

Elaborato finale di Laurea in Economia Aziendale

**INFORMATICA ED INGLESE: UN BUSINESS PLAN
NEI SERVIZI**

Relatore
Prof. Silvano Susi

Candidato
Francesco Dell'Annunziata
Mat 137061

Anno accademico 2009/2010

0 Indice

0	Indice	2
1	La società ed il suo business	4
1.1	Generalità.....	4
1.2	Struttura organizzativa.....	6
1.2.1	Organigramma ed enti aziendali.....	6
1.2.2	Collaboratori esterni	8
1.3	Business	12
1.3.1	Rami Aziendali	12
1.3.2	Servizi alle imprese	13
1.3.3	Servizi ai privati	16
1.3.4	Corsi di Inglese.....	18
1.3.5	Corsi di informatica.....	22
1.4	Posizionamento e competitor	26
2	Il ramo di impresa “Corsi di Informatica”.....	28
2.1	Scopo e definizione	28
2.1.1	La scelta di portare il corso dal cliente	28
2.1.2	La scelta dell’esternalizzazione.....	30
2.2	Delocalizzazione.....	33
2.2.1	Scelte organizzative.....	33
2.2.2	Scelte tecniche	35
2.3	Analisi costi generali di azienda.....	39
2.3.1	Premessa metodologica	39
2.3.2	Analisi bilanci.....	40
2.3.3	Riclassificazione del bilancio	43
2.4	Analisi costi di una singola edizione del corso	45
2.4.1	Costi di vendita.....	45
2.4.2	Costi di erogazione	46
2.4.3	Attribuzione dei costi fissi.....	46
2.5	Analisi revenue per corso	48
2.6	Analisi integrata costi revenue	49
2.6.1	Diagramma revenue-costo.....	49
2.6.2	Scelta bid/no bid.....	52
2.6.3	Il caso del corso “misto”.....	54
3	La tipologia dei clienti.....	59
3.1	Analisi dei dati degli ultimi anni	59
3.1.1	Generalità.....	59
3.1.2	Ripartizione dei partecipanti per età.....	59
3.1.3	Clustering dei clienti e tipizzazione	63
3.2	Le motivazioni della scelta.....	67
3.2.1	Introduzione.....	67
3.2.2	Istruzione per il lavoro.....	67
3.2.3	Istruzione in proprio	68
3.2.4	Gli Ever Green.....	69
3.3	Considerazioni	71

4	Ipotesi di sviluppo.....	75
4.1	Trend da perseguire	75
4.1.1	Diversificazione dei corsi	75
4.1.2	Specializzazione sulla terza età	76
4.2	Nuovo corso.....	80
4.2.1	Contenuti	80
4.2.2	S.w.o.t analysis	82
4.3	Ipotesi di business case per i nuovi corsi.....	84
4.3.1	Costi diretti	84
4.3.2	Costi indiretti e di investimento	85
4.3.3	Proventi.....	87
4.3.4	Ipotesi di livello di break even	88
4.4	Ipotesi di evoluzione patrimoniale	95
4.4.1	Principi ispiratori	95
4.4.2	Ipotesi di stati patrimoniali	96
4.5	Conclusioni.....	103
5	Bibliografia.....	105

1 La società ed il suo business

1.1 Generalità

La ABC Srl¹ è una società di Formazione e consulenza attiva in Roma dal 2004 e con sedi operative anche a Frosinone.

I soci fondatori avevano già maturato esperienza pluriennale nel settore e hanno deciso di dar vita ad una “venture” basata essenzialmente sulle proprie competenze e sulla capacità di coinvolgere professionisti preparati. Da questa nascita deriva anche un’idea di azienda più incentrata sul capitale umano (competenze, professionalità esperienza e dedizione dei soci) che sulla capacità di reperire ed utilizzare ingenti finanziamenti, come visibile dal bassissimo livello di patrimonio immobilizzato e dalla bassa spesa per servizi generali (di fatto limitati all’affitto delle due sedi e ai relativi costi di gestione). Viceversa sono rilevanti le spese per personale con forte polarizzazione verso il personale esterno (consulenti). Siamo in presenza della tipica impresa main-power intensive con notevoli specializzazioni funzionali degli addetti e forte esternalizzazione degli stessi anche se non mancano modi di fidelizzazione.

La scelta del tipo societario (Società a Responsabilità limitata) è tipica delle aziende medie piccole che vogliono comunque essere protette dall’autonomia patrimoniale perfetta (quindi scelgono la struttura della società di capitali) ma vogliono da una parte minimizzare le spese di gestione societaria e quindi fanno

¹ Il nome ABC é ovviamente di fantasia e viene adoperato al posto del nome vero che non può essere reso pubblico per accordi presi con l’Amministratore Unico della società.
Tutti gli altri dati qualitativi e quantitativi, tanto consuntivi che previsionali son reali e condivisi con i responsabili dell’azienda

ricorso alla più snella organizzazione delle Srl e d'altra parte non hanno bisogno di alto livello di capitale di rischio che più facilmente sono reperibili da parte di strutture societarie più complesse (tipicamente le SpA).

Il mercato a cui la ditta si rivolge è chiaramente individuato nel materiale di marketing (a partire dal sito Web) come ripartito in due categorie:

- Servizi alle imprese
- Formazione ai privati.

Questi due mercati si configurano in modo assai diversificato e sebbene siano serviti dalla stessa organizzazione aziendale è evidente l'intenzione della società di mostrarsi con "volti" diversi ai due mercati di riferimento:

- Volto professionale, asettico, puntato sulla competenza verso le aziende;
- Volto amico, rassicurante, puntato sulla vicinanza e sul sostegno.

La distinzione dei servizi offerti e delle modalità di erogazione e di marketing nei due settori sono talmente differenziate da poter logicamente dividere l'azienda in diversi e distinti rami di impresa.

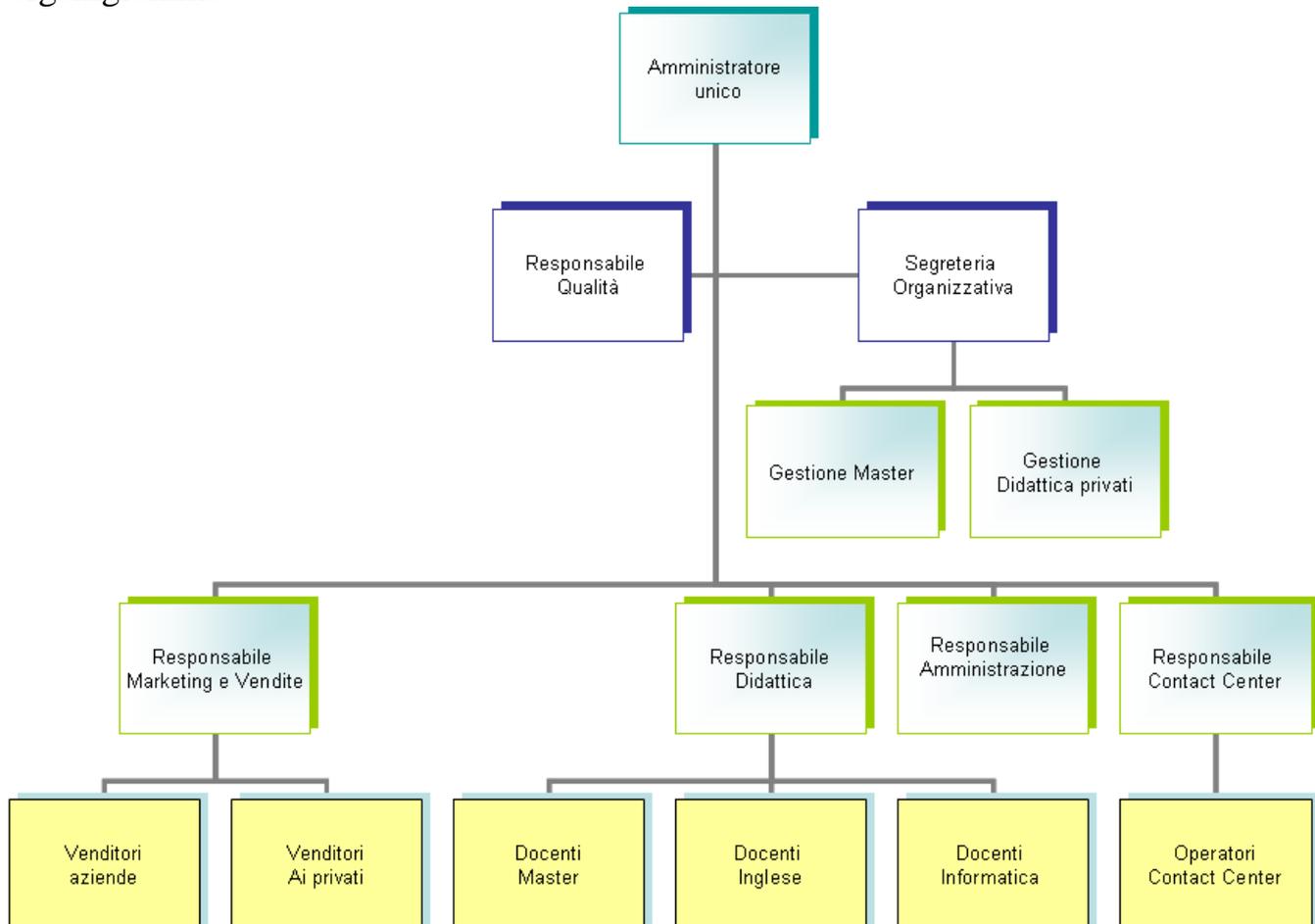
E' però da notare che tale distinzione non trova un puntuale riscontro nella struttura organizzativa che rimane unitaria (essenzialmente per economie di scala e per ristrette dimensioni aziendali). Parimente non vi sono distinzioni delle aree di business a livello di contabilità aziendale.

Risulta invece che i piani strategici e le considerazioni di marketing vengono costantemente fatte dai responsabili in modo differenziato per le diverse aree (quindi seguendo il concetto del ramo di impresa su esposto).

1.2 *Struttura organizzativa*

1.2.1 Organigramma ed enti aziendali

La struttura organizzativa è piuttosto semplice e si articola nel seguente organigramma:



Le funzioni principali sono:

Qualità: posta a diretto riporto dell' Amministratore Unico per garantire da una parte il massimo controllo delle operazioni e dall'altra il coinvolgimento diretto e continuo del vertice aziendale. Si tratta di una scelta piuttosto frequente fra le aziende di servizi e che comunque denota la volontà di dare una buona enfasi alla qualità, come peraltro testimoniato dalle certificazioni conseguite sia generali (ISO 9000) che particolari di settore (es certificazione di ente in grado

di fare esami European Computer Driving Licenze, rilasciata dall'AICA ente Italiano competente per l'ECDL).

Segreteria organizzativa: costituisce lo snodo operativo per l'organizzazione, la finalizzazione e la gestione day by day delle iniziative di formazione intraprese. E' divisa nei due rami aziendali citati nel paragrafo precedente (servizi alle imprese = Master, formazione ai privati.)

Marketing e Vendite: la mission aziendale è evidente; l'intrinseca maggiore difficoltà nella vendita di un servizio (rispetto ad un prodotto) rende particolarmente importante e centrale questo ruolo che deve declinarsi in modalità molto diverse per i due settori aziendali. Nel contatto con le aziende hanno peso soprattutto i contatti personali del vertice aziendale, la capacità di instaurare rapporti duraturi, la conoscenza diretta dei decision maker all'interno dell'azienda. Nel settore della vendita ai privati fa premio la capacità di intervenire in modo capillare sul territorio e l'azione dei consulenti di vendita.

Didattica: appare quasi tautologico che una azienda di formazione abbia come funzione core la funzione didattica. L'articolazione di dettaglio dell'erogazione corsi sarà oggetto precipuo di alcune parti che seguono del presente lavoro.

Amministrazione: riassume in se le funzioni di gestione dei flussi economici in entrata ed in uscita (finanza) quella del controllo di redditività dell'azienda e di sue parti (controllo di gestione) e quella di gestione degli obblighi societari sia in senso civilistico (es formazione del progetto di bilancio) che in quello fiscale (adempimenti ricorrenti, pagamenti e certificazioni). Particolare importanza hanno le politiche di recupero del credito che alternano strumenti classici (dilazioni di pagamento, pagamenti con effetti) ad altri più decentrati

(finanziamento dell'acquisto del cliente tramite finanziarie operanti nel credito al consumo.)

