



**FACOLTÀ DI ECONOMIA**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA: IL BUSINESS PLAN**

**Relatore: Prof. Fabrizio Di Lazzaro**

**Laureando: Vittorio Candela**

**Matricola:170681**

**A.A. 2013/2014 – SESSIONE DI OTTOBRE**



## **INDICE**

### **Introduzione**

### **Capitolo 1: Concetti introduttivi**

#### **1.1: L'imprenditore**

#### **1.2: Le fasi evolutive dell'impresa**

### **Capitolo 2: Lo strumento del business plan**

#### **2.1: Cosa si intende per business plan**

#### **2.2: Principi di redazione del business plan**

### **Capitolo 3: Strategia e pianificazione strategica**

#### **3.1: Grado di orientamento strategico dell'impresa**

#### **3.2: Mission e vision**

#### **3.3: Analisi dell'ambiente interno ed esterno**

#### **3.4: La strategia competitiva, Porter**

#### **3.5: Il posizionamento competitivo dei prodotti**

#### **3.6: L'assetto organizzativo dell'impresa**

#### **3.7: Cultura amministrativa aziendale**

#### **3.8: L'analisi finanziaria**

### **Capitolo 4: Il caso pratico: DEPEC s. r. l.**

# CAPITOLO 1

## Concetti introduttivi

### *1.1 L'imprenditore*

Nel panorama economico italiano le microimprese (strutture costituite da meno di 10 addetti) rappresentano il 95,1% delle imprese attive, occupano il 47,2% degli addetti e realizzano il 31,4% del valore aggiunto. Le grandi imprese (con almeno 250 addetti), viceversa, sono caratterizzate dal fatto di occupare il 19,4% degli addetti e realizzare il 31,2% del valore aggiunto.<sup>1</sup>

Il mercato italiano, quindi, è dominato dalla presenza di una esigua concentrazione di imprese che possono contare più di 250 dipendenti; questo dato dimostra che la piccola impresa è di primaria importanza sia per lo sviluppo dell'economia che per la creazione di un ambiente concorrenziale, a livello nazionale ed europeo. In uno scenario economico così rappresentato, occorre focalizzare l'attenzione sulla figura cardine dell'intero sistema: l'imprenditore.

E' solo analizzando il suo ruolo, le sue specifiche competenze ed attività, le sue capacità e il suo operato che potremo comprendere la sua straordinaria importanza.

Possiamo far riferimento all'imprenditore come ad una figura professionale dotata di specifici requisiti. Il primo, nonché il più rilevante, è quello della propensione al rischio. L'imprenditore deve essere dotato di capacità tali da cogliere i diversi segnali, anche i più deboli, da parte di un mercato caratterizzato da molte incertezze.

Alcune delle caratteristiche dell'imprenditore possono essere individuate facendo riferimento alle definizioni di studiosi come Jean-Baptiste Say e Frank Knight.

Il primo nel suo "Traité d'économie politique" fa riferimento all'imprenditore come al "coordinatore"; Frank Knight, invece, in "Risk, Uncertainty and Profit" lo definisce come colui che rischia il proprio capitale.

Sono queste le caratteristiche che portano alla sua differenziazione rispetto ai managers o ad altre figure importanti dell'impresa.

L'imprenditore deve essere in grado di dirigere e coordinare l'impresa creando valore e rischiando il proprio denaro.

Bisogna comunque specificare che alla base della nascita di nuove imprese devono sussistere diversi fattori ambientali. Questi possono dividersi in 2 macroclassi generali:

---

<sup>1</sup> Dati ISTAT2011

- Fattori del “contesto generale”, ossia fattori di primaria importanza nella fase iniziale dell’attività imprenditoriale.
- Fattori dell’“ambito competitivo”, ossia fattori che determinano vincoli entro i quali definire gli obiettivi strategici.

## ***1.2 Le fasi evolutive dell'impresa***

Al fine di individuare le fasi in cui si articola lo sviluppo dell’impresa è necessario parlare dei 2 fondamentali elementi che la compongono: il capitale e il lavoro.

Il primo è un elemento statico la cui esistenza è condizione imprescindibile di qualsiasi attività economica. Il secondo è un valore dinamico attraverso il quale il capitale prende vita.

Il lavoro, inoltre, può assumere diverse connotazioni; esso è volitivo quando si occupa della definizione di obiettivi e della formulazione di piani strategici; direttivo se finalizzato all’organizzazione, al governo ed al controllo del raggiungimento degli obiettivi prefissati; esecutivo, quando è finalizzato alla mera materiale esecuzione delle attività.

In base alla provenienza e alle caratteristiche di capitale e lavoro è possibile delineare i tratti evolutivi dell’impresa. Man mano che l’impresa cresce, infatti, vi è un apporto sempre maggiore di fattori “esterni” e cambia la tipologia del lavoro: quest’ultimo, inizialmente prevalentemente esecutivo, diviene poi prevalentemente direttivo e volitivo.

Le fasi dell’evoluzione dell’impresa possono essere suddivise in 6 tappe fondamentali:

- 1) impresa domestica
- 2) impresa a carattere familiare
- 3) impresa strutturata
- 4) impresa a capitale aperto
- 5) impresa evoluta
- 6) impresa sociale

### ***L'impresa domestica***

In questa prima fase l’azienda si identifica sostanzialmente con la famiglia. Tutto il capitale è apportato dalla famiglia ed il lavoro è prevalentemente esecutivo.

I rapporti con soggetti esterni sono del tutto inesistenti e l’intera attività viene svolta principalmente dal capo famiglia che tende ad accentrare su se stesso tutti i processi decisionali.

Il lavoro volitivo e direttivo sono ancora allo stato embrionale.

### ***L'impresa a carattere familiare***

In questa seconda fase l'impresa si apre gradualmente all'esterno.

La dimensione e la complessità produttiva crescono e si avverte il bisogno di acquisire dall'esterno risorse non presenti all'interno. Il lavoro continua ad essere prevalentemente esecutivo ma assume importanza anche il lavoro di tipo direttivo, che viene svolto dal titolare o dai soci.

Anche in questa seconda fase il lavoro volitivo rimane allo stato embrionale.

### ***L'impresa strutturata***

Nella terza fase il lavoro direttivo si apre all'esterno.

Quasi tutte le funzioni esecutive vengono svolte da soggetti esterni mentre il soggetto economico si riserva l'esercizio delle funzioni coordinative, organizzative e di controllo. La pianificazione appare più strutturata e si focalizza su orizzonti temporali medio-lunghi.

Perdura una parziale insensibilità alle condizioni di rischio e ai risultati non finanziari.

### ***L'impresa a capitale aperto***

Nella quarta fase l'impresa apre il capitale anche a terzi esterni. Le dimensioni e lo sviluppo sempre crescenti necessitano infatti di maggiori risorse finanziarie che il solo indebitamento non riesce a coprire.

L'impresa si avvia, pertanto, alla leva azionaria come strumento di crescita e sviluppo. Il controllo dell'impresa rimane comunque nelle mani di pochi soggetti che costituiscono il nucleo principale storico dell'impresa.

In questa fase il lavoro esecutivo è svolto da soli soggetti esterni, il lavoro direttivo solo in minima parte dal soggetto economico, ed il lavoro volitivo è più articolato ed in parte esternalizzato.

I sistemi di controllo della gestione vengono implementati allo scopo di consentire un monitoraggio continuo dei risultati in relazione agli obiettivi prefissati e per consentire un impiego più efficace delle risorse produttive. Aumenta la sensibilità alla valutazione del rischio e ai risultati non finanziari.

### ***L'impresa evoluta***

Nella quinta e penultima fase dell'impresa l'azienda apre all'esterno in modo ancora più intenso sia l'apporto di capitale che l'apporto di lavoro.

Per quanto riguarda il capitale, solo il 50% o poco più rimane nelle mani del nucleo storico dell'impresa, mentre il restante è collocato sui mercati finanziari.

Il lavoro sia esecutivo che direttivo e volitivo è delegato a terzi.

Il soggetto economico è completamente uscito dal processo di gestione mantenendo solo la parte del capitale necessaria per esercitare un'influenza dominante nello svolgimento delle attività.

I rapporti tra proprietà e *menagement* sono regolati da opportuni meccanismi di corporate *governance*. Siamo in una fase dell'azienda a capitalismo evoluto, tipica dei grandi gruppi operanti a livello nazionale.

### ***L'impresa sociale***

L'impresa sociale è a capitale polverizzato: non vi è un proprietario nitidamente individuabile.

Essa appartiene al mercato, inteso nella sua globalità. Il soggetto economico è sostanzialmente individuabile nel menagement, che gestisce e governa tale entità. Tale forma di impresa è nel nostro paese quasi del tutto inesistente.

Importante è il dibattito ancora acceso sul tipo di governance che dovrebbe caratterizzare tale tipologia di impresa. I ripetuti crack finanziari sono, infatti, l'esempio più evidente della precarietà e dell'insufficienza delle attuali forme di controllo.

## **CAPITOLO 2**

### **Lo strumento del business plan**

#### ***2.1 Cosa si intende per business plan***

A. Borello definisce “business plan, o anche, piano economico-finanziario uno strumento alla base di un processo di pianificazione sistematico ed efficace”.<sup>2</sup>

B. Bronconi e Cavaciocchi definiscono il business plan come “uno strumento operativo che, in maniera organica e sistematica, esplicita tutti gli elementi che compongono qualunque progetto imprenditoriale al fine di pianificarli, analizzarli, individuarne eventualmente punti critici e valutarne tutte le possibili ricadute, sia da un punto di vista qualitativo sia da un punto di vista quantitativo”.<sup>3</sup>

Queste sono solo 2 delle molteplici definizioni di business plan che possiamo trovare in letteratura. Addirittura alcuni evitano di darne una vera e propria definizione e si rivolgono ad esso facendo riferimento ai numerosi obiettivi che è in grado di definire.

In generale esso ha 2 funzioni principali. La prima è quella di permettere di razionalizzare l’idea del progetto o dell’impresa. Infatti, grazie all’individuazione dei punti critici e dei punti di forza di quest’ultima è possibile cambiare o riadattare un progetto, o decidere di abbandonarlo, impedendo così perdite future.

In secondo luogo questo documento ha la finalità di informare i terzi dell’iniziativa economica dell’azienda.

Lo strumento del business plan viene infatti utilizzato spesso in ambito di operazioni come fusione, vendita e gare d’appalto.

---

<sup>2</sup> A. Borello, *Il Business Plan*, 2009, Milano: McGraw-Hill.

<sup>3</sup> G. Bronconi, S. Cavaciocchi, *Il Business plan*, 2009, Terza edizione, Milano: Il Sole 24 Ore.

