) ad assumere il rischio dell'attività imprenditoriale. Per esempio, la visione dell'imprenditore Walt Disney è stata "Rendere felici le persone". La visione di Barilla è "Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene".

Mission aziendale: definisce chi siamo, in che business operiamo, che cosa vogliamo ottenere.

È il *tema unificatore* che indirizza e rende coerenti le decisioni adottate da una persona o da un'organizzazione. Per esempio la missione della casa automobilistica Ferrari è "costruire vetture sportive uniche, destinate a rappresentare, in pista come sulle strade, l'automobile italiana d'alta scuola".

Scopo di *vision e mission aziendale* è anche quello di ispirare le persone e *creare motivazione*.

b. Strategie aziendali

Consistono nell'insieme di scelte e decisioni relative al percorso per raggiungere un obiettivo chiaro.

Ad esempio le strategie si distinguono in:

- strategie di sviluppo;
- strategie di consolidamento (mantenimento);
- strategie di contrazione o abbandono.

Le strategie di sviluppo, a loro volta, possono prevedere:

- lo sviluppo del mercato;
- lo sviluppo del prodotto;
- la diversificazione.

c. Politiche aziendali

È necessario distinguere tra *strategia e politica aziendale*:

- la strategia aziendale è l'insieme di scelte utili a stabilire una posizione di *vantaggio* attraverso l'impiego delle risorse necessarie;
- la politica aziendale (o tattica aziendale) è un progetto di azione specifica.

Usando un linguaggio militare, la strategia si preoccupa di vincere la guerra, la tattica le battaglie.

Sono esempi di politiche aziendali:

- l'immagine di mercato;
- l'innovazione tecnologica;
- l'innovazione di prodotto;
- la qualità del prodotto.

PERFORMANCE

L'impresa deve produrre ricchezza attraverso il raggiungimento di risultati (*performance*) di tipo diverso, affermandosi nell'ambiente competitivo senza dimenticare l'importanza dell'ambiente e del territorio in cui opera.

1. Prestazioni economico-finanziarie <ul style="list-style-type: none">• reddito netto• EBITDA (margine operativo lordo)• EBIT (reddito operativo)• cash flow• autofinanziamento
2. Prestazioni competitive <ul style="list-style-type: none">• quota di mercato• notorietà• <i>customer satisfaction</i>
3. Prestazioni sociali <ul style="list-style-type: none">• consenso, reputazione• impatto sociale e ambientale dell'attività produttiva• immagine diffusa dai media

Gli altri strumenti per analizzare un caso aziendale

Durante il quinto anno, lo studente è poi in grado di approfondire lo studio di un caso aziendale attraverso l'adozione di alcuni altri schemi e modelli di business appresi in particolare nello studio del modulo dedicato alle strategie aziendali

Rappresentano utili schematizzazioni dei concetti economico aziendali:

- l'analisi SWOT;
- l'analisi delle cinque forze competitive ;
- la matrice BCG (Boston Consulting Group);
- la catena del valore..

L'analisi SWOT, l'analisi delle cinque forze competitive e la matrice BCG risultano strumenti utili a sviluppare un caso aziendale, in particolare per la redazione del *marketing plan* e del *business plan*.

La catena del valore è invece un supporto utile per l'analisi dell'ambiente interno dell'impresa, per individuare le strategie e le attività delle diverse funzioni aziendali.

Analisi SWOT

Permette di evidenziare:

- i punti di forza (***Strengths***) e di debolezza (***Weaknesses***) interni all'impresa;
- le opportunità (***Opportunities***) e le minacce (***Threats***) provenienti dall'*ambiente esterno*

Questo schema può essere utilizzato sia per presentare la situazione di partenza nella stesura di un business plan, sia per effettuarne le considerazioni conclusive.

Analisi delle cinque forze competitive

Con l'analisi delle cinque forze competitive (modello di Michael Porter) si può descrivere l'ambiente competitivo in cui l'impresa opera, interrogandosi non solo sulle forze competitive dirette (rappresentate dagli attuali concorrenti e il potere negoziale dei fornitori e dei clienti), ma anche sui possibili sviluppi di situazioni nuove o alternative (possibilità di ingresso nel mercato di nuovi *competitors* o presenza di prodotti sostitutivi).

Per esempio, può essere opportuno mettere in evidenza come in alcuni settori la forza contrattuale dei clienti o dei fornitori sia tale da limitare le possibilità di scelta dell'impresa. Si pensi alle grandi catene di ipermercati presenti a livello internazionale, la cui forza contrattuale è tale da imporre le condizioni di acquisto ai fornitori, i quali si vedono costretti a sottostare alla volontà dei loro clienti pur di non rinunciare a mercati di sbocco ampi come quelli della grande distribuzione organizzata.

Matrice BCG

Per rappresentare graficamente le aree strategiche d'affari (ASA) che generano maggior valore per l'impresa può essere utilizzata una matrice che prende in considerazione il tasso di sviluppo delle vendite e la quota di mercato detenuta e permette di individuare le aree da sviluppare e quelle da abbandonare.

Per esempio, se l'impresa è multiprodotto si può valutare la scelta di eliminare dal portafoglio aziendale i prodotti con risultati negativi: attraverso lo schema si visualizzano con effetto immediato i prodotti il cui mercato non cresce (tasso di sviluppo del mercato basso) e con quota di mercato bassa, che sono collocati nell'area *dogs*.

Catena del valore

Per l'analisi dell'ambiente interno dell'impresa può essere utile riprodurre lo schema della catena del valore, esaminando l'attività svolta da ogni funzione aziendale (funzioni primarie e funzioni di supporto), per metterne in evidenza le caratteristiche principali. Per esempio si possono indicare le attività svolte all'interno dell'impresa dalla funzione Produzione oppure quali strategie vengono attuate dalla funzione Marketing per soddisfare i clienti, per comprendere in quale misura le diverse attività contribuiscono alla creazione del valore.