Contact center: struttura di contatto telefonico di tipo out-come (destinato cioè a fare telefonate al cliente e non a riceverne come avviene per la maggior parte dei call center per questo detti income) con varie finalità: primo contatto verso possibili clienti nell'area della formazione privati ma anche servizio in outsourcing per le aziende che vogliono aumentare la loro penetrazione sul mercato, proporre nuovi business ai clienti o in generale aumentare il livello di contatto con il pubblico. La presenza di questa struttura che a stretto rigore non rappresenta una vera funzione aziendale, nell'organigramma ed in una sua parte così "alta" è da una parte motivata dall'elevato numero di persone dedicate (15 centralinisti + 1 responsabile) rispetto alla dimensione aziendale e d'altra parte dalla sua natura trasversale rispetto agli obiettivi aziendali che difficilmente ne giustificerebbe la immissione sotto una specifica area di competenza.

1.2.2 Collaboratori esterni

I riquadri dell'organigramma a fondo giallo indicano le funzioni esercitate da collaboratori esterni.

Si tratta della gran parte della forza lavoro della ABC e quindi, stante il suo carattere di azienda Man power intensive, della più alta voce di costo.

La scelta di ricorrere in modo sistematico e massiccio alla collaborazione esterna ha vari risvolti:

- permette una struttura organizzativa snella e piatta con conseguente abbattimento dei costi di gestione e coordinamento e insussistenza degli

sprechi che nascono dall'inerzia organizzativa a fronte delle necessarie e continue revisioni del modo di condurre il business;

- produce una struttura dei costi tutta orientata ai costi variabili preservando la società dalle conseguenze negative dei periodi di ridotta domanda e permettendo nel contempo di reagire con la moltiplicazione degli attori e delle commesse a fasi positive di mercato senza ipotecare il futuro finanziario dell'azienda;
- appare di principio contraddittoria con la situazione di un'azienda che facendo del capitale umano la sua risorsa core pone strutturalmente all'esterno risorse pregiate esponendosi alla potenziale perdita di collaboratori specie di quelli con il maggior valore sul mercato (bassa capacità di retention del capitale umano). Tale argomentazione ha particolare valore per le risorse a più elevata specializzazione professionale (docenti) e man mano minore per le risorse dotate di professionalità meno specifiche (commerciali) o sostanzialmente semplici da replicare (contact center);

Per massimizzare il vantaggio derivante dalla variabilità dei costi e la loro rispondenza alle voci attive del business, sono messe in atto particolari politiche retributive dei collaboratori che dopo aver garantito delle retribuzioni base proporzionali al lavoro eseguito (basi di calcolo ore di prestazione) danno sostanziali incentivazioni alle operazioni che generano ricavo per la compagnia. In particolare i venditori hanno gran parte della loro retribuzione collegata al volume di business sviluppato, secondo un classico schema di provvigioni proporzionali al business e con incentivi moltiplicativi al raggiungimento di determinati obiettivi prefissati. Anche le risorse del

contact center hanno una buona parte della loro retribuzione condizionata dalla capacità di sollecitare il business. Particolare cura è stata prestata nella definizione delle politiche di incentivazione alla “bontà” del business sviluppato; così un contratto finalizzato dal venditore ma che poi sia “denunciato” dal cliente e non giunga alla sua piena conclusione non dà diritto agli incentivi (o provoca storno postumo di quelli ottenuti) di modo da non favorire politiche di eccessiva aggressività sul mercato e del corrispondente moral hazard, inteso in questo caso come la forzatura di situazioni oggettivamente non fruttuose (es appuntamenti a persone non realmente interessate) al solo scopo di aumentare il volume su cui sono riconosciuti gli incentivi.

Consci dei rischi e delle difficoltà di retention che il sistema retributivo e organizzativo scelto fatalmente comporta, la struttura della ABC ha sempre cercato di massimizzare le componenti strutturali ma soprattutto immateriali che favoriscano la condivisione degli interessi generali sia da parte dei (pochi) dipendenti che dei collaboratori. Fanno parte di questa strategia:

- l’impegno al pagamento tempestivo e continuo delle retribuzioni provvigioni sugli esterni sfuggendo alla tentazione di considerarli fornitori con la loro “elasticità” nei pagamenti;
- il clima aziendale volutamente disteso e coinvolgente che in nessuna fase formale o informale fa distinzione fra dipendenti e collaboratori;
- l’atteggiamento di partecipazione e ascolto da parte della dirigenza ad ogni livello, naturale date le dimensioni di azienda ma comunque molto presente e curata, anche in contrapposizione allo stile gerarchico e

formale di altre aziende specializzate nello stesso settore e con dimensioni comparabili.

1.3 Business

1.3.1 Rami Aziendali

Come detto in precedenza il business della ABC si divide in due rami ben distinti dal punto di vista della domanda e dell'offerta.

Fin dalla presentazione di se stessa che dà la ABC attraverso la comunicazione pubblicitaria (a partire dal sito Web) sono individuati due rami di business distinti per configurazione ed esigenze.

Da una parte abbiamo le **imprese** (e i professionisti nella loro formazione post universitaria o nel loro continuo aggiornamento professionale) che hanno necessità di erogazioni di servizio:

- di alta qualità;
- rivolte a temi complementari rispetto a quelli tipici dell'indirizzo accademico (comunicazione, trattativa, gestione gruppo di lavoro, sviluppo della leadership);
- tipicamente customizzata sulle esigenze del cliente specifico anche se è possibile individuare degli ambiti di comunanza di interessi;
- con un tipico approccio del seminario, dello scambio informativo tra professionisti al limite della "Teach to teach class".

Dall'altra abbiamo una formazione rivolta ai **privati** che tratta temi:

- di interesse generale (inglese e, in parte, informatica);
- talvolta sovrapposti con quelli erogati da altre unità di business o dalla stessa scuola ma con approcci e finalizzazioni più tipiche dell'istruzione finalizzata nel breve periodo (conseguimento di certificazioni e di abilità minime necessarie ad esempio come requisiti di un concorso);

- che necessitano di step certi di erogazione e verifica dell'apprendimento e anche di “certificazioni” note e valide a livello pubblico possibilmente sovranazionale;

In dipendenza di quanto sopra diviene utile e talvolta necessario che i corsi siano standardizzati e orientati a precisi obiettivi di apprendimento.

Alla distinzione dei mercati di riferimento si riferisce solo parzialmente la struttura organizzativa delle funzioni aziendali: di fatto, come possiamo osservare nell'organigramma del precedente paragrafo, mentre le funzioni “alte” (Responsabile marketing; Responsabile didattica; ecc...) sono accentrate ed uniche, le funzioni operative quali i collaboratori vendite sono rigidamente divise fra le due tipologie di business nella lucida percezione che sia del tutto diverso l'approccio di vendite ad un'azienda rispetto ad un piccolo privato. Una divisione simile anche se un po' meno netta si presenta nel caso dei collaboratori didattici dove quelli definiti master sono elusivamente dedicati alle aziende mentre quelli di inglese e di informatica sono quasi dedicati alla clientela privata.

Nel seguito analizzeremo in breve dettaglio i due rami di azienda sopra definiti con ulteriore suddivisione di quello rivolto ai privati nelle due componenti tipiche di corsi di lingue (inglese) e di corsi di informatica.

1.3.2 Servizi alle imprese

Scenario

Pressoché tutte le aziende e specie quelle (pubbliche o private) di dimensioni medio grandi o grandi hanno l'esigenza di formare e istruire il proprio personale. La forte dinamica dei processi di business ha sottolineato ulteriormente tale necessità spostandone il focus dalla prima fase della vita

aziendale di ogni dipendente (che era storicamente quella dell'istruzione) ad un più articolato processo che coinvolge in vari momenti tutte le risorse aziendali (specie quelle di profilo più alto, quali dirigenti e quadri) specie, ma non solo, nelle fasi di ristrutturazione interna e/o forte cambiamento dell'area di business. Più in generale si è andata sostituendo la formazione "iniziale" con una necessità di formazione continua, di miglioramento delle capacità e di continuo aggiornamento delle competenze rispetto ad una dinamica in evoluzione.

Ampio è il dibattito interno ed esterno alle aziende sulla modalità ottimale di condurre i processi di formazione. Ad esempio è indubitabile che la formazione interna sia insostituibile nella trasmissione (ai nuovi dipendenti, ma non solo) di quell'insieme di conoscenze, valori e "modi di fare" il business che sono sinteticamente indicati dal concetto di cultura aziendale e che pertanto, tali compiti non siano assegnabili ad operatori esterni.

E' però altrettanto evidente l'opportunità e talvolta la necessità di ricorrere alla formazione esterna sia per minimizzare i costi e ottimizzare i tempi sia per permettere la "contaminazione" con risultanze teoriche e pratiche esterne che permettano la crescita e l'evoluzione del sistema azienda e della sua cultura, di pari passo con le migliori evoluzioni del mercato e del business.

Offerta

In questo ambito la ABC offre servizi di tipo generale che toccano le aree più comuni e nel contempo innovative del modo di fare business delle aziende. Sono quindi previste competenze specifiche per erogare corsi di:

- Comunicazione articolata in
 - Gestione del gruppo di lavoro
 - Creatività

- Tecniche di comunicazione e Leadership
- Gestione della trattativa
- Informatica avanzata
 - Lato utente (office avanzato, Project ...)
 - Lato professionista (programmazione e linguaggi)
- Master in
 - Sistemi di Gestione Integrati, per la Qualità, la Sicurezza e l'Ambiente
 - Tecniche e Strumenti di Sales Management
 - Marketing e Comunicazione

I corsi sono tipicamente erogati su richiesta dell'impresa cliente e nelle sedi più opportune (spesso le sedi del cliente stesso il che permette di minimizzare i costi connessi con gli spostamenti del personale) oppure presso sedi sociali o di rappresentanza.

Fanno eccezione a questo schema i seminari che vengono essenzialmente erogati su richiesta ed organizzati in sedi di rappresentanza che sottolineino l'alto approccio professionale.

L'approccio generale di questo business è riassumibile come:

- Volto professionale (quasi asettico)
- Alta qualità
- Temi complementari
- Customizzazione dell'offerta sulle esigenze del cliente

Il marketing per questi profili è molto basato sulla rete di rapporti con i decision maker della materia nell'ambito dell'impresa cliente. L'approccio a tali figure professionali è riservato all'alta dirigenza della ABC (responsabile marketing e

sales e/o Amministratore Unico) e le forme di pubblicità esterne (sito Web, cartelloni etc.) hanno un'importanza sicuramente complementare se non secondaria.

Da iscrivere in questo ramo di azienda sono anche i servizi complementari che la ABC può offrire basandosi sulla competenza dei propri professionisti e sulla struttura disponibile. In particolare vengono offerti alle imprese clienti su base singolo business case servizi di:

- Sviluppo software, specialmente nell'area CBT (Computer Based Training);
- Contact Center con utilizzo della struttura usata per il marketing & sales interno.

La doppia volontà di non sovrapporre nella visione del cliente i due rami aziendali distinti per caratteristiche e modalità di approcci è ben manifestata dalla creazione per lo specifico ramo di azienda in parola di un separato brand aziendale (ABC Imprese) che (pur facendo riferimento alla stessa struttura organizzativa e societaria) risponde all'esigenza di farsi riconoscere dal cliente e nel contempo di non generare confusione con altre differenti e precipue modalità di business usate per i privati.

1.3.3 Servizi ai privati

L'approccio ai clienti privati è caratterizzato dalla caratteristica della "vicinanza". ABC si rende vicina ai suoi clienti a cominciare dal senso geografico di penetrazione sul territorio: i corsi vengono tenuti in moltissime sedi differenti e distribuite nelle aree geografiche di riferimento (Roma e zone limitrofe, Frosinone e zone limitrofe). Al contrario della maggior parte delle

scuole non si ha quindi un'erogazione in (pochi) punti della città nei quali si hanno strutture fisse e organizzate ma si utilizzano in modo sostanzialmente estemporanee sedi distaccate, capillarizzate sul territorio e senza particolari requisiti tecnico applicativi. L'utilizzo in tal senso di strutture "improprie" o almeno "non dedicate" lungi dall'essere un limite diviene la possibilità di offrire "a due passi da casa" un servizio di qualità professionale e tecnica.

A questo approccio "di erogazione" corrisponde puntualmente un analogo approccio di marketing e sales basato sul territorio e sul contatto personale.

Definito un territorio di interesse nel quale è stata individuata una base logistica capace di fornire il supporto minimo si attua un'azione di marketing tramite il canale della distribuzione (per la strada, negli immediati dintorni della base individuata, di materiale promozionale e la parallela attivazione del contact center che informa a tappeto i possibili clienti. Il fine di questa prima fase di approccio al mercato è definire un set di clienti potenziali e fissare con essi un momento di approfondimento personale.