Esso deve essere redatto in modo chiaro e completo, e deve essere in grado di fornire a terzi, probabili investitori o finanziatori, informazioni sull'idea di business così che possano avere un adeguato supporto ai fini della valutazione delle prospettive dell'impresa.

Nella parte iniziale, il business plan, si limita a descrivere un determinato progetto o una determinata impresa.

Nella fase intermedia vengono effettuate delle analisi riguardanti i fattori interni ed esterni che potrebbero influenzare l'attività imprenditoriale.

Infine si procede ad un'analisi dettagliata della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa e delle prospettive future.

### ***2.3 Principi di redazione di un business plan***

I principi di redazione del Business plan possono essere così identificati:<sup>4</sup>

- chiarezza;
- completezza;
- affidabilità;
- attendibilità;
- neutralità;
- trasparenza;
- prudenza.

Il principio della chiarezza deve essere inteso come semplicità di lettura e comprensibilità. La completezza fa riferimento all'ammissione di qualsiasi informazione utile ai fini imprenditoriali.

L'affidabilità e l'attendibilità riguardano il modo in cui si elaborano le strategie e si accumulano i dati.

La neutralità viene rispettata se il soggetto che elabora il business plan è il più possibile oggettivo e non vuole influenzare i lettori verso altri obiettivi non dichiarati.

La trasparenza è molto legata ai criteri di chiarezza ed affidabilità.

Infine per il principio della prudenza, le ipotesi sottostanti alla redazione del business plan devono essere le più probabili.

---

<sup>4</sup> Linea guida alla redazione di un business plan, a cura dell'Istituto di Ricerca dei Dottori



## **CAPITOLO 3**

### **Strategia e pianificazione strategica**

#### ***3.1 Grado di orientamento strategico dell'impresa***

L'orientamento strategico è la prima qualità che un'impresa deve possedere per il conseguimento di obiettivi di valore. Orientarsi strategicamente significa pianificare la gestione, ponendo molta attenzione nell'individuazione della missione aziendale e nell'identificazione dei vantaggi competitivi, definendo i relativi assetti strutturali in termini di capitale tecnico, umano e finanziario, secondo un'ottica di medio lungo termine.

Gli effetti delle decisioni strategiche vincolano l'impresa per periodi medio lunghi e sono difficilmente rimuovibili. Infatti la gestione non può essere intesa come una successione di decisioni di breve periodo ma deve inquadrare una visione più ampia che abbia ben presente il punto di arrivo e le tappe intermedie. A tale attività di formulazione delle strategie deve accompagnarsi una continua attività di controllo strategico.

In particolare le variabili di medio lungo termine sono quelle su cui si impernano le decisioni strategiche e che rappresentano i pilastri su cui l'impresa poggia la capacità di accrescere e mantenere nel tempo il proprio valore economico.

Il grado di orientamento strategico è fortemente influenzato dallo stadio evolutivo dell'impresa. Infatti esso è molto sviluppato e vario solo nelle fasi avanzate dell'impresa, dove il lavoro volitivo diventa fattore principale dello svolgimento dell'attività.

#### ***3.2 Mission e vision***

Tutte le realtà aziendali hanno obiettivi precisi da raggiungere o a cui aspirano nel corso della loro vita. Non è tanto importante quanto essi siano realmente realizzabili quanto il fatto che diano supporto e motivazione.

Mission e Vision fanno riferimento ai traguardi che l'impresa vuole raggiungere, rappresentano i punti di riferimento ispirati alla cultura e alla ragion d'essere della stessa.

Spesso non hanno un inquadramento preciso e sono facilmente confondibili.

Di seguito sono riportate le definizioni.<sup>5</sup>

### Vision

La vision rappresenta ciò che ha ispirato l'idea di business dell'imprenditore, indica la ragione che lo hanno portato a realizzare l'attività e rispecchia i suoi sogni e i suoi valori.

Qualcuno potrebbe considerare la vision un concetto astratto ma in realtà esso è molto concreto. Senza di essa il mondo non sarebbe pieno di innovazione e tecnologia e non continuerebbe a produrre beni sempre più avanzati.

Molti imprenditori, insieme a managers, lavoratori e consumatori hanno contribuito a formare aziende di caratura mondiale e sono riusciti a creare progetti che solo qualche anno fa sembravano irrealizzabili.

In tale contesto possiamo far riferimento a Bill Gates, fondatore della Microsoft Corporation, che ha espresso nella Vision il suo sogno di imprenditore: "Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato", o della Wall-Mart: "Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi".

L'azienda deve fare in modo che la vision sia chiara ed accurata, condivisa da tutta l'organizzazione ed in grado di dare la motivazione necessaria ai suoi membri.

### Mission

La mission può essere considerata il modo attraverso il quale si intende raggiungere la vision. Essa definisce perchè l'azienda opera ed esiste ed il modo in cui essa si presenta ai suoi stakeholders.

Ciascuna mission contiene informazioni dettagliate riguardanti gli obiettivi a lungo termine dell'impresa ed il modo in cui i managers si impegnano a realizzarli.

Gli obiettivi fondamentali sono:

- 1) la redditività: l'azienda nel lungo periodo vuole accrescere il suo valore e le sue ricchezze.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Definizioni tratte da R.N. Kaplan, D.P. Norton, *The Execution Premium*, Harvard Business Plan, 2008

<sup>6</sup> Da notare come quest'obiettivo sia in contrasto con altri obiettivi a breve termine come, ad esempio, l'aumento del dividendo per azione.

- 2) lo sviluppo: la realizzazione di economie di scala, la conservazione di vantaggi competitivi, l'incremento della quota di mercato e la penetrazione in mercati internazionali.
- 3) leadership: l'azienda punta a raggiungere e a mantenere una posizione di leadership nel suo campo sia per quanto riguarda il livello dei costi che la qualità del prodotto e l'innovazione tecnologica.
- 4) un'equilibrata struttura finanziaria: nel raggiungimento dei precedenti obiettivi è di fondamentale importanza mantenere una condizione di equilibrio aziendale, soprattutto nella composizione delle fonti di finanziamento. Il venir meno di questa condizione potrebbe infatti compromettere il funzionamento dell'intera azienda.

Gli elementi chiave di una mission sono: le risorse di cui dispone un'impresa, la sua storia, i suoi valori, il target di riferimento, le preferenze della proprietà, i bisogni a cui risponde.

Anche qui possiamo citare le mission di 2 importanti imprese come la Walt Disney la cui mission è "rendere felici le persone", o la Nokia: "Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone, sia quando sono lontane che faccia a faccia, e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno."

### ***3.3 Analisi dell'ambiente interno ed esterno***

La seconda parte del business plan analizza la situazione in cui l'azienda si trova sia in rapporto con l'ambiente esterno sia in rapporto all'assetto interno.

Essa è fondamentale anche per la definizione degli obiettivi derivanti dalla mission e per la previsione degli eventi che potranno influire sulla gestione.

L'analisi esterna può essere ulteriormente suddivisa in analisi dell'ambiente in senso generale (macroambiente) o analisi specifica di settore (microambiente)

#### **Ambiente esterno**

L'analisi dell'ambiente in cui l'impresa opera o intende operare è un processo necessario per le decisioni strategiche, sia a livello di corporate che di business *unit*.

In particolare bisogna studiare la redditività del settore nel quale l'impresa commercializza i propri prodotti o fornisce i propri servizi ed analizzare le risorse e le competenze aziendali necessarie per porsi in una situazione di vantaggio rispetto alle dirette concorrenti. Per l'analisi dell'ambiente esterno è molto utilizzato il modello delle 5 forze competitive o modello di Porter che verrà esposto con maggior accuratezza nel paragrafo successivo.

Analizzare il macroambiente significa analizzare l'ambiente politico, economico, sociale, tecnologico e naturale del paese in cui si svolge la propria attività. L'analisi dell'ambiente politico porta l'impresa a prevedere il possibile sviluppo legislativo di un determinato paese. Infatti l'abolizione di nuove norme così come l'introduzione di nuove fattispecie potrebbe portare vantaggi o svantaggi all'azienda, ovvero crearli un'opportunità o una minaccia.

Dall'analisi dell'ambiente sociale si potrebbe studiare il rapporto con i lavoratori, consumatori o con la società in generale e si potrebbe arrivare a capire cosa produrre, quanto e in che modo. Da questo punto di vista diventa importante anche l'analisi della cultura del consumatore. La cultura può essere definita come il complesso dei simboli e delle realizzazioni prodotte da una determinata società, e trasmessi di generazione in generazione quali determinanti e regolatori del comportamento umano. La variazione del livello culturale del consumatore porterà probabilmente ad una variazione anche nel suo comportamento legato ai consumi.

Infine è necessario svolgere un'attenta analisi sul microambiente ovvero sullo specifico settore in cui si opera.

Quando il *manager* studia il settore deve tener conto delle forze che operano nello stesso ossia i potenziali entranti, i prodotti sostituti, i clienti ed i fornitori, nonché gli attuali concorrenti. Le potenziali entranti costituiscono una minaccia dalla quale l'impresa deve difendersi costituendo delle barriere all'entrata. I prodotti sostituti devono essere costantemente monitorati data la loro natura di minacce sempre presenti. Dal potere contrattuale dei clienti dipende la redditività dell'impresa che potrebbe essere costretta a riduzioni di prezzo a causa di imprese concorrenti. Ed infine, gli stessi fornitori, che potrebbero avanzare inique pretese in virtù del loro potere contrattuale.

### **Analisi dell'ambiente interno.**

Dopo l'analisi del macro-ambiente ed in particolare della struttura concorrenziale di un settore è possibile concentrarsi su quelli che vengono definiti come fattori critici di successo all'interno di un dato mercato cioè “quelle variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che

possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un settore"<sup>7</sup>.

Per identificare tali fattori è necessario spostare il focus sulla concorrenza e sui clienti ed individuare gli elementi fondamentali nella definizione di una strategia in grado di utilizzare al meglio le risorse dell'impresa per la creazione di valore.

La corretta definizione del target, con la precisazione dei bisogni da soddisfare, i punti in comune tra gli stessi e gli elementi che li differenziano, possono portare sia ad una segmentazione efficace, in grado quindi di suddividere i clienti secondo le loro esigenze e necessità che l'impresa può meglio soddisfare con un'offerta precisa; sia ad una miglior definizione del business aziendale, per il soddisfacimento di interessi dei non-clienti che ancora non risultano utilizzatori dei prodotti/servizi aziendali, ma che potenzialmente potrebbero diventarlo con una diversa caratterizzazione dell'offerta.

Per l'individuazione dei fattori critici di successo e per una migliore gestione della propria offerta risultano indispensabili le risorse e le competenze interne.