Il secondo momento della vendita è quindi costituito dal colloquio personale fra il potenziale cliente e un collaboratore vendite (tipicamente esterno all'azienda anche se integrato nel suo ciclo produttivo). Il collaboratore vendite:

- da' al cliente tutto il set di informazioni necessario per comprendere al meglio l'offerta;
- definisce il livello di corso più adatto al cliente;
- illustra le condizioni economiche applicabili al corso selezionato dal cliente e le eventuali facilitazioni connesse (es promozioni legate a pacchetti di servizi quali corsi multipli o multi partecipazioni di familiari allo stesso corso);

- propone modalità di pagamento differenziate e capaci di superare il gap fra volontà di partecipare e vincoli di bilancio. Tipicamente tali facilitazioni possono essere di tipo formale (finanziamento contestuale da parte di società specializzate nel credito al consumo) o anche informali (pagamento dilazionato direttamente gestito dalla ABC tramite accensione di crediti commerciali (opportunità particolarmente apprezzate da quella tipologia di cliente che non ha la volontà o la possibilità di ricorrere al credito formalizzato, come avviene tipicamente per i giovani non percettori di reddito che non vogliono o possono farsi garantire dai genitori).

Dato questo quadro generale le attività specifiche di vendita e di erogazione si differenziano in base alla tipologia di corso e quindi (con riferimento anche allo schema riportato nel paragrafo 1.3.1 a corsi di inglese o di informatica a cui sono dedicati i due seguenti paragrafi.

1.3.4 Corsi di Inglese

I corsi proposti si riferiscono a vari gradi di conoscenza della lingua inglese e hanno come misuratore classico il livello Europeo di conoscenza della lingua articolato in 6 livelli (A1,A2,B1,B2,C1;C2) e in 5 abilità (Ascolto, Lettura, Interazione, Produzione Orale e Produzione Scritta) secondo specifiche abilità puntualmente definite a livello di Commissione Europea.

Di seguito si riporta la tabella per l'auto-valutazione del livello nella versione italiana pubblicata dalla EU.

	A1	A2	B1	B2	C1	C2		
C O M P R E N S I O N E	Ascolto	Riesco a riconoscere parole che mi sono familiari ed espressioni molto semplici riferite a me stesso, alla mia famiglia e al mio ambiente, purché le persone parlino lentamente e chiaramente.	Riesco a capire espressioni e parole di uso molto frequente relative a ciò che mi riguarda direttamente (per esempio informazioni di base sulla mia persona e sulla mia famiglia, gli acquisti, l'ambiente circostante e il lavoro). Riesco ad afferrare l'essenziale di messaggi e annunci brevi, semplici e chiari.	Riesco a capire gli elementi principali in un discorso chiaro in lingua standard su argomenti familiari, che affronto frequentemente al lavoro, a scuola, nel tempo libero ecc. Riesco a capire l'essenziale di molte trasmissioni radiofoniche televisive su argomenti di attualità o temi di mio interesse personale o professionale, purché il discorso sia relativamente lento e chiaro.	Riesco a capire discorsi di una certa lunghezza e conferenze e a seguire argomentazioni anche complesse purché il tema mi sia relativamente familiare. Riesco a capire la maggior parte dei notiziari e delle trasmissioni TV che riguardano fatti d'attualità e la maggior parte dei film in lingua standard.	Riesco a capire un discorso lungo anche se non è chiaramente strutturato e le relazioni non vengono segnalate, ma rimangono implicite. Riesco a capire senza troppo sforzo le trasmissioni televisive e i film.	Non ho nessuna difficoltà a capire qualsiasi lingua parlata, sia dal vivo sia trasmessa, anche se il discorso è tenuto in modo veloce da un madrelingua, purché abbia il tempo di abituarci all'accento.	
		Lettura	Riesco a capire i nomi e le persone che mi sono familiari e frasi molto semplici, per esempio quelle di annunci, cartelloni, cataloghi.	Riesco a leggere testi molto brevi e semplici a trovare informazioni specifiche e prevedibili in materiale di uso quotidiano, quali pubblicità, programmi, menù e orari. Riesco a capire lettere personali semplici e brevi.	Riesco a capire testi scritti di uso corrente legati alla sfera quotidiana o al lavoro. Riesco a capire la descrizione di avvenimenti, di sentimenti e di desideri contenuta in lettere personali.	Riesco a leggere articoli e relazioni su questioni d'attualità in cui l'autore prende posizione ed esprime un punto di vista determinato. Riesco a comprendere un testo narrativo contemporaneo.	Riesco a capire testi letterari e informativi lunghi e complessi e so apprezzare le differenze di stile. Riesco a capire articoli specialistici e istruzioni tecniche piuttosto lunghe, anche quando non appartengono al mio settore.	Riesco a capire con facilità praticamente tutte le forme di lingua scritta inclusi i testi teorici, strutturalmente o linguisticamente complessi, quali manuali, articoli specialistici e opere letterarie.
			P A R L A T O	Interazione	Riesco a interagire in modo semplice se l'interlocutore è disposto a ripetere o a riformulare più lentamente certe cose e mi aiuta a formulare ciò che cerco di dire. Riesco a porre e a rispondere a domande semplici su argomenti molto familiari o che riguardano bisogni immediati.	Riesco a comunicare affrontando compiti semplici e di routine che richiedono solo uno scambio semplice e diretto di informazioni su argomenti e attività consuete. Riesco a partecipare a brevi conversazioni, anche se di solito non capisco abbastanza per riuscire a sostenere la conversazione.	Riesco ad affrontare molte delle situazioni che si possono presentare viaggiando in una zona dove si parla la lingua. Riesco a partecipare, senza essermi preparato, a conversazioni su argomenti familiari, di interesse personale o riguardanti la vita quotidiana (per esempio la famiglia, gli hobby, il lavoro, i viaggi e i fatti di attualità).	Riesco a comunicare con un grado di spontaneità e scioltezza sufficiente per interagire in modo normale con parlanti nativi. Riesco a partecipare attivamente a una discussione in contesti familiari, esponendo e sostenendo le mie opinioni.
Produzione orale	Riesco a usare espressioni e frasi semplici per descrivere il luogo dove abito e la gente che conosco.	Riesco ad usare una serie di espressioni e frasi per descrivere con parole semplici la mia famiglia ed altre persone, le mie condizioni di vita, la carriera scolastica e il mio lavoro attuale o il più recente.			Riesco a descrivere, collegando semplici espressioni, esperienze ed avvenimenti, i miei sogni, le mie speranze e le mie ambizioni. Riesco a motivare e spiegare brevemente opinioni e progetti. Riesco a narrare una storia e la trama di un libro o di un film e a descrivere le mie impressioni.	Riesco a esprimermi in modo chiaro e articolato su una vasta gamma di argomenti che mi interessano. Riesco a esprimere un'opinione su un argomento d'attualità, indicando vantaggi e svantaggi delle diverse opzioni.	Riesco a presentare descrizioni chiare e articolate su argomenti complessi, integrandovi temi secondari, sviluppando punti specifici e concludendo il tutto in modo appropriato.	Riesco a presentare descrizioni o argomentazioni chiare e scorrevoli, in uno stile adeguato al contesto e con una struttura logica efficace, che possa aiutare il destinatario a identificare i punti salienti da rammentare.
	Produzione scritta	Riesco a scrivere una breve e semplice cartolina, ad esempio per mandare i saluti delle vacanze. Riesco a compilare moduli con dati personali scrivendo per esempio il mio nome, la nazionalità e l'indirizzo sulla scheda di registrazione di un albergo.			Riesco a prendere semplici appunti e a scrivere brevi messaggi su argomenti riguardanti bisogni immediati. Riesco a scrivere una lettera personale molto semplice, per esempio per ringraziare qualcuno.	Riesco a scrivere testi semplici e coerenti su argomenti a me noti o di mio interesse. Riesco a scrivere lettere personali esponendo esperienze e impressioni.	Riesco a scrivere testi chiari e articolati su un'ampia gamma di argomenti che mi interessano. Riesco a scrivere saggi e relazioni, fornendo informazioni e ragioni a favore o contro una determinata opinione. Riesco a scrivere lettere mettendo in evidenza il significato che attribuisco personalmente agli avvenimenti e alle esperienze.	Riesco a scrivere testi chiari e ben strutturati sviluppando analiticamente il mio punto di vista. Riesco a scrivere lettere, saggi e relazioni esponendo argomenti complessi, evidenziando i punti che ritengo salienti. Riesco a scegliere lo stile adatto ai lettori ai quali intendo rivolgermi.

Ciascun corso è distinto sia per livello di ingresso (il che permette omogeneità degli studenti e massima efficacia del corso) che per livello di uscita previsto (che permette di programmare la propria crescita e il relativo investimento di tempo ed economico in relazione agli obiettivi misurabili che si vogliono raggiungere).

Solo dopo aver raccolto le adesioni degli studenti vengono create le classi secondo i seguenti parametri:

1. omogeneità di livello degli studenti per evitare che le fughe in avanti di alcuni siano penalizzanti per gli altri o viceversa che i ritmi bassi imposti dai meno esperti non permettano ai più esperti di massimizzare la loro utilità;
2. class size ridotto al massimo di 10 partecipanti per la massima interazione con il docente;
3. class size sufficiente per compensare i costi generali non legati al numero di alunni (insegnante, fitto dell'aula etc).

Da notare che mentre è necessaria un'omogeneità di livello iniziale non è richiesta omogeneità del livello finale da raggiungere. Nella pratica è frequente la partenza di un gruppo di (ad esempio) 7 utenti di livello A1, di cui 4 vogliono raggiungere il livello B1 mentre 3 si "accontentano" del livello A2. Si avrà quindi un corso di 7 persone finché si perseguirà il livello A2 e nella seconda fase di sole 4 persone. Una tale gestione rappresenta un buon compromesso fra le esigenze delle molte classi (capillarità di offerta, orari e giorni differenziati etc) e di economie di scala per l'azienda erogatrice (almeno per una parte del corso le due componenti viaggiano insieme con notevoli risparmi di costi).

Pur essendo teoricamente possibili varie articolazioni del monte ore complessivo di ciascun corso, vi è una consolidata tendenza a utilizzare orari standard caratterizzati da:

- lezioni settimanali in giorno fisso
- durata di ogni singola lezione di 3 ore

La standardizzazione della modalità di erogazione è stata preferita per diverse ragioni fra le quali le principali sono:

- possibilità di organizzare il calendario di ogni singolo docente (nonché delle eventuali sostituzioni) con “mattoncini” standard da collocare nella settimana tipo;
- trade off fra le esigenze di avere un corso sufficientemente rilassato e “diluito” (almeno rispetto a esperienze di full immersion, pure molto praticate nell’ambito dei corsi di lingue) e esigenza di minimizzare il numero di trasferte del docente (a monte ore fissato lezioni più corte significano un numero maggiore di lezioni e quindi il moltiplicarsi dei costi transattivi e più nello specifico costi di trasporto e relativo impiego di tempo attività non produttive).

Infine benché sia teoricamente possibile lo scambio di docenti durante il corso, questa opportunità viene, di fatto, adoperata solo per cause occasionali e di forza maggiore. Infatti, l’erogazione da parte dello stesso docente dell’intero corso permette da un punto di vista didattico di utilizzare in modo elastico il tempo a disposizione modulando opportunamente momenti di accelerazione sul programma e momenti di riflessione, verifica e approfondimento. Inoltre enfatizza il rapporto umano e partecipativo fra docente e studente tanto necessario per gli apprendimenti tecnici ed in particolare quelli di una lingua

straniera e inoltre funzionale all'immagine complessiva di "vicinanza" al cliente che l'azienda intende perseguire in questo ramo di business.

La natura "tecnica" della materia e il suo inquadramento in precise griglie di valutazione rende necessario e complementare al cammino di istruzione quello di certificazione del livello raggiunto. In linea con la politica di "vicinanza" la ABC provvede presso proprie strutture alla certificazione secondo standard europei, permettendo che le prove di esame avvengano nel pieno rispetto delle norme di trasparenza ma anche in un ambiente amichevole che permetta di superare la naturale difficoltà ed empasse che sempre un esaminato si trova ad affrontare specie se per età o lontananza dal periodo degli studi ha ormai perso l'abitudine alle prove di accertamento della propria preparazione.

1.3.5 Corsi di informatica

Uno dei fenomeni più visibili e pervasivi della società contemporanea (fra fine XX e inizio del XXI secolo) è la diffusione anche in segmenti non professionali delle tecnologie informatiche e di comunicazione (ICT). Molti fattori soprattutto tecnologici hanno portato questa trasbordante espansione dell'informatica e fra essi ricordiamo:

- l'aumento di potenza dei computer e la parallela riduzione di costo;
- la miniaturizzazione degli apparati che ha permesso da una parte la loro diffusione a livello di singolo utente (Personal Computing) e dall'altro lo sviluppo delle varie forme di mobile computing (laptop, PDA, smartphone...);

- il miglioramento e la diminuzione di costi delle reti di comunicazione sia filare (in particolare l'avvento dell'ADSL) che cellulari (GPRS, UMTS...).