Le risorse possono essere suddivise in tangibili, intangibili ed umane. Le prime sono rappresentate dai beni materiali o finanziari dell'impresa. Le risorse intangibili sono le variabili che possono essere usate maggiormente dall'impresa. Un esempio può essere il marchio o la brand equity. Le risorse umane rappresentano il fattore chiave per il successo di un'organizzazione. Bisogna però che queste risorse siano accompagnate da un adeguato livello di competenza che sia in grado di spingere l'impresa verso l'obiettivo che si è preposto. Del resto le singole risorse tangibili od intangibili, se non efficacemente gestite, non possono portare alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Ed è per questo che diviene di fondamentale importanza avere una strategia che consenta di diffondere e gestire le competenze all'interno di un'organizzazione e che permetta, allo stesso tempo, di aprirsi alle novità ed ai cambiamenti del mercato.

Uno strumento adatto a correlare le caratteristiche dell'impresa con le caratteristiche mutevoli del mercato è la SWOT ANALYSIS.

Essa permette di rappresentare i punti di forza e di debolezza con riferimento alle risorse e competenze sviluppate internamente, e le opportunità o minacce provenienti dall'ambiente esterno di riferimento.

I punti di forza sono costituiti da quelle risorse che possono essere utilizzate dall'impresa nel lungo periodo per ottenere un vantaggio competitivo.

---

<sup>7</sup> Michellini Laura, La competitività delle imprese nei settori in evoluzione, Franco Angelini.

I punti di debolezza sono, invece, quei punti in cui l'impresa è maggiormente esposta alle minacce dei diretti concorrenti in quanto non adeguatamente preparata.

Le opportunità sono quegli eventi esterni che possono essere sfruttati dall'impresa per conseguire un vantaggio.

Le minacce, anch'esse eventi esterni, che possono creare situazioni sfavorevoli all'interno dell'impresa e che dunque devono essere necessariamente monitorate.



Dunque con l'analisi dell'ambiente interno si va a verificare la disponibilità delle risorse umane e materiali a disposizione dell'impresa, i risultati ottenuti, e si vanno ad individuare i punti di forza e di debolezza. In altre parole, si va ad esaminare lo stato di salute dell'azienda.

### ***3.4 Il modello competitivo, Porter***

Porter negli anni '80 elaborò un concetto di strategia che ancora oggi risulta essere molto attuale. Egli scrisse 2 libri: *Competitive Strategy* (1980) e *Competitive Advantage* (1985) a cui seguiranno altre opere minori che andranno ad integrare la sua idea di strategia.

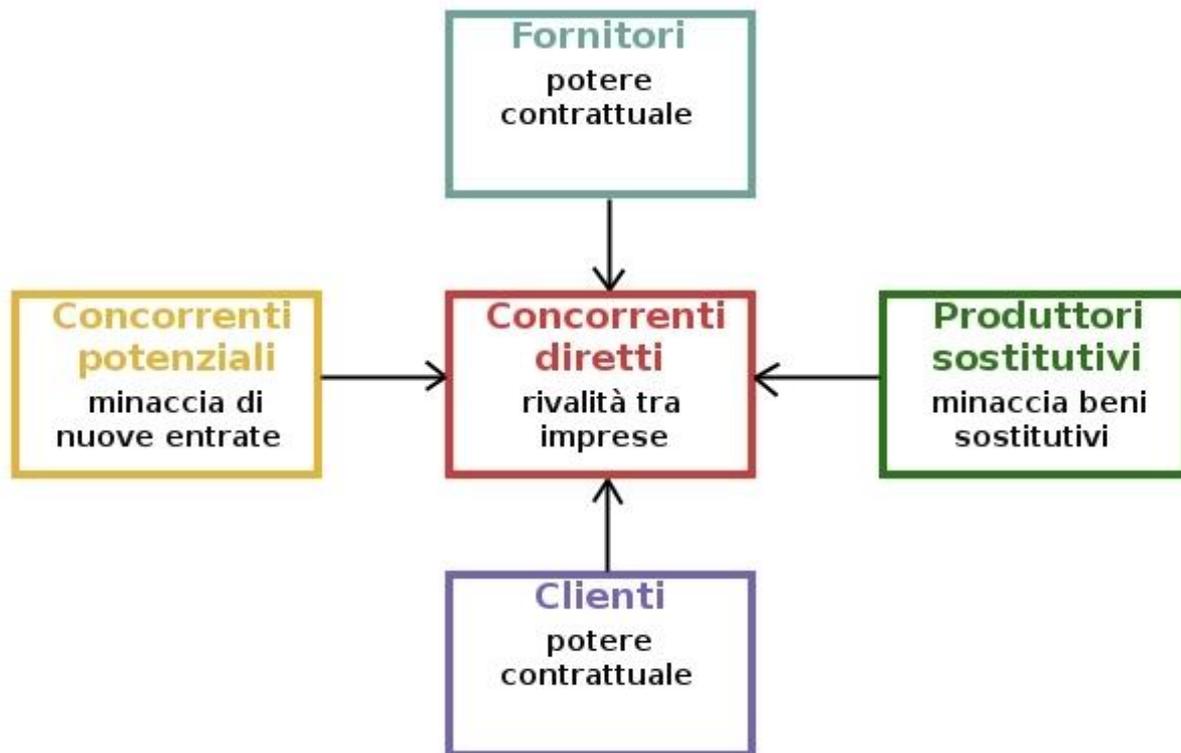
Ecco la sua definizione di strategia: “la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi”.<sup>8</sup>

La strategia per Porter deve portare l'azienda a trovare la propria collocazione all'interno del mercato nel quale possa avere una posizione di vantaggio rispetto alle concorrenti. Ed è proprio lo studio della concorrenza la chiave per ottenere un vantaggio.

---

<sup>8</sup> Porter, *Competitive Strategy*, 1980

La sua intensità, secondo Porter, dipende da 5 fattori principali: i clienti, i fornitori, le imprese concorrenti, i prodotti sostituti e i potenziali entranti



Queste variabili devono essere analizzate una ad una tenendo conto dei proprio punti di forza e di debolezza per comprendere qual è la situazione in cui versa l'impresa. Così, tenendo presente gli obiettivi che ci si è prefissati di raggiungere, si può elaborare la strategia più adatta. L'impresa potrebbe tentare di raggiungere una posizione di leadership nel proprio settore, oppure potrebbe crearsi una nicchia per differenziarsi dai proprio concorrenti ed evitare quindi uno scontro diretto.

Porter inoltre afferma: “ La base fondamentale di una prestazione a lungo termine superiore alla media, è il vantaggio competitivo sostenibile”. Nonostante un'impresa possa avere molti punti di vantaggio o di debolezza rispetto alle dirette concorrenti, per conseguire un vantaggio competitivo, occorre valutare 2 strategie di base: la leadership di costo e quella di differenziazione. La leadership di costo come è facilmente intuibile, sta nel fatto di riuscire a creare un prodotto da proporre sul mercato ad un prezzo inferiore rispetto a quello della concorrenza. Secondo la definizione che ne dà lo stesso Porter, "un'impresa ha un vantaggio di costo se i suoi costi cumulati per realizzare tutte le attività generatrici di valore sono più bassi di quelli dei suoi concorrenti".

Le principali fonti del vantaggio di costo sono: il perseguimento di economie di scala, delle tecnologie esclusive e innovative di prodotto o di processo, un accesso facilitato e preferenziale alle

materie prime o ancora la localizzazione geografica e il fattore tempo. Bisognerà naturalmente che tale vantaggio sia mantenuto nel tempo.

La seconda strategia che permette l'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile è la differenziazione. In questo caso l'impresa mira ad essere "unica" nel suo settore, vuole cioè che il suo prodotto abbia caratteristiche reali o percepite non riscontrabili in altri prodotti presenti sul mercato per i quali i consumatori siano disposti a pagare un prezzo superiore. La differenza massima di prezzo che il produttore può in questo modo "imporre" viene chiamata "*premium price*". I metodi per ottenere un vantaggio di differenziazione anche in questo caso sono diversi e cambiano a seconda del prodotto/servizio e del mercato. I più rilevanti sono: una maggiore qualità del prodotto stesso in tutte o in alcune delle sue caratteristiche, migliori servizi pre e post vendita, una migliore campagna di marketing che fa accrescere il marchio ecc.

### **Imprese concorrenti**

Il clima di competitività all'interno del settore rende necessario alle imprese il costante monitoraggio di alcuni fattori chiave che ne influenzano il posizionamento competitivo.

Questi sono:

-concentrazione: il numero di aziende presenti in un determinato mercato. Al loro aumentare diventa sempre più difficile controllare il prezzo

-quota di mercato: la quantità di prodotti venduta dalla nostra azienda. Maggiore è la quota di mercato, maggiore è la redditività

-differenziazione: prodotti e servizi simili inducono il consumatore a scegliere il prodotto più conveniente. La differenziazione ha come scopo l'ottenimento di un vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti.

-incidenza dei costi fissi: maggiore è l'incidenza di tali costi e più l'azienda sarà indotta a produrre e vendere quantità elevate del proprio prodotto, per conseguire economie di scala ed ottenere vantaggi competitivi.

-barriere all'uscita: la presenza di queste barriere rende difficile a qualsiasi impresa uscire da un determinato mercato, soprattutto in periodi di crisi.

### **I fornitori**

I fornitori possono influenzare notevolmente la redditività di un'azienda. Maggiore è il loro potere contrattuale, maggiore sarà il prezzo che potranno imporre all'impresa. Di conseguenza l'impresa dovrà supportare maggiori costi. I fattori che ne determinano l'intensità sono:

-dimensioni dei fornitori rispetto all'impresa: se la dimensione dell'azienda del fornitore è maggiore della dimensione dell'impresa, egli avrà probabilmente un maggiore potere contrattuale poiché il suo fatturato dipende in minima parte da essa.

-esclusività ed unicità del fornitore: se il bene fornito dal fornitore è raro o unico, l'impresa dipenderà da esso.

-costi di cambiamento: il cambiamento del fornitore potrebbe essere legato ad un aumento dei costi e potrebbe creare problemi di natura coordinativa

-possibilità di integrazione verticali: maggiori sono le possibilità di integrazione verticale per l'impresa, minore è il potere contrattuale dei fornitori.

## **I clienti**

Anche i clienti sono in grado di influenzare l'attività di un'impresa in base al loro potere contrattuale. Esso dipende da:

-numero dei clienti: più sono i clienti, e minore sarà il potere contrattuale del singolo.

-numero e dimensioni degli ordini: maggiori sono il numero e le dimensioni dell'ordine di un cliente, maggiore sarà il suo potere contrattuale.