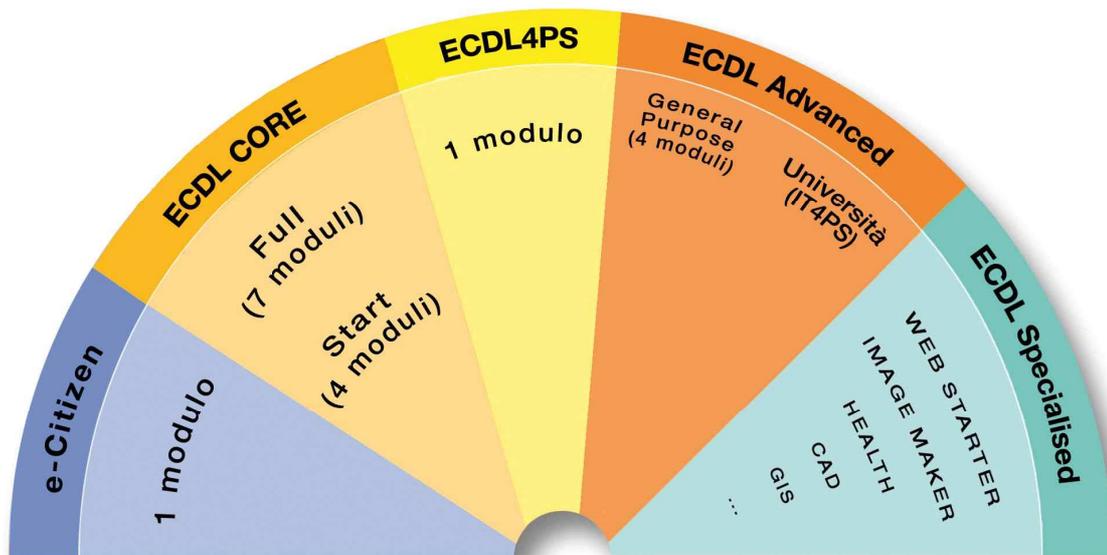
Ma senza dubbio il massimo motore del cambiamento è stato la diffusione capillare e mondiale della rete INTERNET e dei relativi servizi (WEB, E-MAIL), sviluppatasi in modo esponenziale a partire dalla standardizzazione del protocollo di rete (http) avvenuta nel 1991 (e nel cuore dell'Europa!).

In questo contesto la conoscenza delle basi pratiche dell'ICT diviene una necessità non solo per il professionista del settore ma anche (e forse soprattutto) per il *cittadino che si confronta ogni giorno con nuove modalità di fruizione on-line dell'informazione, della comunicazione, dell'accesso ai servizi più ricorrenti, dai servizi pubblici a quelli bancari* ².

In pratica stiamo assistendo alla creazione di nuovi segmenti di clientela potenziale attratta dall'informatica il cui limite non è più il costo delle apparecchiature o la capacità delle stesse di soddisfare bisogni e aspettative ma più che altro il vincolo della conoscenza teorica ma soprattutto pratica del mondo dell'ICT e del suo uso quotidiano.

Partendo dalla coscienza di questa domanda di servizi diffusa, ma spesso inespressa, la ABC si è rivolta al territorio per la proposta di corsi di informatica di tipo classicamente utentistico e quindi basati sugli standard di certificazione Europea ECDL (European Computer Driving License – Patente Europea de Computer).

² Fonte sito ufficiale Associazione Italiana per l' Informatica ed il Calcolo Automatico, federata Italiana della ECDL Foundation



In particolare è stato identificato il set delle competenze definite dal ECDL CORE in 7 moduli:

1. Concetti di base dell'ICT
2. Uso del computer e gestione dei file
3. Elaborazione testi
4. Foglio elettronico
5. Uso delle basi di dati
6. Strumenti di presentazione
7. Navigazione e comunicazione in rete

Con una versione ridotta (conforme allo standard START e generalmente detta BASIC) di 5 moduli (estratti dal set dei 7 di cui la EDCL CORE ma identici ad essi):

1. Concetti di base dell'ICT
2. Uso del computer e gestione dei file
3. Elaborazione testi
4. Strumenti di presentazione

5. Navigazione e comunicazione in rete

Alcune precipe attività di erogazione e scelte sul business (class size scelta bid no bid etc.) saranno meglio descritte nel prosieguo del presente lavoro ed in particolare saranno ampiamente trattate nel capitolo 2.

1.4 Posizionamento e competitor

Anche se una completa analisi del mercato dei corsi professionali esula dai compiti del presente lavoro occorre, per la migliore comprensione e interpretazione delle scelte aziendali, una sia pure sommaria analisi dei competitor.

Il mercato dei corsi di questa tipologia si presenta frammentato e diversificato con moltissimi player ciascuno rappresentativo di quote relativamente piccole del mercato. Questo è peraltro facilmente spiegabile con la struttura intrinseca del business caratterizzato da bassi costi di investimento e da un settore relativamente giovane che non ha ancora visto evoluzioni né tecnologiche né organizzative che garantissero la supremazia di un ristretto numero di player.

Si tratta quindi di un mercato tendenzialmente frastagliato e aggressivo in cui la leva del prezzo è potente ma non unica essendo il prodotto intrinsecamente differenziato a seconda della professionalità della struttura e preparazione del docente. In questa ottica si spiega anche la presenza contemporanea sul mercato di corsi che sembrano identici (tutti basati sul conseguimento della patente ECDL) ma sono caratterizzati da costi assai diversi andando dai corsi gratuiti o quasi erogati dalle istituzioni pubbliche (Scuole pubbliche, Regione, ecc.....) a corsi a pagamento per un costo anche superiore ai 1.000 € per studente.

Questa condizione rende da una parte difficile ogni scelta (anche quella di non fare un corso antieconomico) e d'altra parte costringono ad enfatizzare scelte organizzative logistiche e di marketing che costituiscono e vengano recepite dal mercato come sostanziali differenziazioni del prodotto rispetto a quello analogo e più economico di parte della concorrenza.

In questa ampia gamma di scelta il prodotto della ABC si situa nel segmento medio-alto dei prezzi e quindi si deve posizionare sullo stesso livello della qualità percepita dal consumatore per mantenere le quote di mercato. A questa esigenza si conformano le scelte logistiche, didattiche e di marketing che saranno approfondite nel capitolo seguente.

2 Il ramo di impresa “Corsi di Informatica”

2.1 Scopo e definizione

2.1.1 La scelta di portare il corso dal cliente

La scelta fondamentale nel posizionamento sul mercato dei corsi di informatica (come d'altra parte di quelli di inglese) è costituita dall'andare dal cliente sia in senso fisico che nel più ampio senso logico/traslato.

Cominciando dall'assetto fisico, andare dal cliente significa effettuare i corsi in locazioni fisicamente vicine al centro di residenza o di interessi del cliente. Si tratta quindi di individuare delle strutture:

- distribuite in modo capillare sul territorio;
- capaci in astratto di ospitare il numero adeguato di persone con un set minimo di infrastrutture;
- disponibile per essere utilizzate (almeno in alcune ore della giornata);
- caratterizzate da costi sufficientemente bassi da non gravare troppo sui costi totali del corso.

Tipiche strutture di questo tipo sono quindi quelle che vengono utilizzate per il loro fine primario solo in un numero relativamente ridotto di ore al giorno/settimana e i cui gestori sono quindi ben disposti ad affittare per recuperare le spese di gestione.

Due tipologie di strutture sono “intrinsecamente” dotate di queste caratteristiche:

- gli edifici scolastici;
- le strutture delle chiese parrocchiali adibite alle lezioni (tipicamente di catechesi).

La costosa e macchinosa burocrazia che da sempre contraddistingue la macchina statale (anche nelle sue articolazioni estremamente periferiche) ha purtroppo precluso la via degli edifici scolastici che pure erano funzionalmente e per strutture di base disponibili più vicine alla bisogna della ABC (in fondo è piuttosto naturale fare dei corsi in una scuola e tutte le strutture sono adatte ad essi).

Resta la via delle parrocchie che hanno il difetto di strutture molto semplici (al limite dello spartano) ma hanno i vantaggi di:

- distribuzione ancora più capillare di quella delle scuole;
- orari di disponibilità molto ampi (non è raro il caso di aule di Catechismo usate per gli scopi istituzionali 1 o 2 ore la settimana lasciando sostanzialmente a disposizione tutto il resto del monte orario); in proposito ricordiamo che le scuole non sono mai disponibili la mattina e spesso per i doppi turni sono impegnate anche in alcuni orari pomeridiani;
- flessibilità oraria: è possibile effettuare corsi anche nel tardo pomeriggio (o a sera inoltrata) in orari estremamente comodi per persone che lavorano o comunque hanno attività (es corsi universitari) schedate e non rinviabili di mattina e di pomeriggio;
- interlocutore unico e con ampissimo potere anche discrezionale sia per quanto riguarda la straordinaria amministrazione (formazione / sottoscrizione / modifica del contratto di affitto d'uso locali) che nella ordinaria amministrazione (gestione del day by day).

Alla luce di quanto sopra e dopo una fase di “sperimentazione” molto positiva la ABC di fatto usata questa scelta in modo sistematico e quasi esclusiva.

Da un punto di vista più generale andare verso il cliente significa scegliere orari e soluzioni più confacenti alle sue esigenze e comprendere e “servire” le esigenze diverse e spesso conciliabili di varie tipologie di clienti (formazione, istruzione, certificazione ma anche lo stare in un ambiente stimolante ma disteso e amichevole).

2.1.2 La scelta dell'esternalizzazione

Le scelte fatte e le connotazioni proprie della particolare categoria di mercato nella quale la ABC si muove disegnano uno scenario particolare caratterizzato da:

- assenza quasi completa di fidelizzazione del cliente (l'acquisto ripetuto del servizio “formazione” specifica da parte del cliente privato è sostanzialmente una rara eccezione);
- elevata distribuzione geografica del cliente e della erogazione del servizio con modificabilità nel tempo di tale allocazione spaziale (fotografando le situazioni in un mese si riscontrano focalizzazioni più o meno casuali di corsi in un ambito territoriale e il mese successivo in una diversa parte della città);
- variazione nel tempo della domanda che pur con degli ovvi elementi di tendenziale polarizzazione (è più facile fare un corso a gennaio che a luglio) è difficilmente inquadrabile in sistematici cammini di stagionalità;
- difficile e variegata segmentazione della clientela potenziale e di quella effettiva rispetto ai parametri demografici e sociologici che pone problemi e potenziali sprechi nelle necessarie attività di clusterizzazione e di marketing mix mirato;

- basso investimento in promotion in parte dovuto alla difficoltà di cui al punto precedente e in parte a precise scelte aziendali di non destinare ingenti capitali alla parte di pubblicità che sarebbero comunque insufficienti a raggiungere una visibilità almeno comparabile a quella dei grandi player all'interno dello specifico mercato (es CEPU).

Quanto sopra ci porta alla conclusione che la domanda dello specifico business si presenta con elevate fluttuazioni nel tempo (e anche nello spazio).

A fronte di tale situazione una risposta di offerta “classica” basata su personale dipendente darebbe luogo a:

- notevoli sprechi nelle fasi di bassa attività;
- incapacità di rispondere a picchi di domanda in modo elastico;
- costi ausiliari del personale (trasferte, pasti, materiali minuti etc) in crescita e bisognosi per evitare sprechi di controlli a vari livelli che sono anche essi dei costi.

La scelta della ABC è quella di ricorrere in modo sistematico a personale esterno (generalmente professionisti con partita iva) sia nella fase di reperimento dei contratti che in quella di erogazione del servizio.

Pregi e difetti generali di questa scelta sono già stati discussi al paragrafo 1.2.2. In questa sede ci preme sottolineare che questa scelta è percorsa anche e soprattutto per i Docenti che sono tipicamente pagati su base di ore di corso effettuate con una tariffa unica che include sia i costi di trasferta che quelli complementari del personale (come è tipico degli incarichi professionali ma non di quelli dati al personale dipendente).

Questa scelta ha permesso fra l'altro la ABC di accedere a personale con ottimo price/performance per proprie particolari situazioni di lavoro (si pensi ad

esempio ai lavoratori dipendenti di altre branche professionali che hanno o hanno sviluppato buone o ottime competenze di informatica di base e sono disponibili a prestazioni in orari extralavorativi che sono, guarda caso, fra gli orari più richiesti da molte categorie di studenti.)

2.2 Delocalizzazione

2.2.1 Scelte organizzative

Operare i corsi in modo totalmente de localizzato rispetto alle strutture tecniche ed organizzative aziendali propone una particolare sfida all'organizzazione e alla logistica.