-possibilità di integrazione verticale: maggiore è la possibilità di integrarsi da parte del cliente, minore è il potere contrattuale dell'impresa.

-dimensioni dell'impresa rispetto al cliente: specularmente ai fornitori, maggiore è la dimensione dell'impresa rispetto al cliente, maggiore è il suo potere contrattuale.

## **Minaccia di prodotti sostitutivi**

La presenza di prodotti sostitutivi influenza il prezzo che il cliente è disposto a pagare per un determinato prodotto e di conseguenza influenza la strategia dell'impresa. I principali fattori da considerare sono:

-rapporto qualità/prezzo del prodotto sostituito: se tale rapporto è più conveniente del nostro, il cliente cambierà prodotto.

-propensione del cliente a sostituire il prodotto: il cliente potrebbe non essere fidelizzato, ed essere maggiormente portato al cambiamento del prodotto.

-costi di passaggio: la presenza di costi di passaggio da un prodotto ad un altro potrebbe impedire il cambiamento al cliente.

### **Minaccia di nuove entranti**

Infine è necessario considerare la possibilità che nuove imprese entrino nel settore aumentando l'intensità della concorrenza. Per impedirlo è necessario costituire alcune barriere. Le principali sono:

-economie di scala: un'impresa con un grande apparato produttivo è in grado di abbattere i costi. Ciò rende più difficile l'entrata di nuove imprese concorrenti, che sarebbero costrette ad affrontare costi inizialmente più elevati.

-politiche governative: leggi specifiche o licenze spesso limitano la concorrenza.

-brand: la presenza di un marchio molto conosciuto è un forte disincentivo all'entrata nel settore.

-accesso ai canali di distribuzione: per una nuova impresa l'accesso ai canali distributivi potrebbe essere molto problematico in quanto le imprese già presenti nel settore potrebbero ostacolarla.

### ***3.5 Il posizionamento competitivo dei prodotti***

Il posizionamento competitivo dei prodotti può essere considerato uno degli elementi principali per definire il "rischio strategico di un'impresa.

Per analizzare tale rischio è necessario valutare alcuni punti critici che possono essere così sintetizzati:<sup>9</sup>

-durata del ciclo di vita del prodotto;

-grado di equilibrio competitivo del portafoglio prodotti;

-tempi medi di rinnovo della gamma;

-politiche commerciali e di distribuzione;

-coerenza fra percezione del brand e prodotto;

---

<sup>9</sup> F. Di Lazzaro, *LA PERFORMANCE DEL VALORE*, G. Giappichelli, 2011

-servizi accessori e catena del valore;

Se la durata media del ciclo di vita del prodotto è molto bassa, l'impresa è costretta a compiere degli sforzi continui per l'aggiornamento ed il rinnovamento della gamma. Fenomeno che può comunque ritenersi abbastanza generalizzato in quanto i gusti dei consumatori cambiano molto più in fretta rispetto al passato. Dunque l'impresa se riesce ad operare "time to market" nella produzione e nella distribuzione dei proprio prodotti può ottenere un significativo vantaggio competitivo. Collegato a tale aspetto è il grado di equilibrio competitivo della gamma dei prodotti.

Secondo lo scema B.C.G (*Boston Consulting Group*) è possibile dividere il portafoglio prodotti dell'impresa in 4 grandi categorie, a seconda della quota di mercato posseduta e al tasso di crescita della domanda.



Con la giusta combinazione di prodotti in relazione al ciclo di vita del prodotto ed al corrispondente posizionamento nella matrice sviluppo/quota di mercato si raggiunge l'equilibrio competitivo.

Così le attività che hanno un elevato tasso di crescita ma di cui l'impresa possiede una bassa quota di mercato sono denominate questions mark. Investire in queste attività rappresenta un'ottima opportunità ma bisogna tenere in considerazione che l'eccessivo sbilanciamento su questo tipo di prodotto crea un elevato rischio strategico proprio a causa degli ingenti investimenti necessari per supportarne lo sviluppo.

Le attività a cui corrisponde un elevato tasso di crescita ed un'elevata quota di mercato sono invece i prodotti stars. Anche i prodotti stars necessitano di ingenti investimenti per il far fronte della

crescita e mantenere intatta la propria quota di mercato. Questi prodotti sono necessariamente destinati a divenire cash cow, ovvero prodotti di cui l'impresa possiede un'elevata quota di mercato ma che non hanno un elevato tasso di crescita. Prodotti che comunque creano un cash flow positivo che permette investimenti in altri tipi di attività.

Infine ci sono le attività denominate dogs. Esse sono quelle a cui corrisponde una bassa quota di mercato ed un basso tasso di crescita. Tendono ad essere eliminate in quanto determinano un modesto assorbimento di risorse e scarsa profittabilità.

Sempre in considerazione del raggiungimento dell'equilibrio competitivo è necessario considerare il tempo medio di rinnovo della gamma prodotti. Una gamma non adeguatamente rinnovata porta infatti ad alcuni svantaggi competitivi non facilmente eliminabili e dunque costituisce un grosso fattore di rischio per la sopravvivenza dell'impresa.

Svantaggi che si presentano in modo altrettanto grave se al brand viene associata un'immagine negativa. Quella stessa immagine si ripercuote sul prodotto, a prescindere dalla sua reale qualità, e ne determina una valenza negativa. Fondamentale, quindi, diventa una politica di comunicazione che riesca a trasmettere un'immagine positiva dell'impresa e che si estenda al prodotto da essa commercializzato. Infine un ultimo aspetto di analisi riguarda la presenza e la qualità dei servizi accessori offerti in relazione al prodotto.

In alcuni settori, come quello automobilistico o informatico, essi diventano molto importanti poiché la scelta del consumatore ne è fortemente influenzata. L'impresa deve essere in grado di individuare tali settori e deve cercare di fornire un servizio completo e rapido in grado di farli ottenere un notevole vantaggio competitivo.

### ***3.6 L'assetto organizzativo dell'impresa***

L'assetto organizzativo dell'impresa è strettamente collegato alla crescita dimensionale e alle politiche di gestione intraprese dal *manager*.

La struttura deve essere agevole, flessibile e consentire all'impresa un facile adattamento alle condizioni e ai cambiamenti di mercato.

Il soggetto economico, inoltre, deve avere adeguate capacità professionali ed essere efficiente soprattutto per quanto riguarda la formulazione degli obiettivi a medio lungo termine, l'individuazione delle tappe intermedie fondamentali e la valutazione delle risorse necessarie per il loro raggiungimento.

Deve sussistere un sufficiente grado di coerenza fra obiettivi strategici dell'impresa e struttura organizzativa.

Infatti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati bisogna definire una struttura organizzativa che rifletta le scelte strategiche adottate dal *manager*.

Se la struttura non supporta pienamente le esigenze del *manager* potrebbe verificarsi un sensibile aumento del rischio con una conseguente diminuzione del valore dell'azienda.

Naturalmente esso diviene più importante mano a mano che si procede verso l'iter evolutivo dell'impresa precedentemente descritto.

Nelle prime fasi, infatti, tutto il potere decisionale è concentrato nella figura dell'imprenditore.

Le procedure sono così molto veloci anche se la crescita dello sviluppo dell'attività è limitata.

Nelle fasi finali, invece, l'impresa tende a ricorrere a figure professionali esterne affidandogli il lavoro direttivo e volitivo, evolvendo così l'assetto organizzativo che diventa sicuramente più complesso, ma in grado di far crescere sensibilmente la stessa impresa.

### ***3.7 La cultura amministrativa aziendale***

Altro elemento di valutazione del rischio strategico riguarda la struttura, l'organizzazione e l'affidabilità dei sistemi informativi. Essi devono essere ben definiti ed efficienti in quanto devono permettere la tempestiva rilevazione delle operazioni di gestione, l'attuazione di procedure di controllo e il monitoraggio della performance economico finanziaria. Per ottenere un vantaggio competitivo è necessario, quindi, dotarsi di un'ottima strumentazione, adeguata alle dimensioni dell'azienda.

Non meno attenzione bisogna dare alla definizione della struttura dell'organizzazione, che deve consentire una chiara definizione delle correlative responsabilità economiche, al fine di individuare gli snodi decisionali connessi al controllo e alle politiche di governo.

### ***3.8 L'analisi finanziaria***

L'analisi finanziaria è un'analisi incentrata sul bilancio che si propone di determinare punti di forza e di debolezza dell'impresa.

Per poterla realizzare è necessario in primo luogo riclassificare il bilancio "tradizionale" in modo da poter analizzare al meglio le informazioni. In particolar modo è possibile utilizzare un criterio finanziario o gestionale, a seconda dello scopo, per riclassificare lo stato patrimoniale.

Possono realizzarsi diversi schemi di conto economico a seconda della particolare attività svolta dall'azienda.

Possono utilizzarsi schemi che hanno come riferimento la produzione ottenuta, il costo del venduto o i ricavi di vendita.

L'unico modo per poter valutare l'andamento di un'impresa, le sue prospettive future, e le sue scelte passate è prendere in considerazione diversi periodi temporali. In particolare è possibile analizzare la situazione finanziaria, economica e patrimoniale attraverso l'utilizzo di appositi indici. Infine è necessario fornire una serie di previsioni realistiche che consentino ai terzi di valutare la performance dell'azienda.

## **CAPITOLO 4**

### **Il caso pratico: DEPEC s. r. l.**

#### **Introduzione.**

La Depec è un'azienda che opera nel settore della meccanica di precisione, prevalentemente come contro terzista. Nasce nel 1999 dall'esperienza dei suoi soci nel campo della motoristica, come piccola azienda di subfornitura per le lavorazioni di dentatura di gruppi cambio per autotrazione industriale. Col passare del tempo l'azienda si è sviluppata ulteriormente introducendo e garantendo processi per le lavorazioni di asportazione di truciolo, come tornitura e brocciatura, e lavorazioni di deformazione plastica tramite rullatura.

Oggi la DEPEC è una realtà flessibile in grado di realizzare piccole serie ed elevati volumi di serie. Attualmente la sede legale sita in via Pietro Giannone nella città di Lucera (Puglia).

Con l'avvento della crisi l'azienda ha avuto la necessità di ricapitalizzarsi, passando così, da un capitale sociale di 25 milioni di lire ad un capitale di 100.000 € interamente versato, con una compagine societaria di quattro soci e redistribuzione delle quote societarie.

#### **Grado di orientamento strategico dell'impresa.**

Per parlare degli obiettivi di medio-lungo termine dell'impresa nonché della sua struttura organizzativa è necessario tener presente gli effetti che la crisi ha avuto su di essa.