In qualche modo la situazione è simile a quella delle unità speciali militari o se si preferisce un esempio meno bellicoso a quella dei Villaggi Vacanze: tutta la struttura de localizzata deve essere autosufficiente e deve risultare interfaccia dell'altro (nemico o cliente a seconda dei casi) per tutti gli aspetti.

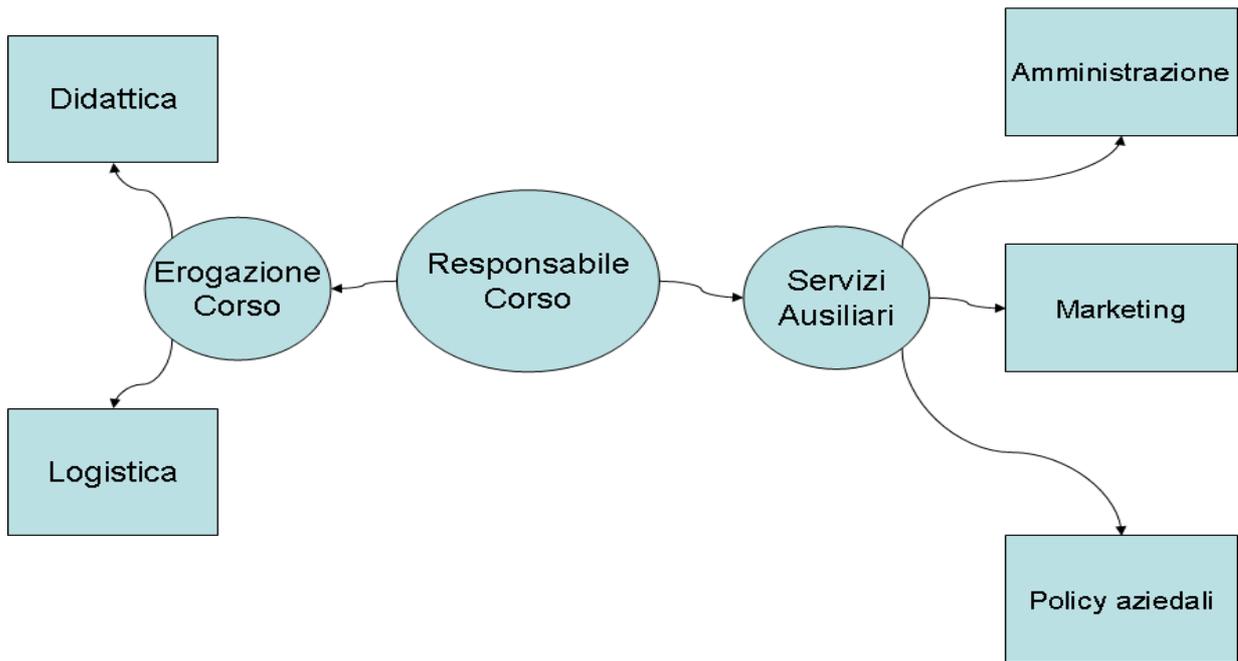
Declinando questa necessità nel caso di specie occorre che il Docente si senta, abbia la delega e sia il vero Responsabile del Corso, interfaccia unica degli allievi:

- dal punto di vista didattico: definizione dei contenuti di ogni lezione e delle forme che ritiene più opportune ed adatte (presentazioni formali preconfezionate, strutture dialogiche, fasi di esercitazione e di test dell'apprendimento);
- dal punto di vista amministrativo: definire pratiche amministrative correnti (es accettare pagamenti e rilasciare ricevute); indirizzare correttamente pratiche amministrative straordinarie (sospensione corso per singolo utente, passaggio da corso collettivo ad individuale etc.);
- dal punto di vista logistico: favorire i corretti utilizzi del materiale e delle strutture fisse, fare da riferimento per le prassi di sicurezza (legge 626 e seguenti), definire particolare policy per i minori (es necessità di vigilarli durante e dopo il corso fino al loro riaffido alla potestà genitoriale);

- come rappresentante dell'azienda delle sue policy e reale interprete della sua volontà di essere “vicina all'utente”;
- dal punto di vista di marketing nel proporre prestazioni ulteriori ed ausiliarie quali:
 - estensioni del corso (tipico esempio e' l'upgrade da corso BASIC a corso FULL);
 - esami di accertamento e certificazione europea (ECDL) tipicamente non compresi nel costo iniziale del corso;
 - prodotti di supporto o integrativi quali software per la preparazione dell'esame (ATLAS e relativi codici) o anche infrastrutture HW (tipicamente PC usati).

Non è neanche da trascurare la rappresentatività aziendale che il Responsabile del corso deve avere rispetto ai gestori delle infrastrutture (parroci e loro delegati) nella risoluzione dei vari problemi che il day by day propone (dalla accessibilità dei servizi, agli orari, dalla custodia dei locali alla loro pulizia).

Facendo riferimento ai modelli organizzativi classici potremmo definire la struttura richiesta come qualcosa di mezzo fra quella divisionale geografica (ampia autonomia sul territorio) e quella di rete ben evidenziata dalla costellazione di funzioni che fanno riferimento alla figura del Responsabile del Corso (vedi grafico.)



2.2.2 Scelte tecniche

Da un punto di vista di infrastrutture, come visto nel para 2.1.1 le scelte fatte implicano la rinuncia a qualsiasi tipo di infrastruttura specialistica permanente sul posto.

D'altra parte non si può insegnare l'informatica in astratto o "alla lavagna" come non si può insegnare il pianoforte senza che lo studente sia al pianoforte.

La apparente contraddizione può essere risolta con il parallelo uso della tecnologia e della "buona volontà" del Responsabile del corso attraverso la "costruzione" dell'aula informatica ad ogni lezione e sua "demolizione" alla fine di ogni singola lezione.

Ovviamente la cosa è possibile solo con il ricorso intensivo a Computer Portatili (laptop) e comporta una serie di conseguenze:

- necessità che il responsabile corsi sia dotato di un proprio set di computer per evitare i costi logistici legati al suo peregrinare fra sede sociale e sedi dei corsi;

- necessità che il responsabile corsi porti con se tutti i computer necessari e arrivi con qualche minuto di anticipo per preparare l'aula didattica;
- rinuncia a tutto quanto non è indispensabile, in particolare nessuna periferica (in fondo se un computer portatile è degno di questo nome le sue periferiche integrate – anche i Touchpad Mouse - devono essere sufficienti).

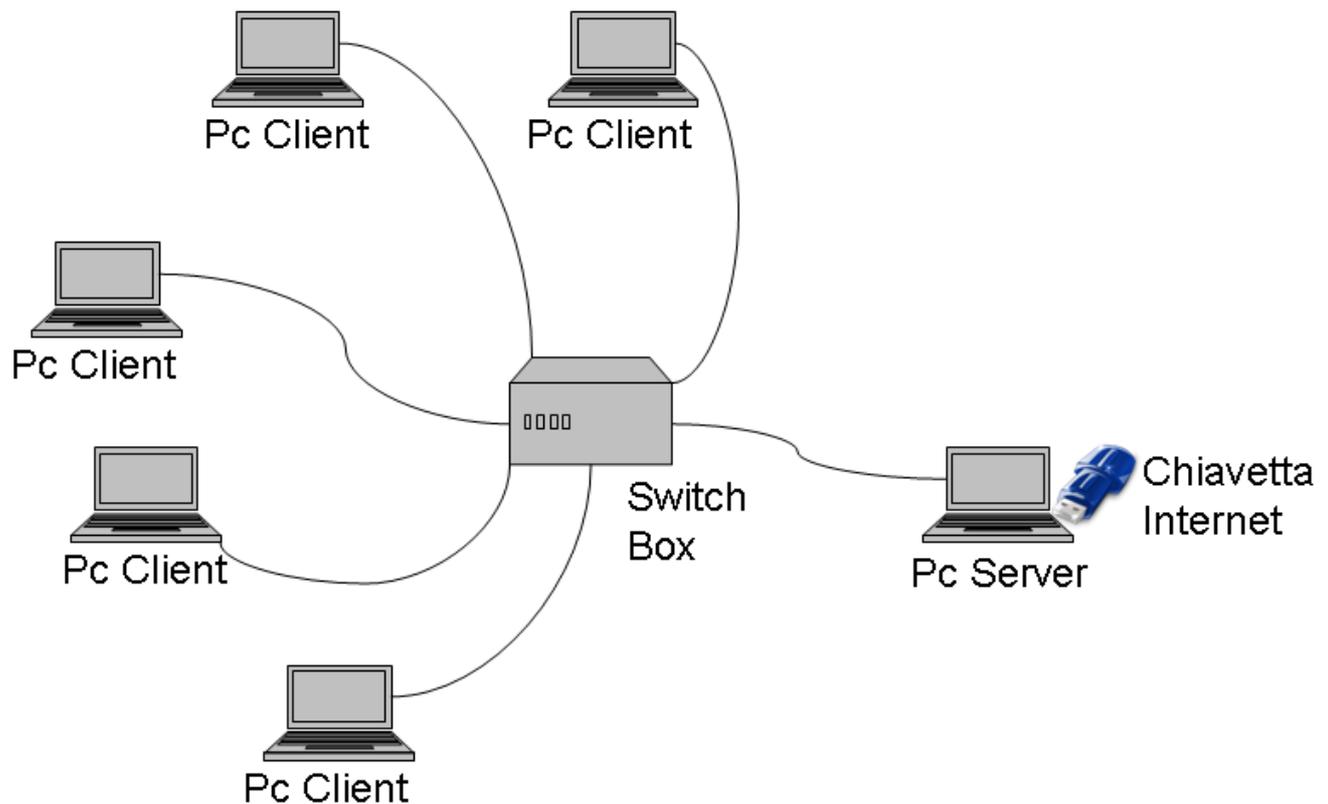
Questa scelta permette, al netto dei problemi, di mettere davanti ad ogni singolo allievo il suo proprio PC indipendentemente dalla povertà della struttura in cui si è ospitati e che può ben ridursi a tavoli e sedie (+ qualche presa di corrente dati i noti problemi di autonomia dei PC portatili).

Risolto il problema delle postazioni di lavoro, la povertà strutturale delle infrastrutture richiede rinunce anche da altri profili dei supporti didattici. In particolare non è possibile adottare come standard la proiezione di slide show (tipo power point) per la probabile mancanza dei minimi requisiti (schermo o almeno parete bianca, dispositivi per limitare la luce esterna ecc.).

La soluzione è nell'uso di strutture essenziali per la comunicazione didattica (lavagne classiche o bianche) che sono spesso disponibili anche nelle strutture più semplici o che alla poggio sono facilmente trasportabili insieme all'altro materiale. La scelta di lezioni interattive e meno codificate se da una parte ben si adatta all'idea di scuola "vicina e amica" propone dei limiti nella standardizzazione dei contenuti che vanno superati da una parte con la rigida osservanza dei contenuti minimi da erogare (in ciò bene assistiti dalle puntuali e puntigliose elencazioni delle fonti Europee – es Syllabus), dall'altra dalla fornitura fra i materiali base dati agli studenti di ampio e completo manuale che viene edito e aggiornato dalla stessa ABC.

Un punto delicato evidenziato dall'esperienza pratica degli ultimi mesi è quello dell'accesso ad INTERNET. Fino a due anni fa i corsi erano stati strutturati per dare i fondamenti teorici della rete e del suo uso nonché l'interazione con gli strumenti di base (browser e sistema di posta) utilizzati stand-alone (senza collegamento con la rete).

Tale approccio è stato via via giudicato sempre più negativamente dall'utenza il che ha portato alla necessità di innovare l'erogazione di questa parte di corso. Fortunatamente il progresso della tecnologia ha permesso di superare anche questo ostacolo tramite connessione remota cellulare dei PC (uso delle cd chiavette Internet). Il problema consta nel numero di chiavette da dedicare: un numero troppo ampio (ad esempio una chiavetta per ogni PC oltre ad essere antieconomico apriva lo spazio a vari tipi di abusi. La soluzione trovata è stata quella della connessione in rete (locale filare) dei PC e gestione di una unica chiavetta con funzioni di server di rete (vedi schema.)



Come si vede tutti i computer sono connessi in modo filare (quindi con la massima efficienza) al server di rete dotato di chiavetta per il collegamento. Si noti che:

- anche il PC server può essere adoperato da uno studente per le normali funzioni e anche per l'accesso ad internet;
- a prima vista ci potrebbero essere gravi problemi di performance di rete (in fondo una chiavetta e' tipicamente destinata ad un unico computer e in questo caso ne deve servire molti; in realtà con opportune accortezze tecniche (rete locale filare e di tipo dedicato senza DHCP) e didattico/organizzative (far utilizzare agli studenti siti sufficientemente semplici e leggeri (con poche immagini e senza filmati video) si ottengono performance del tutto accettabili anche in situazioni di 10 PC connessi contemporaneamente.