E' stato infatti necessario ai fini della sua sopravvivenza un cospicuo aumento di capitale.

Non bisogna dimenticare che la crisi avviatasi nel 2007 ha causato lo scioglimento di innumerevoli aziende, ed il settore metalmeccanico non ne ha di certo giovato. Per questo rientra tra gli obiettivi di breve termine l'uscita dalla crisi e la prospettiva di concludere in attivo gli anni a venire, in un ambiente dove chiudere in perdita diventa la normalità.

Obiettivo sicuramente più ambizioso risulta essere quello a medio-lungo termine di ottenere la validazione e la certificazione delle competenze da parte dell'autorità dell'Unione Europea.

Questa certificazione permetterebbe alla nostra azienda di espandere la produzione ed ingrandirsi diversificando i clienti.

L'azienda principale con la quale la DEPEC opera è, infatti, la LOMECC s. r. l, diretto fornitore della FIAT.

La certificazione da parte dell'autorità dell'Unione Europea aprirebbe la prospettiva d'inserimento all'interno di grossi circuiti e una minore dipendenza dalla LOMECC.

## **Mission e Vision**

La *Mission* della DEPEC è la piena soddisfazione dei propri clienti da attuare attraverso il miglioramento continuo delle risorse umane e tecnologiche.

La DEPEC ha l'obiettivo di essere un partner globale nella fornitura di prodotti su disegno dei clienti per la realizzazione di soluzioni idonee ad ogni tipo di esigenza.

La strategia competitiva dell'azienda si basa sul continuo miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi e sui rapporti di partnership con i propri clienti.

Stabilire relazioni consolidate con i clienti permette di comprendere al meglio le loro esigenze e di garantire performance superiori in termini di qualità, di servizio e di prezzo.

Per quanto riguarda l'aggressione di nuovi mercati e l'acquisizione di nuovi clienti la Depec ha già in atto un piano di Marketing per potenziare la sua presenza in tutta Italia e per potersi rendere competitiva, nel prossimo futuro, in mercati più vasti.

## **Analisi ambiente interno ed esterno**

Nell'analisi del macro-ambiente, la principale minaccia dal punto di vista politico è rappresentato dal fenomeno della globalizzazione.

Le imprese tendono sempre più a spostare la propria produzione all'estero, in paesi come la Cina e il Brasile dove la manodopera è meno costosa.

La conseguenza è una minore competitività per la nostra azienda e, conseguentemente, un crescente timore di non riuscire ad offrire un prodotto il cui prezzo possa adeguarsi al mercato. Nei prossimi anni il fenomeno potrebbe acquisire rilevanza ancora maggiore.

Dal punto di vista socio-politico settoriale possiamo dire, invece, che la metalmeccanica opera efficientemente soprattutto in alcuni distretti territoriali in cui le infrastrutture lo permettono.

Non è questo il caso nella nostra azienda.

Il territorio in cui essa opera non ha un substrato capace di garantire un corretto soddisfacimento delle esigenze produttive.

L'ambiente è privo di qualsiasi forma di dinamicità, la crescita è nulla.

Questo influenza sia le scelte operative, che la qualità e i costi dei macchinari e della manutenzione.

Profondamente diverso è il caso di imprese che operano in alcuni distretti del nord Italia, in cui le aziende dispongono di un più ampio bacino di servizi.

Analizzeremo nel dettaglio l'ambiente esterno con il modello di Porter.

Per quanto riguarda l'analisi dell'ambiente interno possiamo iniziare identificando quelli che sono i fattori critici di successo, ovvero le variabili sulle quali il manager può agire incidendo in modo significativo sulla posizione competitiva dell'azienda. I principali sono: l'affidabilità, il costo, il prezzo, la qualità, la rapidità e la capacità di adattamento.

L'azienda opera principalmente per conti terzi, e nonostante questo porti il vantaggio di avere poco capitale circolante, comporta anche numerosi svantaggi, tra cui una limitata distribuzione dei prodotti nei confronti di poche aziende.

Altro punto debole è rappresentato dal fatto che il core business è nelle mani di altri.

Dunque diventa necessario espandere la produzione ed ingrandirsi attingendo anche a fondi messi a disposizione dal mercato

Facendo riferimento all'analisi swot è poi possibile individuare diverse caratteristiche dell'impresa: i principali punti di forza sono costituiti dagli ottimi rapporti raggiunti negli anni di collaborazione con i principali clienti e le grandi capacità di adattamento dell'azienda in rapporto alla qualità per le nuove richieste.

Punti di debolezza sono la dimensione e la ridotta capacità produttiva.

Opportunità possono essere considerate quelle relative ad un'espansione territoriale.

Infine le minacce più rilevanti sono quelle dell'effetto che potrebbe derivare dalla globalizzazione nonché la possibilità dell'arrivo di nuove tecnologie che rivoluzionerebbero il settore.



## La strategia competitiva, Porter

Nella piccola realtà di cui fa parte l'azienda è possibile far riferimento al modello di Porter per inquadrare le problematiche del settore.

Nella zona operativa dell'impresa la concorrenza è inesistente.

Nonostante questo possa sembrare un grande vantaggio in realtà è un punto di debolezza.

Data la poca competitività nel settore l'offerta di lavoro è minima così come sono minimi i servizi d'assistenza tecnica per i macchinari.

Certo il discorso sarebbe diverso se si facesse riferimento alla zona del centro-nord Italia.

Per quanto riguarda i fornitori l'azienda ne ha diversi, alcuni dei quali sono grandi multinazionali. I principali sono: Interacciai, Sandvik, Autoblock e Sibsideral.

Il primo fornisce materie prime, gli altri utensili e macchinari. Il fattore che accomuna queste 4 imprese è la dimensione, maggiore rispetto alla nostra. Dunque ritorniamo ancora alla necessità di ingrandire le nostre dimensioni al fine di ottenere un maggior potere contrattuale nei loro confronti. Possibilità raggiungibile anche inserendosi in grossi circuiti ed integrandosi verticalmente.

Inoltre, bisogna considerare che i beni di cui abbiamo bisogno sono prontamente disponibili sul mercato, ed è questo un fattore che controbilancia in parte la differenza di dimensioni.

Il nostro cliente principale è l'impresa Lomec. Ma l'impresa opera anche verso altre aziende minori come le 2 aziende del gruppo Ama: Ama Cardan e Ama Isi.

Solo nei confronti della prima essa opera come contro terzista.

Il 90 % del materiale viene spedito da essa e lavorato su misura da noi.

La mancanza di clienti rappresenta un punto critico della nostra azienda.

L'impresa Lomec assorbe la maggior parte dei nostri prodotti, ed è in grado di saturare la produzione.

Questo gli dà un eccessivo potere contrattuale che, nonostante l'ottimo rapporto di fiducia creatosi tra le 2, dovrà essere contenuto in un prossimo futuro.

Clienti con rapporti meno continuativi sono: la Damag s.r. l. e la Cotecno. Altro obiettivo subordinato all'ampliamento delle dimensioni rappresenta la ricerca di rapporti più solidi con queste aziende e la loro fidelizzazione.

I prodotti sostitutivi non rappresentano una minaccia, data la mancanza di vera e propria concorrenza.

Mentre entrare nel settore è considerato molto difficile a causa della difficoltà di inserimento in un circuito specifico e la mancanza di lavoro.

## **Il posizionamento competitivo dei prodotti**

La DEPEC produce un'ampia gamma di prodotti per vari settori e campi applicativi: settore automobilistico, agricoltura, carrelli elevatori, idraulica, applicazioni powertrain-trasmissione, sospensioni, cambio selesped, iniezione elettronica, parti per sistemi frenanti, ingranaggi e parti per motori.

Inoltre effettua accurati studi di fattibilità e su richiesta del cliente realizza produzioni di piccola o di grande serie.

I prodotti più richiesti dai nostri clienti riguardano i settori automobilistico, motoristico e dell'agricoltura. Di conseguenza sono i più lavorati.

Meno richieste sono presenti per il settore idraulico.

### **L'assetto organizzativo dell'impresa**

Essendo un'impresa di dimensioni piuttosto ridotte la Depec s. r. l non è dotata di un complesso assetto organizzativo.

Dei 4 soci costituenti solo 2 hanno compiti rilevanti in merito alla gestione.

Uno di essi ha il ruolo di amministratore delegato, per cui è lui ad occuparsi delle relazioni con i fornitori ed i clienti, dell'approvazione del bilancio, della strategia aziendale e della sala metrologica.

Il ruolo di responsabile del collaudo è invece assunto dall'altro socio.

L'impresa ha 6 dipendenti che hanno il ruolo di addetti alla produzione.

Tra loro vi è un responsabile della programmazione c.n.c(controlli numerici) ed un responsabile della manutenzione meccanica e dell'attrezzatura.

### **La cultura amministrativa aziendale**

Il sistema amministrativo è affidato ad uno studio commerciale esterno.

Tuttavia l'impresa si sta avviando verso una maturità economica e finanziaria che gli permetterà di spostarlo all'interno. Infatti sono stati recentemente effettuati modesti investimenti nell'acquisto di *software* adatti allo scopo.

Il sistema di controllo interno è, invece, molto efficace. Sono previsti controlli di tipo operativo ed ispettivo. Alla lavorazione di ogni 50 pezzi è previsto un controllo di qualità dei prodotti che sarà successivamente valutato e confermato dall'amministratore delegato. In un sistema dove la lavorazione è fatta secondo specifiche esigenze del cliente, l'efficacia del sistema di controllo interno è fondamentale alla buona riuscita dell'attività.

## **L'analisi finanziaria**

Essendo la Depec s.r.l una società operante nel settore della metalmeccanica ho ritenuto opportuno riclassificare i suoi ultimi bilanci utilizzando un criterio finanziario per lo stato patrimoniale ed uno schema di conto economico a costi e ricavi della produzione ottenuta.

Vengono presentati in seguito i bilanci riclassificati correlati da una precisa analisi per indici.

### **ANALISI DELLO STATO PATRIMONIALE**

Lo stato patrimoniale è un prospetto che ci permette di studiare la struttura patrimoniale e finanziaria di un'impresa.

Questo prospetto è formato da valori stock assegnati al termine di ogni esercizio e ci permette dunque di analizzare le variazioni intercorse tra un esercizio e un altro, senza però motivarne le cause.

Lo stato patrimoniale può essere redatto secondo più criteri, a seconda delle informazioni che si vogliono estrapolare, di quelle del bilancio "tradizionale" e della posizione dell'analista interna od esterna.