2.3 Analisi costi generali di azienda

2.3.1 Premessa metodologica

Per poter definire i costi di una singola erogazione di servizio (nel nostro caso di una singola edizione del corso) occorre definire la modalità con cui stabiliamo tali costi.

Faremo ricorso alla classica distinzione dei costi in:

- diretti
- indiretti

In particolare definiamo costi indiretti quelli che non sono specificatamente suddivisi in sede di contabilizzazione (o in sede extracontabile di rilevazione dei costi per commessa) e sono pertanto attribuibili alla generalità dei “prodotti” dell’azienda. Per tali costi useremo la semplice regola di proporzionalità con i costi diretti e quindi assumeremo:

$$C_{ij} = C_{it} / C_{dt} \times C_{dj}$$

Dove

C_{ij} = costo indiretto della j-esimo servizio

$C_{it} = \sum_j C_{ij}$ = totale dei costi indiretti

$C_{dt} = \sum_j C_{dj}$ = totale dei costi diretti

C_{dj} = costo diretto del j-esimo servizio

L’adozione di tali formule semplificate equivale alla scelta di considerare un unico centro di costo centralizzato rinunciando alla adozione di costi localizzati per rami di azienda, il che è giustificato dalla semplicità dello schema organizzativo aziendale che renderebbe probabilmente artificiosa una suddivisione dei centri di costo generali in particolari.

Per utilizzare tali formule occorre primariamente avere la distinta dei costi diretti e di quelli indiretti. I dati relativi saranno desunti dai bilanci societari e dalle informazioni extracontabili raccolte e daranno luogo ad una riclassificazione dei bilanci stessi.

2.3.2 Analisi bilanci

Prendiamo a riferimento l'ultimo bilancio depositato della ABC relativo ai dati 2008 ed in particolare il conto economico:

Conto Economico	
Valore della produzione	€ 319.030
Costi della produzione	
per materie	€ 24.662
per servizi	€ 223.092
per godimento beni	€ 20.430
personale	€ 18.924
ammortamenti	€ 20.950
oneri diversi	€ 11.330
tot costi produzione	€ 319.388
EBIT	-€ 358
Onere e proventi finanziari	
proventi	€ 124
oneri	€ 442
tot oneri e prov	-€ 318
Tot prima delle imposte	-€ 676
Imposte sul reddito	€ 2.639
Perdita di esercizio	€ 3.315

Si nota preliminarmente che il risultato economico generale va considerato alla luce

- a) del trasferimento a titolo di servizi erogati di quote non trascurabili ai soci lavoratori. In pratica la qualità di soci di capitale (stante anche l'esiguità dei capitali versati pari al minimo di legge per le SRL) viene ampiamente superata dalla qualifica di lavoratori all'interno della società e quindi le persone fisiche dei proprietari trovano il loro utile non nei dividendi ma nei compensi per servizi che essi stessi si assegnano per il lavoro svolto;
- b) La normativa fiscale e la assenza di necessità di finanziamento esterno spinge i progetti di bilancio verso la sottostima sistematica nel tentativo di minimizzare le imposte senza avere problemi di certificazioni verso il sistema creditizio (es Basilea 2);
- c) alcune spese strutturali hanno subito notevoli incrementi per la apertura (maturata alla fine del 2007 di sede secondaria (Frosinone) con le sue naturali spese di impianto non bilanciate da maggiori proventi per la gioventù del mercato di area di riferimento;
- d) il settore imprese ha cominciato a scontare nell'anno la crisi economica globale che si è fatalmente ripercossa per prima sulle spese considerate (forse a torto) quelle più facilmente procrastinabili fra cui quelle di istruzione e formazione; pertanto il mercato quasi esclusivo è stato quello dei corsi ai privati.

Per completezza si riporta di seguito lo stato patrimoniale, riferito al 31/12/2008:

Stato Patrimoniale

ATTIVO		PASSIVO	
immobilizzazioni		Patrimonio netto	
imm immateriali	€ 1.878	Capitale	€ 10.000
totale	€ 1.878	altre riserve	€ 1.328
imm materiali	€ 79.715	utile (perdita) d'esercizio	€ (3.315)
fondo amm imm materiali	€ (40.407)	totale patrimonio netto	€ 8.013
totale	€ 39.309	fondi per rischio e oneri	€ 6.763
imm finanziarie	€ 22.500	debiti (esigibili entro 12 mesi)	€ 174.643
totale immobilizzazione	€ 63.687		
attivo circolante			
crediti (esigibili entro 12 mesi)	€ 67.295		
attività finanziarie	€ 5.098		
disponibilità liquide	€ 53.340		
totale attivo circolante	€ 125.733		
TOTALE ATTIVO	€ 189.420	TOTALE PASSIVO	€ 189.420

2.3.3 Riclassificazione del bilancio

Per poter individuare i costi diretti ed indiretti bisogna:

1. Stabilire quali voci siano integralmente imputabili a costi indiretti (erogazione servizi);
2. stabilire quali voci siano parzialmente imputabili a costi indiretti;

Nella struttura di conto economico presentata appaiono voci classificabili nella categoria 1 quelle relative a:

- godimento di beni;
- personale (si ricorda che il personale di vendita e docente è integralmente costituito da collaboratori esterni e quindi il relativo costo non è in questa voce contabile);
- ammortamenti;
- oneri diversi.

Della categoria 2 fanno invece sicuramente parte le quote di costi per servizi che possono essere articolate (in via extracontabile) nelle seguenti famiglie;

- costi per servizi centralizzati diversi dal pagamento di professionisti;
- costi per servizi centralizzati relativi al pagamento di professionisti (in particolare i soci/lavoratori);
- costi per servizi specifici (variabili) relativi al pagamento di professionisti (venditori e docenti);
- costi per servizi specifici (variabili) relativi ai servizi di uso dei locali di terzi utilizzati per l'erogazione dei servizi (parrocchie).

Le prime due categorie sono ovviamente da aggiungere ai costi indiretti.

Nella rilevazione di queste ripartizioni delle voci di costo si sono rilevate in via extracontabile di stima le quantificazioni delle prime 2 categorie di costo e si sono ricavate come residuali le somme totali delle altre due (che non è necessario distinguere.)

Altra voce che contiene spese variabili (insieme a quelle fisse) è la voce materie che è in parte dovuta al materiale distribuito agli allievi dei corsi (il cd kit che comprende: libro di testo, borsa con logo azienda, cancelleria essenziale.)

La tabella seguente presenta la divisione delle voci di costo del CE secondo quanto sopra riportato:

		Allocazione costi	
		fissi	variabili
Costi della produzione			
per materie	€ 24.662	€ 12.331	€ 12.331
per servizi	€ 223.092	€ 58.400	€ 164.692
per godimento beni	€ 20.430	€ 20.430	
personale	€ 18.924	€ 18.924	
ammortamenti	€ 20.950	€ 20.950	
oneri diversi	€ 11.330	€ 11.330	
Onere e proventi finanziari			
proventi	€ 124		
oneri	€ 442		
tot oneri e prov	-€ 318	€ 318	
		totali costi	€ 142.683 € 177.023

Quindi in totale, nonostante la forte tendenza della ABC a spostare le voci di costo verso quelli variabili abbiamo comunque una allocazione di circa 142.700 Euro di costi fissi a fronte di poco meno di 177.000 Euro di costi variabili.

2.4 Analisi costi di una singola edizione del corso

2.4.1 Costi di vendita

Per costi di vendita si considerano le provvigioni erogate alle varie categorie di personale di marketing e vendita che si succedono nella catena di valore che parte con l'approccio al cliente e si conclude con la sottoscrizione del contratto di erogazione.

Tale spese sono esprimibili come percentuali del revenue lordo del corso (come è tipico delle strutture provvisionali) e valgono:

- 10% del valore del corso a favore del venditore che conclude la vendita;
- 2% del valore del corso a favore dell'operatore di contact center che procura il cliente.

Le percentuali di cui sopra vanno maggiorate di quote per tenere in conto dei rimborsi spesa forfettari riconosciuti ai venditori e agli operatori di call center.

Basandoci su una analisi generale dei proventi di altre categorie negli ultimi due anni possiamo assumere che:

- il 75% delle "retribuzioni" dei venditori è ascrivibile a provvigioni;
- il 50% delle retribuzioni degli operatori di call center è ascrivibile a provvigioni.

Sulla base di questi dati dobbiamo maggiorare la quota provvisionale dei venditori del 33% (25/75) e del 100% quella degli operatori.

Pertanto assumiamo come costo globale delle vendite:

- 13,3% del valore del corso a favore del venditore che conclude la vendita;
- 4% del valore del corso a favore dell'operatore di contact center che procura il cliente.

2.4.2 Costi di erogazione

Nella fase di erogazione di ogni singolo corso possiamo individuare tre maggiori voci di spesa:

1. spesa per uso del locale;
2. spesa per responsabile del corso;
3. spesa per materiale didattico destinato ai singoli allievi.

La prima voce ha un valore indicativo (ma sostanzialmente abbastanza costante forse anche per il passa-parola fra parroci) di 50 Euro per ogni unità di lezione standard (della durata di 3 ore).

Il responsabile corso che, come detto in precedenza, è un collaboratore esterno tipicamente professionista con partita IVA è pagato in ragione oraria. Tipica remunerazione è 15 Euro/ora. Considerando però la necessità di prestazioni ausiliarie quali erogazioni di ore straordinarie per recuperi degli allievi assenti è opportuno maggiorare lievemente la paga oraria per tener conto di queste esigenze. Una maggiorazione del 5% appare conforme alle risultanze della ripartizione fra spese ordinarie (erogazioni corsi) e straordinarie (recuperi ed altro) quali identificabili dai dettagli di fatturazione dei docenti degli ultimi 2 anni.

Ultima voce di costo sono i cd Kit per allievo. Il costo di un kit è di circa 25 Euro in gran parte attribuibili al costo del corposo manuale.

2.4.3 Attribuzione dei costi fissi

In applicazione delle modalità definite al para 2.3.1 e dei valori rilevati dalla riclassificazione del bilancio, possiamo assegnare per ogni Euro di spese dirette

una quota di spese indirette pari a $\text{Tot costi indiretti} / \text{totale costi diretti} = 0,8060$
Euro.

2.5 Analisi revenue per corso

Il costo di un corso per un allievo è tipicamente costante (non si dà luogo a sconti per classi numerose né a sovra costi per classi ridotte).

Sono previsti dei costi di listino pari a:

- 700 Euro per il corso BASIC;
- 1050 Euro per il corso Full (ECDL).

ma su di esso si applicano vari tipi di promozioni quali:

- dilazione di pagamento senza sovrapprezzo (il che significa che se si ricorre a finanziaria esterna il costo del finanziamento è tenuto a carico della ABC); stimando un TAEG del 15% e una dilazione di 9 mesi il costo aziendale è del 11,25%;
- sconti per iscrizioni a più corsi (frequente è il caso della combinazione di corso di informatica e corso di inglese) di circa il 20%;
- offerte “a pacchetto” (tipica è la partecipazione di più familiari allo stesso corso) con sconto del 15%.

Supponendo che ogni 4 partecipanti ce ne sia uno senza sconto e uno con ciascun tipo di sconto sopra detto lo sconto medio sarà di circa 11,5% applicando tali percentuali al listino otteniamo un revenue atteso di:

- 619,5 Euro per i corsi Basic;
- 929,2 Euro per i corsi ECDL.

Questi dati unitari moltiplicati per la numerosità del corso ci danno il revenue totale (lordo).

2.6 *Analisi integrata costi revenue*

2.6.1 Diagramma revenue-costo

Analizzando in modo unitario costi e ricavi otteniamo una tabella riassuntiva chiarificatrice riferita al caso di corsi ECDL:

	unitario	complessivo
Revenue	€ 929,2	
Costi vendite		
venditore	€ 123,6	
operatore	€ 37,2	
Locale		€ 1.000,0
Responsabile corso		€ 945,0
Materiale	€ 25,0	
Totale diretti	€ 185,8	€ 1.945,0
Costi indiretti	€ 149,7	€ 1.567,7
Totale	€ 335,5	€ 3.512,7

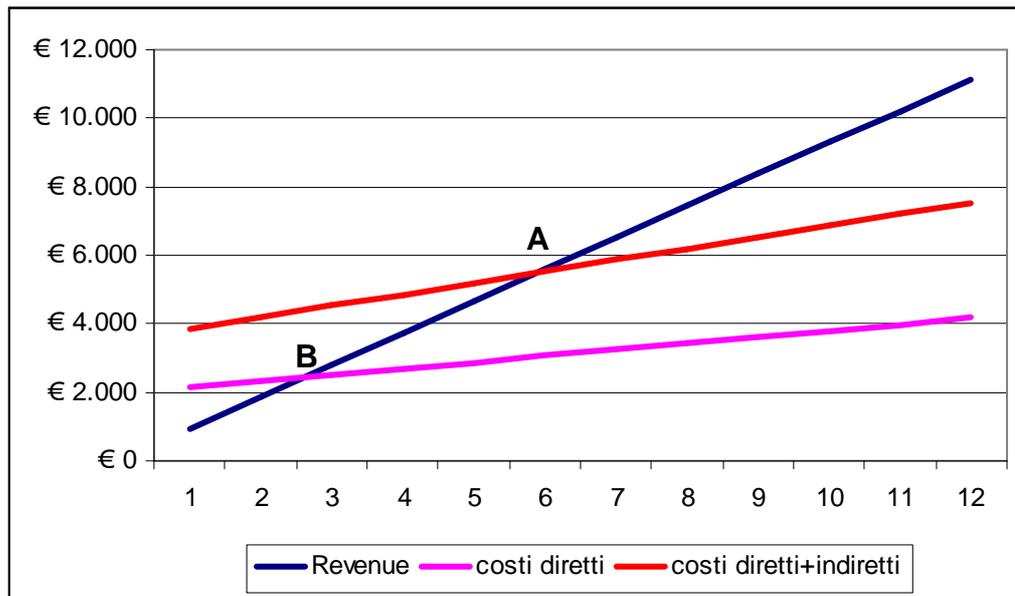
Come si può notare il revenue e alcune voci di costo sono unitarie mentre altre voci di costo (docente, locali) sono indipendenti dal numero di allievi. Si sono inoltre evidenziati in modo distinto i costi diretti (calcolati in maniera analitica) e quelli indiretti (attribuiti sulla base delle ipotesi esposte nei paragrafi precedenti).

Per avere una definizione completa dei costi e dei proventi (quindi dei margini attesi) occorre una ulteriore tabulazione in funzione del numero di allievi partecipanti. La seguente tabella esplicita questa dipendenza.

numero clienti	revenue		contributo		contributo	
	revenue	costi diretti	reddito	costi indiretti	margine	
1	€ 929	€ 2.131	-€ 1.202	€ 1.717	-€ 2.919	
2	€ 1.858	€ 2.317	-€ 458	€ 1.867	-€ 2.325	
3	€ 2.788	€ 2.502	€ 285	€ 2.017	-€ 1.731	
4	€ 3.717	€ 2.688	€ 1.029	€ 2.167	-€ 1.138	
5	€ 4.646	€ 2.874	€ 1.772	€ 2.316	-€ 544	
6	€ 5.575	€ 3.060	€ 2.516	€ 2.466	€ 50	
7	€ 6.504	€ 3.245	€ 3.259	€ 2.616	€ 643	
8	€ 7.434	€ 3.431	€ 4.003	€ 2.765	€ 1.237	
9	€ 8.363	€ 3.617	€ 4.746	€ 2.915	€ 1.831	
10	€ 9.292	€ 3.803	€ 5.489	€ 3.065	€ 2.425	
11	€ 10.221	€ 3.988	€ 6.233	€ 3.215	€ 3.018	
12	€ 11.150	€ 4.174	€ 6.976	€ 3.364	€ 3.612	

La prima colonna (revenue) rappresenta il ricavo totale del corso ed è data dal prodotto del numero di partecipanti per il ricavo unitario (vedi tabella pagina precedente). La seconda colonna (costi diretti) definisce i costi diretti totali indipendenti dal numero di partecipanti (1945€) maggiorati del prodotto fra numero di partecipanti e costi unitari diretti (cioè i costi che si ripetono identici per ogni partecipante pari ad 185,8). La terza colonna (contributo al reddito) esplicita il margine di contribuzione che il singolo corso rende all'azienda. Ovviamente tale margine andrà dapprima a copertura dei costi fissi e poi a margine operativo. Per avere una misura della contribuzione a margine del bid (singolo affare in questo caso singolo corso) possiamo considerare secondo le formule adottate anche i costi indiretti (colonna 4). La colonna 5 (contributo al margine) rappresenta il margine complessivo (quindi tenendo conto sia dei costi diretti che di quelli indiretti) e quindi misura la contribuzione del singolo corso al margine operativo. In altre parole l'ultima colonna rappresenta la classica analisi di break even, con l'individuazione della quantità di break even a sei. Il che vuol dire che la ABC ha un sicuro guadagno a partire dal sesto partecipante per ogni corso.

Un formato grafico può meglio rappresentare i dati tabellati:



Come si nota se consideriamo il margine medio l'incrocio fra revenue e costo (diretto più indiretto) si posiziona nel punto A. Se invece ci poniamo in un'ottica marginale il break even point si colloca molto più a sinistra (nel punto B).

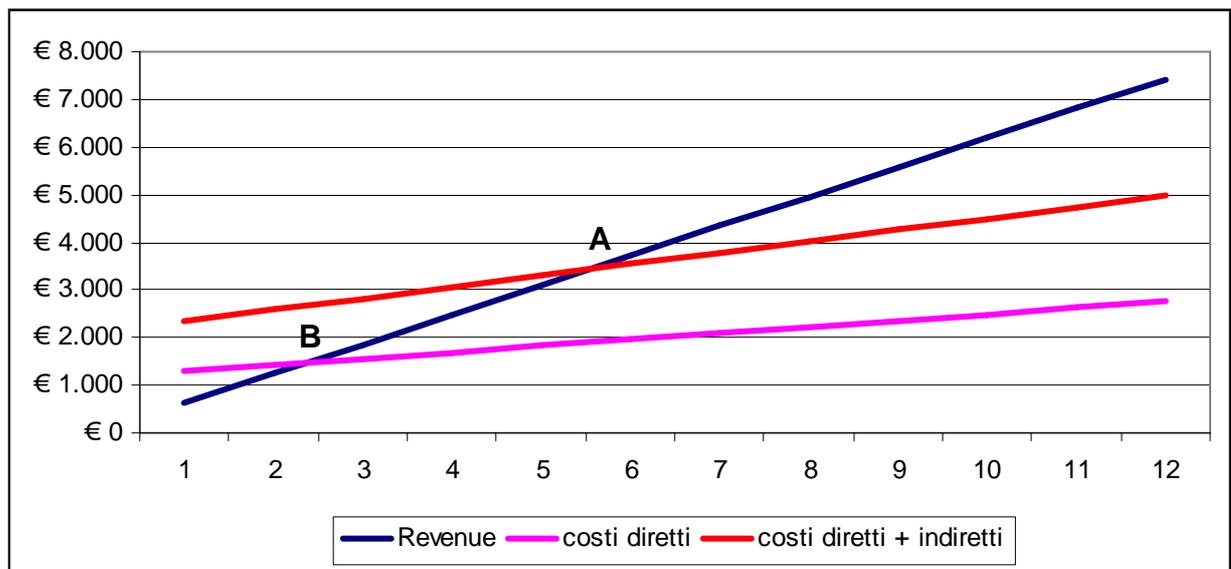
La stessa analisi è stata condotta per il corso BASIC e ha dato origine alla seguente tabella dei costi:

	unitario	complessivo
Revenue	619,5	
Costi vendite		
venditore	82,3935	
operatore	24,78	
Locale		600
Responsabile corso		567
Materiale	25	
Totale diretti	132,1735	1167
Costi indiretti	106,531841	940,602
Totale	238,705341	2107,602

E quindi alla seguente analisi di break even in forma tabellare

numero clienti	revenue	costi diretti	contributo reddito	costi indiretti	contributo margine
1	€ 620	€ 1.299	-€ 680	€ 1.047	-€ 1.727
2	€ 1.239	€ 1.431	-€ 192	€ 1.154	-€ 1.346
3	€ 1.859	€ 1.564	€ 295	€ 1.260	-€ 965
4	€ 2.478	€ 1.696	€ 782	€ 1.367	-€ 584
5	€ 3.098	€ 1.828	€ 1.270	€ 1.473	-€ 204
6	€ 3.717	€ 1.960	€ 1.757	€ 1.580	€ 177
7	€ 4.337	€ 2.092	€ 2.244	€ 1.686	€ 558
8	€ 4.956	€ 2.224	€ 2.732	€ 1.793	€ 939
9	€ 5.576	€ 2.357	€ 3.219	€ 1.899	€ 1.320
10	€ 6.195	€ 2.489	€ 3.706	€ 2.006	€ 1.700
11	€ 6.815	€ 2.621	€ 4.194	€ 2.112	€ 2.081
12	€ 7.434	€ 2.753	€ 4.681	€ 2.219	€ 2.462

Ed in forma grafica



Sulla quale possiamo sostanzialmente ripetere le stesse considerazioni sviluppate per il caso del corso ECDL.

2.6.2 Scelta bid/no bid

Uno degli scopi primari dell'analisi di break even è la scelta se intraprendere o non intraprendere una particolare iniziativa (scelta bid/no bid). Tale tipo di

scelta si presenta in modo continuo alla ABC quando alla fine di una campagna di vendita deve definire se fare o no il corso.

Ovviamente il primo parametro da prendere in considerazione è la redditività economica e quindi possiamo dire che se il numero di iscritti permette di posizionarsi a destra del punto A dei grafici precedenti (sostanzialmente 6 o più iscritti al corso) è economicamente vantaggioso fare il corso.

Altrettanto evidentemente è problematico (o impossibile) fare il corso nel momento in cui ci troviamo a sinistra del punto B nel quale i costi diretti non sono coperti dal revenue.

I tutti i punti intermedi (fra A e B) la scelta è meno evidente e vanno considerati:

- il criterio della marginalità assoluta inteso come possibilità di migliorare la propria posizione semplicemente portando un margine netto e quindi coprendo (almeno parzialmente i costi fissi; questo criterio porterebbe a accettare tutti i bid che si posizionino a destra di B;
- il criterio del costo opportunità: essendo limitato il numero di corsi che si possono organizzare (soprattutto per la limitazione del numero di docenti mobilitabili) accettare un corso in condizioni di basso ritorno economico può compromettere la possibilità di organizzare, magari un mese dopo, un corso con alto revenue (10 o più partecipanti);
- il criterio del costo del no bid. Una cosa è non far partire una campagna di promozione, un'altra non organizzare il corso dopo aver fatto una campagna di una certa visibilità e aver concluso qualche contratto; è probabile che il danno di reputazione (asset difficilissimo da costruire ma facile da perdere) sarebbe notevole e forse maggiore del mancato revenue

o addirittura di una (moderata) perdita economica, specie in un mercato dei servizi in cui spesso la reputazione del passa parola è tutto.

2.6.3 Il caso del corso “misto”

Le difficoltà espresse nel paragrafo precedente sul non organizzare un corso per mancanza di iscritti possono essere particolarmente evidenti nel caso di corsi Full (ECDL) che per loro natura hanno una attrazione minore dei corsi BASIC. Inoltre la separazione rigida delle due tipologie di corso unita alla dispersione territoriale degli utenti pone il problema di “riempire” in ogni sede entrambi le tipologie.

Una soluzione almeno parziale al problema e' offerta dalla possibilità di far coincidere la prima parte del corso ECDL con il corso BASIC, secondo le modalità didattiche accennate al capitolo 1.

In questo caso abbiamo una più complessa analisi di break even visto che i punti da analizzare sono formalmente il prodotto cartesiano degli iscritti alle due tipologie di corso. In altre parole l'elemento di quantità sarà la coppia ordinata (b, e) dove b sono gli iscritti “BASIC” e gli iscritti “ECDL”.

Per rappresentare tale situazione dobbiamo dunque considerare per ognuna delle variabili principali e derivate analizzate nei paragrafi precedenti la loro variazione in funzione della coppia ordinata (b, e).