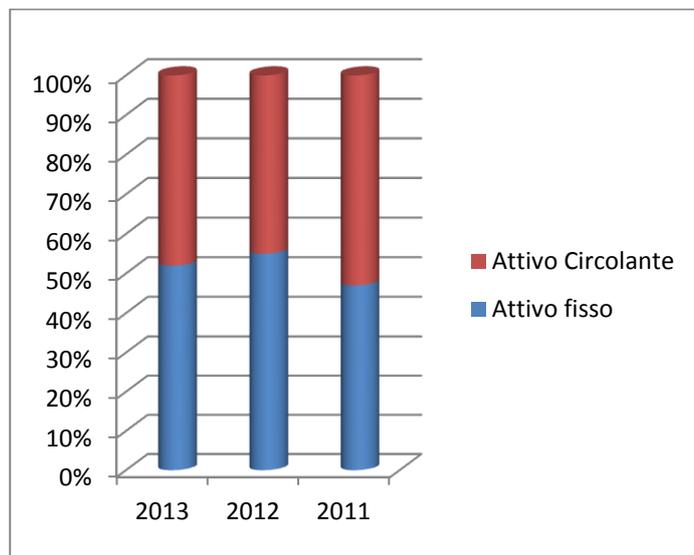
Il criterio finanziario ci permette di comprendere il grado di solvibilità dell'impresa, riclassificandolo stato patrimoniale facendo riferimento al grado di trasformabilità in liquidità, per gli impieghi, ed esigibilità, per le fonti. Così, le attività dello stato patrimoniale vengono suddivise in due grandi classi: attivo fisso (o immobilizzato) e attivo circolante (o corrente).

La suddivisione avviene in base al tempo di trasformazione in liquidità dei suddetti impieghi: oltre i 12 mesi farà parte dell'attivo fisso, entro i 12 mesi dell'attivo circolante. Specularmente vengono suddivise le passività dello stato patrimoniale, in base al diverso grado di esigibilità delle fonti di finanziamento: patrimonio netto e passività a consolidate (a medio lungo termine), esigibili oltre i 12 mesi, e passività correnti (a breve termine), esigibili entro i 12 mesi.

Possiamo così analizzare il grado di liquidità e di solidità patrimoniale dell'impresa. Prima di analizzarlo nello specifico è presentato di seguito il bilancio degli ultimi 3 anni riclassificato.

Impieghi				fonti			
Anno	2013	2012	2011	2013	2012	2011	
<b>ATTIVO FISSO</b>				<b>CAPITALE PROPRIO</b>	<b>88.978,00</b>	<b>€ 100.421,00</b>	<b>103.682,00</b>
immobilizzazioni immateriali	21.945,00	10645,00	85866,00	capitale	100000	100000	100000
(-)fondo ammontamento	€ 6.948,00	4797,00	77975,00	riserva legale	421	3683,00	6.018,00
immobilizzazioni materiali	437.395,00	435695,00	426595,00	utile/perdita	-11.445,00	-3262,00	16.259,00
(-)fondo ammortamento	246.912,00	230425,00	214408,00	utili portati a nuovo			-44.700,00
crediti esigibili oltre i 12 mesi	€ 1.679,00	6502,00	7416,00	Altre riserve	2		26.105,00
<b>totale attivo fisso</b>	<b>€ 207.159,00</b>	<b>217620,00</b>	<b>227494,00</b>	<b>PASSIVO CONSOLIDATO</b>	<b>142.883,00</b>	<b>157.159,00</b>	<b>92.993,00</b>
				fondo tfr	40.992,00	34.288,00	31.327,00
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>				debiti oltre i 12 mesi	101.891,00	122.871,00	61.666,00
disponibilità	€ 126.577,00	104.981,00	81.031,00	<b>PASSIVO CORRENTE</b>	<b>167.011,00</b>	<b>140.527,00</b>	<b>288.157,00</b>
giacenze magazzino	125.577,00	103.781,00	79.281,00	debiti di regolamento	1.258,00	300	
risconti attivi	1000	1.200,00	1.750,00	ratei passivi	1.258,00	300	
<b>liquidità differite</b>	<b>€ 60.132,00</b>	<b>65.715,00</b>	<b>119.285,00</b>	debiti a breve diversi		221	
crediti esigibili entro 12 mesi	59.247,00	64.950,00	117.376,00	risconti passivi		221	
ratei attivi	885	765,00	1.909,00	<b>prestiti a breve</b>	<b>165.753,00</b>	<b>140.006,00</b>	<b>288.157,00</b>
<b>liquidità immediate</b>	<b>€ 5.004,00</b>	<b>9791,00</b>	<b>57.022,00</b>	debiti entro 12 mesi	165.753,00	140.006,00	288.157,00
cassa	5.004,00	9791,00	57.022,00				
<b>totale attivo circolante</b>	<b>€ 191.713,00</b>	<b>180487,00</b>	<b>257.338,00</b>				
<b>totale impieghi</b>	<b>€ 398.872,00</b>	<b>398107,00</b>	<b>484.832,00</b>	<b>totale fonti</b>	<b>398.872,00</b>	<b>398.107,00</b>	<b>484.832,00</b>

## Elasticità degli investimenti

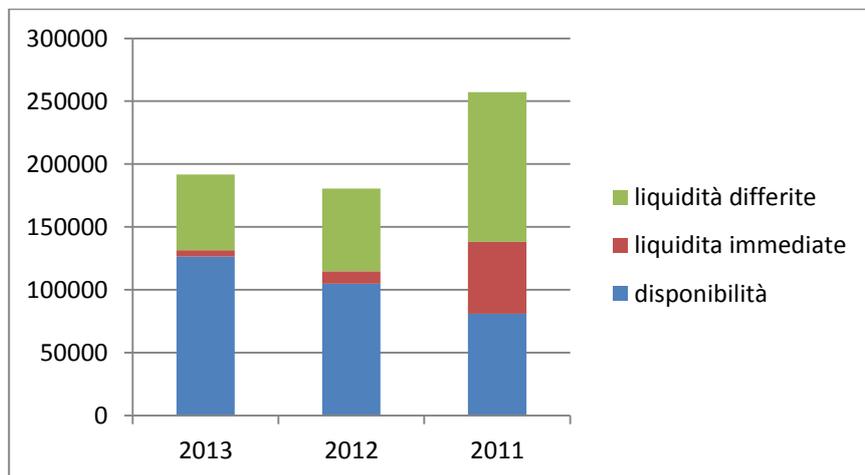


Fatta eccezione per l'anno 2011 la struttura dell'impresa risulta abbastanza equilibrata.

Analizzando gli indici di rigidità dell'impresa (dal 2011 rispettivamente 47%,55% e 52%) si nota un decremento dell'attivo circolante a favore dell'attivo fisso e un leggero trend di irrigidimento.

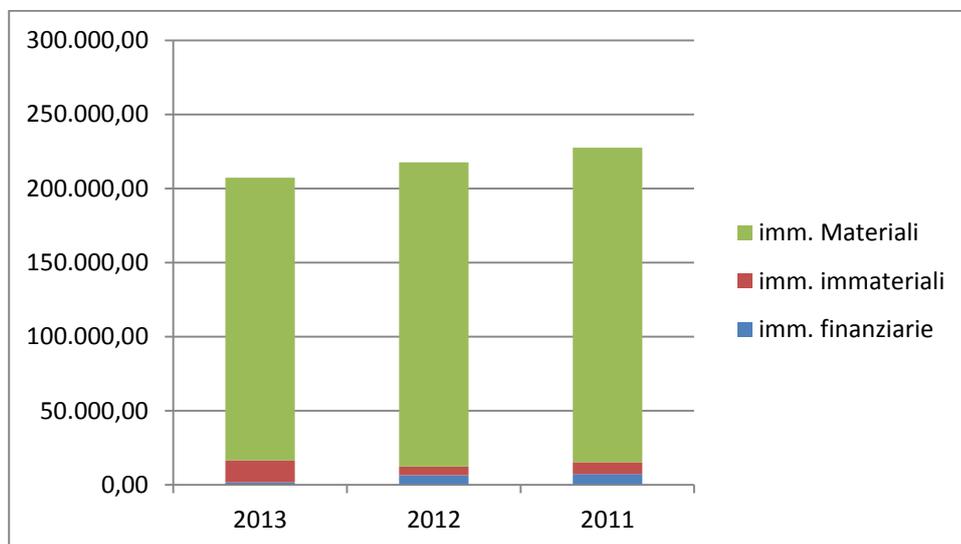
Da notare che in un'impresa operante nel settore industriale la rigidità è un fattore fisiologico. Ed infatti confrontandola con competitors operanti nello stesso settore risulta relativamente liquida. Il leggero trend di irrigidimento è legato alla riduzione del capitale circolante netto.

### Andamento e composizione dell'attivo circolante e dell'attivo fisso



Osservando l'andamento nel corso del triennio dell'AC, è visibile un forte trend in diminuzione dovuto principalmente all'utilizzo delle liquidità immediate per la riduzione del CCN dal 2011 al 2012.

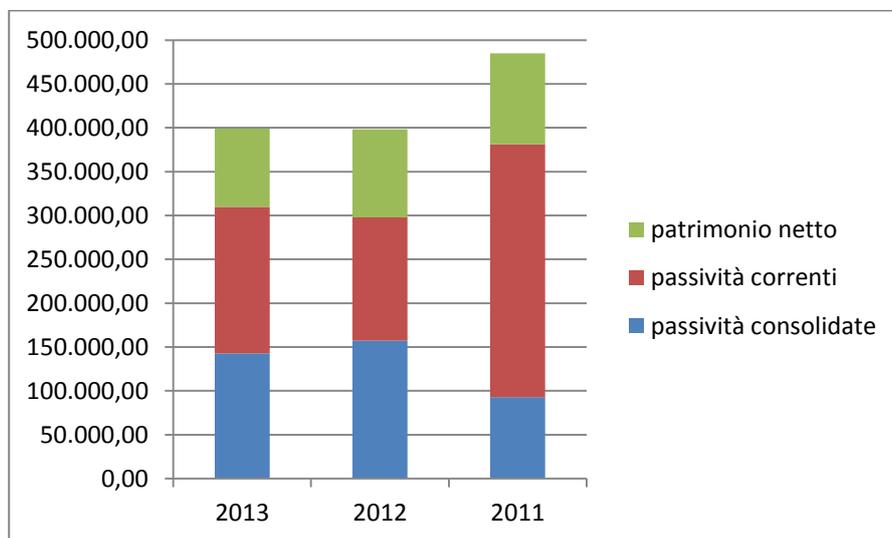
Riguardo alla composizione dell'AC bisogna sottolineare la prevalenza delle disponibilità (più del 50% negli ultimi 2 anni) composte principalmente dalle rimanenze in magazzino. Non sono da trascurare nemmeno le liquidità differite, composte principalmente da crediti commerciali esigibili entro 12 mesi che potrebbero esporre l'azienda ad un elevato rischio di credito e che devono, dunque, essere tenuti costantemente sotto controllo.



Nonostante sia possibile individuare un aumento nella rigidità della struttura dell'impresa essa è dovuta dalla diminuzione nel tempo dell'attivo circolante. L'attivo fisso in realtà rimane pressochè lo stesso anche se è possibile individuare un leggerissimo trend in diminuzione. Per quanto riguarda la sua composizione, com'è possibile notare dal grafico, esso è costituito prevalentemente da immobilizzazioni materiali.

Pressochè nulle sia le attività immateriali che quelle finanziarie.

#### Andamento e composizione del passivo



L'andamento del passivo mostra una netta diminuzione delle passività correnti nel passaggio dall'anno 2011 e 2012 a cui corrisponde una diminuzione netta dell'attivo circolante e delle liquidità immediate. Da notare anche l'aumento delle passività consolidate che ha portato ad un margine di struttura secondario positivo sempre negli anni 2011-2012

Risulta importante sottolineare la presenza di una pericolosa sottocapitalizzazione dell'azienda che registra i seguenti indici di indebitamento complessivo: 79 % nel 2011, 75% nel 2012 e 78% nel 2013.

Dunque è consigliabile una riduzione del ricorso al capitale di credito e un apporto di capitale per evitare che gli oneri finanziari intacchino la redditività dell'azienda.

In seconda analisi, significativa è l'incidenza delle passività correnti sul totale del passivo, risultando un indice di indebitamento a breve, nei tre anni oggetto di analisi, di 59%, 35% e 42,9%.

Anche qui è visibile la tendenza decrescente di questo indice che, però, risulta ancora molto alto calcolando che le passività correnti sono quasi al pari dell'indebitamento permanente. Il protrarsi di questa situazione obbligherebbe Depec a mantenersi liquida per far fronte alle passività correnti andando ad influenzare eventuali strategie.

Fatta eccezione per l'anno 2011 non sono presenti riserve di capitale importanti nella composizione del patrimonio netto.

Questo rappresenta un altro punto critico dell'azienda in quanto il capitale sociale è esposto ad un alto rischio.

Infatti, facendo riferimento all'indice di solidità del capitale sociale possiamo notare che nell'anno 2013 è inferiore a 1. Cosa possibile solo se il capitale sociale è intaccato da perdite. Nei 2 anni precedenti esso è appena superiore a 1 evidenziando così la grande esposizione del capitale a perdite.

### **Analisi della correlazione patrimoniale**

Attraverso quest'analisi possiamo studiare e valutare la solvibilità e la solidità dell'impresa, in particolare facendo riferimento al rispetto degli equilibri orizzontali, intesi come il rapporto tra investimenti e fabbisogni da essi generati e le relative forme di copertura dei detti fabbisogni.

Il margine di struttura primario (MS) evidenzia la capacità di autocopertura dell'attivo fisso da parte di una fonte permanente e non doverosa come il capitale proprio. Durante tutto il triennio questo margine è negativo, questo significa che l'azienda deve ricorrere a debiti finanziari consolidati per la copertura dell'attivo fisso.

Per comprendere meglio il fenomeno, evidenziamo lo stesso carattere della struttura finanziaria in termini relativi con il quoziente di struttura primario (o indice di autocopertura delle immobilizzazioni), dato dal rapporto tra il capitale proprio e l'attivo fisso. Il quoziente è pari al: 46% nel 2011, 46% nel 2012 e 43% nel 2013. In particolare si vede come il capitale proprio riesca a coprire poco meno della metà degli investimenti immobilizzati, inducendo l'impresa a ricorrere a un grande quantitativo di capitale. In presenza di un margine di struttura negativo, si può verificare il grado di copertura dell'attivo fisso con il concorso delle passività a medio lungo termine in aggiunta al capitale proprio, mediante la determinazione del margine di struttura ampio (o secondario) - MSA. Dalla tabella risulta un MSA positivo, seppur non per somme ingenti, con un picco nel 2012 a causa dell'aumento del passivo consolidato.

Questo sta a significare che l'azienda ha una struttura finanziaria abbastanza equilibrata poiché gli investimenti che generano liquidità in un arco di tempo pluriennale sono finanziati con fonti che vanno a scadere nel medio lungo termine; inoltre, queste fonti finanziano in parte minima l'attivo corrente.

### **Capitale Circolante Netto e Margine di tesoreria**

Depec presenta un andamento altalenante del CCN che in un primo momento (nel 2011) risulta negativo. Nei seguenti 2 anni è appena positivo con un indice pari rispettivamente a 1,28 nel 2012 e 1,14 nel 2013.

Nell'ambito delle analisi finanziarie si ritiene, in via orientativa, che un valore dell'indice adeguato dovrebbe essere almeno pari a 2.

Questo perché bisogna tener conto dei tempi e delle modalità di "conversione" delle liquidità differite e delle disponibilità in liquidità immediate. È quindi consigliabile, a fini prudenziali, aumentare la quota di attivo circolante o, preferibilmente, diminuire quella delle passività correnti.

Il margine di tesoreria è calcolato per evidenziare la capacità dell'impresa di provvedere, attraverso le liquidità e i crediti correnti, alla copertura dei propri impegni a breve.

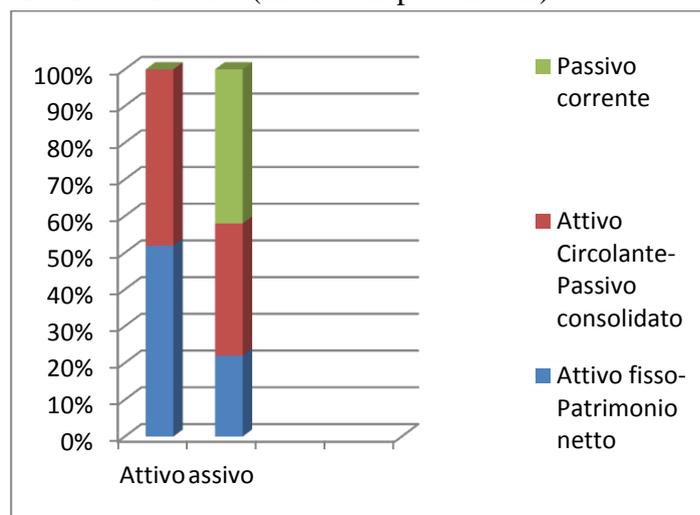
Come risulta evidente dalla tabella il margine è costantemente negativo per tutto il triennio. Possiamo dunque affermare che, sebbene sia in lieve crescita, sull'azienda grava il peso di dover recuperare risorse per rimborsare i debiti di finanziamento a breve. Il relativo indice di liquidità, che nel periodo assume i seguenti valori: 61% 54% e 39%, esplicita la necessità da parte di Brembo di dover ridurre questo gap, aumentando le liquidità o diminuendo le passività a breve, come suggerito durante l'analisi della composizione delle fonti.

Un valore basso dell'indice segnala una criticità finanziaria, che potrebbe portare a tensioni di liquidità.

<b>INDICI PATRIMONIALI DI CORRELAZIONE</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Margine di struttura primario	-118181	-117199	-123812
Margine di struttura secondario	24702	39960	-30819
Quoziente di struttura primario	43%	46%	46%
Quoziente di struttura secondario	1,119242	1,183623	0,864528
Indice di disponibilità	1,147893	1,284358	0,893048
Margine di disponibilità	24700	39960	-30819
Indice di tesoreria primario	3%	7%	20%
Margine di tesoreria primario	-162009	-130736	-231135
Margine di tesoreria secondario	-101877	-65021	-111850
Indice di liquidità	39%	54%	61%

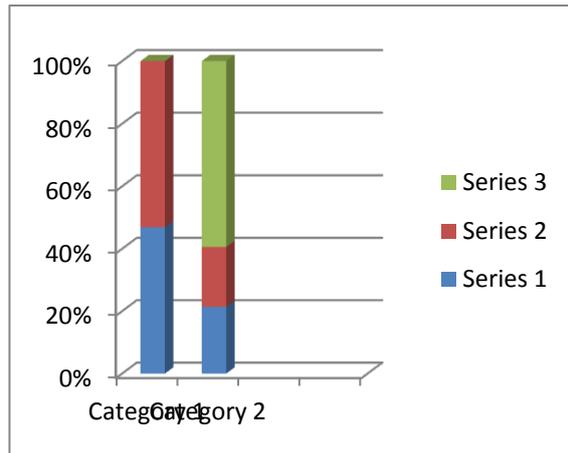
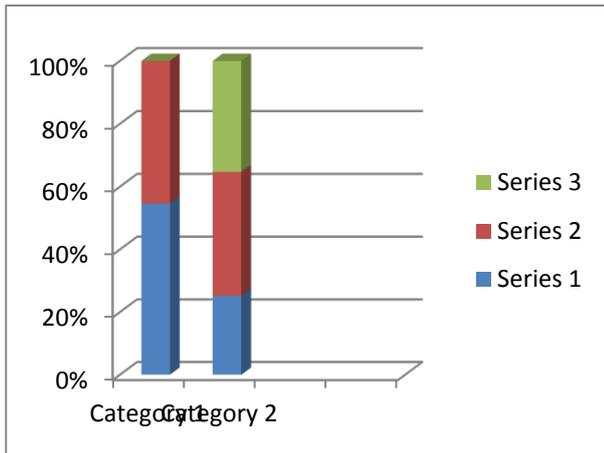
<b>INDICI PATRIMONIALI DI COMPOSIZIONE</b>	2013	2012	2011
Indice di elasticità investimenti	48%	45%	53%
Indice di elasticità fonti	42%	35%	59%
Indice di rigidità investimeti	52%	55%	47%
Indice di rigidità fonti	48%	65%	41%
Indice di autonomia finanziaria	22%	25%	21%
Indice di indebitamento complessivo	78%	75%	79%
Indice di indebitamento permanente	58%	65%	41%
Indice di indebitamento a lungo	36%	39%	19%
Indice di indebitamento a breve	42%	35%	59%
Indice di solidità del capitale	0,88978	1,00421	1,03682

2013 Attivo-Passivo(in blocchi percentuali)



2012

2011



### **Analisi del conto economico.**

Il conto economico è il prospetto che permette di evidenziare la redditività dell'impresa e accoglie valori flusso. Grazie a questi valori flusso è espressa la situazione economica dell'impresa. Inoltre permette all'analista di capire come si è generato il reddito e quali sono le sue componenti prevalenti.

Tra le varie riclassificazioni possibili si è optato per quella a valore della produzione e margine operativo lordo (MOL), che rappresenta per l'impresa un reddito operativo più oggettivo in quanto non tiene conto dei "book costs" (costi non sostenuti effettivamente dall'impresa ma generati da stime e valutazioni soggettive).

Anno	2013	2012	2011
ricavi vendita	388.758,00	443790,00	550527,00
var. rim. prodotti in corso di lav	21795	24.500,00	-6.257,00
altri ricavi e rpoventi	19.505,00	13570,00	331,00
<b>valore della produzione</b>	<b>430.058,00</b>	<b>481860,00</b>	<b>544601,00</b>
consumo materie prime	128.975,00	134.242,00	183.682,00
costi per servizi	97.341,00	104.021,00	102.311,00
costi per godimento di beni di	37.648,00	37.279,00	38.936,00
oneri diversi di gestione	€ 8.376,00	12.275,00	15.192,00
<b>valore aggiunto</b>	<b>€ 157.718,00</b>	<b>194043,00</b>	<b>204480,00</b>
salari e stipendi	99.397,00	119.971,00	101.710,00
oneri sociali	26.557,00	34.048,00	31.248,00
trattamento fine rapporto	€ 9.684,00	8992,00	7.691,00
<b>marginie operativo lordo</b>	<b>€ 22.080,00</b>	<b>31032,00</b>	<b>63831,00</b>
ammortamento immobilizzazio	€ 2.151,00	2043,00	2043,00
ammortamento immobilizzazio	16.489,00	19.085,00	34.675,00
<b>risultato operativo caratteristico</b>	<b>€ 3.440,00</b>	<b>9904,00</b>	<b>27113,00</b>
proventi atipici	3	324,00	420,00
risultato operativo globale	€ 3.443,00	10228,00	27533,00
debiti verso banche	16.001,00	13.586,00	11.774,00
altri oneri finanziari		4184,00	1.142,00
<b>risultato ordinario</b>	<b>-€ 12.558,00</b>	<b>-7542,00</b>	<b>14617,00</b>
proventi straordinari	€ 1.113,00	4280,00	2765,00
<b>risultato prima delle imposte</b>	<b>-€ 11.445,00</b>	<b>-3262,00</b>	<b>17382,00</b>
imposte sul reddito			1123,00
<b>risultato d'esercizio</b>	<b>-€ 11.445,00</b>	<b>-3262,00</b>	<b>16259,00</b>

### Conto economico a Valore della Produzione e Margine Operativo Lordo

Nel corso del triennio vi è una complessiva diminuzione di tutte le variabili mostrate nel grafico a testimonianza del periodo difficile che si trova ad affrontare l'impresa.

I ricavi di vendita e di conseguenza il valore della produzione diminuiscono in maniera rilevante. Ed è proprio a causa di tale diminuzione che assistiamo ad un ribasso di indici come il ROI ed il ROE che nel 2013 sono addirittura inferiori all'1 per cento.

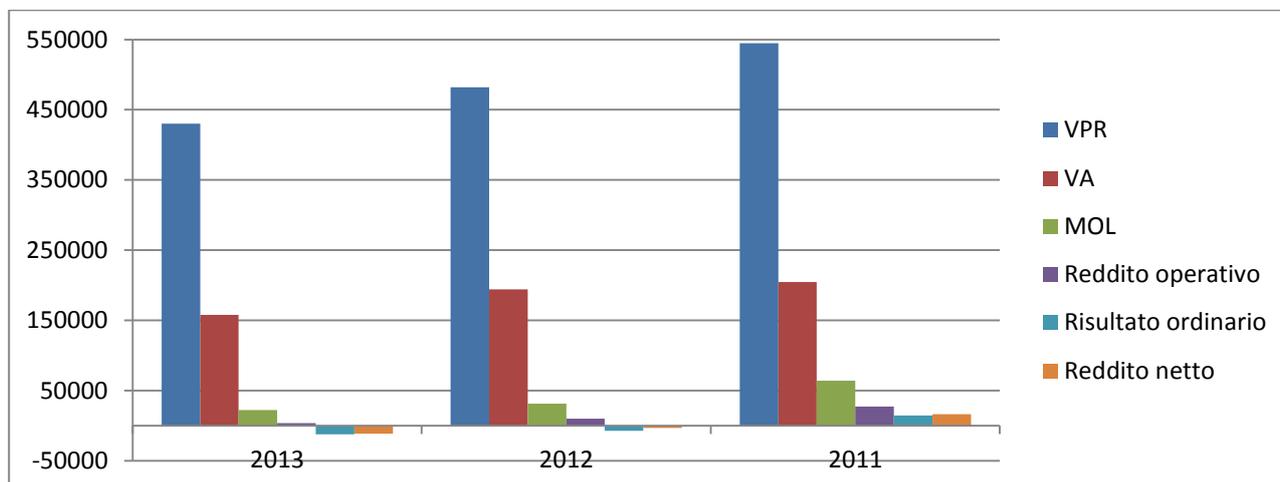
Da notare, inoltre, che il valore aggiunto corrisponde a circa un terzo del valore della produzione realizzata a causa della notevole incidenza di consumi di materie e costi per servizi che diminuiscono nel corso degli anni ma in maniera non proporzionale rispetto ai ricavi.

Nonostante il periodo di difficoltà i costi del personale restano alti e pressochè invariati. Dunque anche la riduzione del MOL può essere ricondotta alla diminuzione dei ricavi di vendita.

Considerando ammortamenti e svalutazioni, Depec arriva ad ottenere un reddito operativo ancora positivo. Ma che facendo riferimento all'anno 2013 risulta molto basso.

Infine è evidente che, essendo il contributo dell'area straordinaria quasi nullo, è il peso dell'area finanziaria a gravare in particolar modo sulla redditività dell'impresa. I debiti verso banche e gli oneri finanziari portano ad un risultato ordinario e ad un reddito netto negativo.

Come già evidenziato nell'analisi dello stato patrimoniale, sarebbe consigliabile un apporto di capitale proprio ed una diminuzione del passivo consolidato per una diminuzione dei debiti e degli oneri finanziari.



Dall'analisi degli indici reddituali possiamo nello specifico osservare come la causa principale dell'abbassamento del ROE è dovuto alla riduzione delle vendite evidenziate dal ROS che infatti diminuisce in maniera drastica dal 5% all'1%. Possiamo inoltre osservare un indice di indebitamento troppo alto ed un contributo della gestione extracaratteristico negativo negli ultimi 2 anni a causa dell'incidenza negativa dell'area finanziaria.

INDICI REDDITUALI	2013	2012	2011
ROI	1%	2%	6%
ROS	1%	2%	5%
Tasso di rotazione capitale inv.	0,974643	1,114751	1,135501
ROE lordo	-13%	-3%	16%
Indice di indebitamento	4,482816	3,96438	4,676144
Contributo gestione extracar.	-3,32703	-0,32936	0,599675

## Previsioni vendite anno 2014

Infine viene presentato un prospetto indicativo delle vendite che ci saranno nell'anno successivo.

### PROGRAMMA PRODUTTIVO 2014

#### MANICOTTI SCORREVOLI:

DIS.	PZ	€	totale	
955	40000	1,85	74000	
3012	45000	1,75	78750	
104	30000	1,73	51900	
930	10000	1,73	17300	
TOTALE PEZZO			221950	

#### INGRANAGGI:

DIS.	PZ	€		
506	60000	0,50	30000	
TOTALE PEZZO			30000	

#### ROTORI:

DIS.	PZ	€		
1080	15000	2,15	32250	
1070	15000	1,85	27750	
1063	15000	1,80	27000	
1050	15000	0,59	8850	
TOTALE PEZZO			95850	

#### STATORI:

DIS.	PZ	€		
080/070	60000	0,70	42000	
TOTALE PEZZO				

#### AMA

##### FONDELLI:

DIS.	PZ	€		
90BC	10000	4,20	42000	
90BE	10000	3,60	36000	
50EL	10000	2,30	23000	
40EH	8000	1,90	15200	
AF-1	10000	1,90	19000	
TOTALE PEZZO			135200	

#### AMA CARDAN

##### TUBI:

DIS.	PZ	€		
RU100	8000	6,00	48000	
RU200	10000	4,00	40000	
LN100	8000	2,00	16000	
LN200	10000	2,30	23000	
LN300	7000	2,40	16800	
LN400	6000	2,50	15000	
LN500	5000	2,60	13000	
TOTALE			171800	

##### FLANGIA:

DIS.	PZ	€		
180	2000	13,00	26000	
200	2000	14,00	28000	
TOTALE PEZZO			54000	

Come possiamo vedere dalla tabella le previsioni riguardanti i ricavi di vendita sono molto più alti rispetto agli anni precedenti.

Questo è dovuto alla ridisegnazione della mappatura dei principali clienti di Depec ed il conseguente aumento di produzione richiesto.

D'altra parte non è previsto nessun aumento dei costi se non di quelli indiretti di consumo necessari alla maggiore produzione.

Pertanto la prospettiva è molto positiva e sembrano essere state poste le basi per l'uscita definitiva dalla crisi.

## **Conclusioni**

Il presente elaborato ha la finalità di mostrare quale sia l'utilità e la funzione del business plan facendo riferimento ad una piccola impresa situata nel sud Italia.

Nella prima parte dell'elaborato vengono presentati alcuni concetti chiave per la comprensione dell'intero testo.

La seconda parte spiega quali strumenti di elaborazione strategica sono utili alla sua stesura e come utilizzarli.

La terza parte applica tali strumenti alla realtà aziendale della Depec s.r.l. .

## **Bibliografia**

- Anthony R.N., Hawkins D.F, Macri D.M, Merchant K.A, Sistemi di controllo, McGraw-Hill, terza edizione, 2008
- Borello Antonio, Il business plan, McGraw-Hill Libri Italia, 2009.
- Bronconi, G., Cavaciocchi, S., 2009. Business plan. Terza edizione. Milano: Il Sole 24 Ore
- Brusa Luigi, Mappa strategica e Business Plan, Giuffrè Editore – Milano 2011
- Di Lazzaro Fabrizio, La performance del valore, G. Giappichelli Editore-Torino 2011
- Infantino Lorenzo, L'ordine senza piano, Armando Editore
- Melis Giovanni, Strumenti per il controllo economico e finanziario nelle imprese, Giuffrè editore- 2013
- Michellini Laura, La competitività delle imprese nei settori in evoluzione, Franco Angelini-Milano 2011
- Porter M.E, La strategia competitiva, Bologna, Editrice Compositori, 1997
- Kaplan R. N., Norton D. P., the Execution Premium, Hayward Business Plan, 2008
- Spano A., Lineamenti di analisi di bilancio, Giuffrè, 2002