Così per il revenue avremo la situazione espressa dalla seguente tabella:

REVENUE PER COPPIE DI ISCRITTI

		iscritti basic												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
iscritti ECDL	0	0	620	1.239	1.859	2.478	3.098	3.717	4.337	4.956	5.576	6.195	6.815	7.434
	1	929	1.549	2.168	2.788	3.407	4.027	4.646	5.266	5.885	6.505	7.124	7.744	8.363
	2	1.858	2.478	3.097	3.717	4.336	4.956	5.575	6.195	6.814	7.434	8.053	8.673	9.292
	3	2.788	3.407	4.027	4.646	5.266	5.885	6.505	7.124	7.744	8.363	8.983	9.602	10.222
	4	3.717	4.336	4.956	5.575	6.195	6.814	7.434	8.053	8.673	9.292	9.912	10.531	11.151
	5	4.646	5.266	5.885	6.505	7.124	7.744	8.363	8.983	9.602	10.222	10.841	11.461	12.080
	6	5.575	6.195	6.814	7.434	8.053	8.673	9.292	9.912	10.531	11.151	11.770	12.390	13.009
	7	6.504	7.124	7.743	8.363	8.982	9.602	10.221	10.841	11.460	12.080	12.699	13.319	13.938
	8	7.434	8.053	8.673	9.292	9.912	10.531	11.151	11.770	12.390	13.009	13.629	14.248	14.868
	9	8.363	8.982	9.602	10.221	10.841	11.460	12.080	12.699	13.319	13.938	14.558	15.177	15.797
	10	9.292	9.912	10.531	11.151	11.770	12.390	13.009	13.629	14.248	14.868	15.487	16.107	16.726
	11	10.221	10.841	11.460	12.080	12.699	13.319	13.938	14.558	15.177	15.797	16.416	17.036	17.655
	12	11.150	11.770	12.389	13.009	13.628	14.248	14.867	15.487	16.106	16.726	17.345	17.965	18.584

Il revenue di ogni coppia di iscritti è quindi dato dal valore riportato all'incrocio delle celle relative.

Ad esempio nel caso di 5 iscritti BASIC e 2 iscritti ECDL il revenue totale è di 4956 Euro.

Con l'identico tipo di rappresentazione possiamo tabellare i costi diretti associati a ciascuna coppia di iscritti:

COSTI DIRETTI PER COPPIE DI ISCRITTI

		iscritti basic												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
iscritti ECDL	0	1.167	1.299	1.431	1.564	1.696	1.828	1.960	2.092	2.224	2.357	2.489	2.621	2.753
	1	2.131	2.263	2.395	2.527	2.659	2.792	2.924	3.056	3.188	3.320	3.452	3.585	3.717
	2	2.317	2.449	2.581	2.713	2.845	2.977	3.110	3.242	3.374	3.506	3.638	3.770	3.903
	3	2.502	2.634	2.767	2.899	3.031	3.163	3.295	3.427	3.560	3.692	3.824	3.956	4.088
	4	2.688	2.820	2.952	3.085	3.217	3.349	3.481	3.613	3.745	3.878	4.010	4.142	4.274
	5	2.874	3.006	3.138	3.270	3.402	3.535	3.667	3.799	3.931	4.063	4.195	4.328	4.460
	6	3.060	3.192	3.324	3.456	3.588	3.720	3.853	3.985	4.117	4.249	4.381	4.513	4.646
	7	3.245	3.377	3.510	3.642	3.774	3.906	4.038	4.170	4.303	4.435	4.567	4.699	4.831
	8	3.431	3.563	3.695	3.828	3.960	4.092	4.224	4.356	4.488	4.621	4.753	4.885	5.017
	9	3.617	3.749	3.881	4.013	4.145	4.278	4.410	4.542	4.674	4.806	4.938	5.071	5.203
	10	3.803	3.935	4.067	4.199	4.331	4.463	4.596	4.728	4.860	4.992	5.124	5.256	5.389
	11	3.988	4.120	4.253	4.385	4.517	4.649	4.781	4.913	5.046	5.178	5.310	5.442	5.574
	12	4.174	4.306	4.438	4.571	4.703	4.835	4.967	5.099	5.231	5.364	5.496	5.628	5.760

E similmente per i costi indiretti

COSTI INDIRETTI PER COPPIE DI ISCRITTI

		iscritti basic												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
iscritti ECDL	0	941	1.047	1.154	1.260	1.367	1.473	1.580	1.686	1.793	1.899	2.006	2.112	2.219
	1	1.717	1.824	1.930	2.037	2.144	2.250	2.357	2.463	2.570	2.676	2.783	2.889	2.996
	2	1.867	1.974	2.080	2.187	2.293	2.400	2.506	2.613	2.719	2.826	2.932	3.039	3.145
	3	2.017	2.123	2.230	2.336	2.443	2.549	2.656	2.763	2.869	2.976	3.082	3.189	3.295
	4	2.167	2.273	2.380	2.486	2.593	2.699	2.806	2.912	3.019	3.125	3.232	3.338	3.445
	5	2.316	2.423	2.529	2.636	2.742	2.849	2.955	3.062	3.169	3.275	3.382	3.488	3.595
	6	2.466	2.572	2.679	2.786	2.892	2.999	3.105	3.212	3.318	3.425	3.531	3.638	3.744
	7	2.616	2.722	2.829	2.935	3.042	3.148	3.255	3.361	3.468	3.574	3.681	3.788	3.894
	8	2.765	2.872	2.978	3.085	3.192	3.298	3.405	3.511	3.618	3.724	3.831	3.937	4.044
	9	2.915	3.022	3.128	3.235	3.341	3.448	3.554	3.661	3.767	3.874	3.980	4.087	4.193
	10	3.065	3.171	3.278	3.384	3.491	3.597	3.704	3.811	3.917	4.024	4.130	4.237	4.343
	11	3.215	3.321	3.428	3.534	3.641	3.747	3.854	3.960	4.067	4.173	4.280	4.386	4.493
	12	3.364	3.471	3.577	3.684	3.790	3.897	4.003	4.110	4.217	4.323	4.430	4.536	4.643

A partire da questi dati elementari possiamo calcolare per differenza i margini nelle due ipotesi già fatte sopra.

Il margine comprendendo solo i costi diretti sarà quindi dato da:

CONTRIBUTO REDDITO PER COPPIE DI ISCRITTI

		iscritti basic												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
iscritti ECDL	0	-1.167	-680	-192	295	782	1.270	1.757	2.244	2.732	3.219	3.706	4.194	4.681
	1	-1.202	-714	-227	260	748	1.235	1.722	2.210	2.697	3.184	3.672	4.159	4.646
	2	-458	29	517	1.004	1.491	1.979	2.466	2.953	3.441	3.928	4.415	4.902	5.390
	3	285	773	1.260	1.747	2.235	2.722	3.209	3.697	4.184	4.671	5.159	5.646	6.133
	4	1.029	1.516	2.003	2.491	2.978	3.465	3.953	4.440	4.927	5.415	5.902	6.389	6.877
	5	1.772	2.260	2.747	3.234	3.722	4.209	4.696	5.184	5.671	6.158	6.646	7.133	7.620
	6	2.516	3.003	3.490	3.978	4.465	4.952	5.440	5.927	6.414	6.902	7.389	7.876	8.364
	7	3.259	3.746	4.234	4.721	5.208	5.696	6.183	6.670	7.158	7.645	8.132	8.620	9.107
	8	4.003	4.490	4.977	5.465	5.952	6.439	6.927	7.414	7.901	8.389	8.876	9.363	9.851
	9	4.746	5.233	5.721	6.208	6.695	7.183	7.670	8.157	8.645	9.132	9.619	10.107	10.594
	10	5.489	5.977	6.464	6.951	7.439	7.926	8.413	8.901	9.388	9.875	10.363	10.850	11.337
	11	6.233	6.720	7.208	7.695	8.182	8.670	9.157	9.644	10.132	10.619	11.106	11.594	12.081
	12	6.976	7.464	7.951	8.438	8.926	9.413	9.900	10.388	10.875	11.362	11.850	12.337	12.824

Alcuni commenti alla tabella:

- i valori in rosso rappresentano numeri negativi quindi nella fattispecie punti al disotto della quantità di break even anche considerando i soli

costi diretti. Rispetto al diagramma del caso monodimensionale di cui sopra si tratta concettualmente dei valori a sinistra del punto B;

- i valori con fondo in giallo rappresentano combinazioni sostanzialmente impossibili da gestire da un punto di vista pratico / didattico. Infatti in queste condizioni si avrebbe nella prima fase del corso una class size di più di 12 persone fonte di inaccettabili disservizi;
- i casi monodimensionali descritti nei paragrafi precedenti possono vedersi come casi particolari della tabella bidimensionale. Infatti la riga 0 e la colonna 0 rappresentano rispettivamente l'analisi relativa al corso BASIC puro e ECDL puro.

In analogia con l'analisi fin qui svolta possiamo rappresentare la contribuzione al margine:

CONTRIBUTO MARGINE PER COPPIE DI ISCRITTI

		iscritti basic												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
iscritti ECDL	0	-2.108	-1.727	-1.346	-965	-584	-204	177	558	939	1.320	1.700	2.081	2.462
	1	-2.919	-2.538	-2.157	-1.777	-1.396	-1.015	-634	-253	127	508	889	1.270	1.651
	2	-2.325	-1.944	-1.564	-1.183	-802	-421	-40	340	721	1.102	1.483	1.864	2.244
	3	-1.731	-1.351	-970	-589	-208	173	553	934	1.315	1.696	2.076	2.457	2.838
	4	-1.138	-757	-376	5	385	766	1.147	1.528	1.909	2.289	2.670	3.051	3.432
	5	-544	-163	218	598	979	1.360	1.741	2.122	2.502	2.883	3.264	3.645	4.026
	6	50	431	811	1.192	1.573	1.954	2.334	2.715	3.096	3.477	3.858	4.238	4.619
	7	643	1.024	1.405	1.786	2.167	2.547	2.928	3.309	3.690	4.071	4.451	4.832	5.213
	8	1.237	1.618	1.999	2.380	2.760	3.141	3.522	3.903	4.284	4.664	5.045	5.426	5.807
	9	1.831	2.212	2.593	2.973	3.354	3.735	4.116	4.496	4.877	5.258	5.639	6.020	6.400
	10	2.425	2.805	3.186	3.567	3.948	4.329	4.709	5.090	5.471	5.852	6.233	6.613	6.994
	11	3.018	3.399	3.780	4.161	4.542	4.922	5.303	5.684	6.065	6.446	6.826	7.207	7.588
	12	3.612	3.993	4.374	4.755	5.135	5.516	5.897	6.278	6.658	7.039	7.420	7.801	8.182

Fermo restando che il valore dei colori è lo stesso discusso sopra il valore del rosso è in questo caso analogo ai punti a sinistra del punto A nel grafico monodimensionale corrispondente.

Ovviamente riga 0 e colonna 0 ripropongono i noti valori di break even dei corsi “puri”.

Interessante è notare che unendo i corsi è possibile avere combinazioni convenienti anche con volumi di iscritti ECDL estremamente bassi.

Ad esempio 2 soli iscritti ECDL e 7 iscritti BASIC vanno a break even con una contribuzione al margine di 340 Euro (e un contributo al reddito di 2953 – vedi tabella precedente) mentre una analisi monodimensionale avrebbe scartato come impossibili un corso di soli 2 ECDL laddove tali iscritti erano inaccettabili (con una perdita minima di 458 Euro e comunque un posizionamento a sinistra rispetto a B).

Quindi la possibilità di unire i corsi apre prospettive più ampie e variegata favorisce significativamente la copertura del mercato e quindi l’aumento del market share.

3 La tipologia dei clienti

3.1 Analisi dei dati degli ultimi anni

3.1.1 Generalità

L'analisi svolta nel presente capitolo si è rivolta al versante della domanda; più in particolare della domanda soddisfatta (cioè che ha trovato il suo incontro con l'offerta). A tal fine ci si è procurati i dati principali delle persone che hanno partecipato ai corsi di istruzione di ABC negli ultimi anni.

Purtroppo il data base dei partecipanti è apparso largamente incompleto; in pratica per la mancanza di procedure standardizzate per la tracciatura dei clienti sono presenti vari elenchi ma tutti incompleti per la loro dipendenza dalla “buona volontà” dell'operatore fisico che li ha approntati. Inoltre per ovvi motivi di privacy i dati ci sono stati consegnati in una versione ridotta (priva dei riferimenti anagrafici il che ha portato alla perdita di ulteriori dati).

Nonostante tutto ciò siamo riusciti a radunare (con la capacità di indagine e la caparbietà del team di ricerca) una quantità soddisfacente di dati : 350 record con specifica sia del corso seguito che della data di nascita del partecipante.

Data la totale casualità del meccanismo di selezione di tale campione sulla totalità dei partecipanti reali possiamo in buona approssimazione considerarlo un campione rappresentative della realtà del mercato di riferimento.

L'elenco completo dei dati di base utilizzati è riportato in allegato 2.

3.1.2 Ripartizione dei partecipanti per età

Una prima dimensione di analisi è ovviamente la tipologia dei corsi frequentati.

In particolare si sono considerate tre tipologie di corso:

- inglese (senza ulteriore ripartizione nei, pur esistenti, diversi livelli (vedi cap 1 para 1.3.4) nel seguito talvolta abbreviato con **I**;
- pc di tipo Basic (corrispondente alla descrizione di cui al capitolo 1 para 1.3.5) nel seguito talvolta abbreviato con **B**;
- pc di tipo ECDL (corrispondente alla descrizione di cui al capitolo 1 para 1.3.5) nel seguito talvolta abbreviato con **E**.

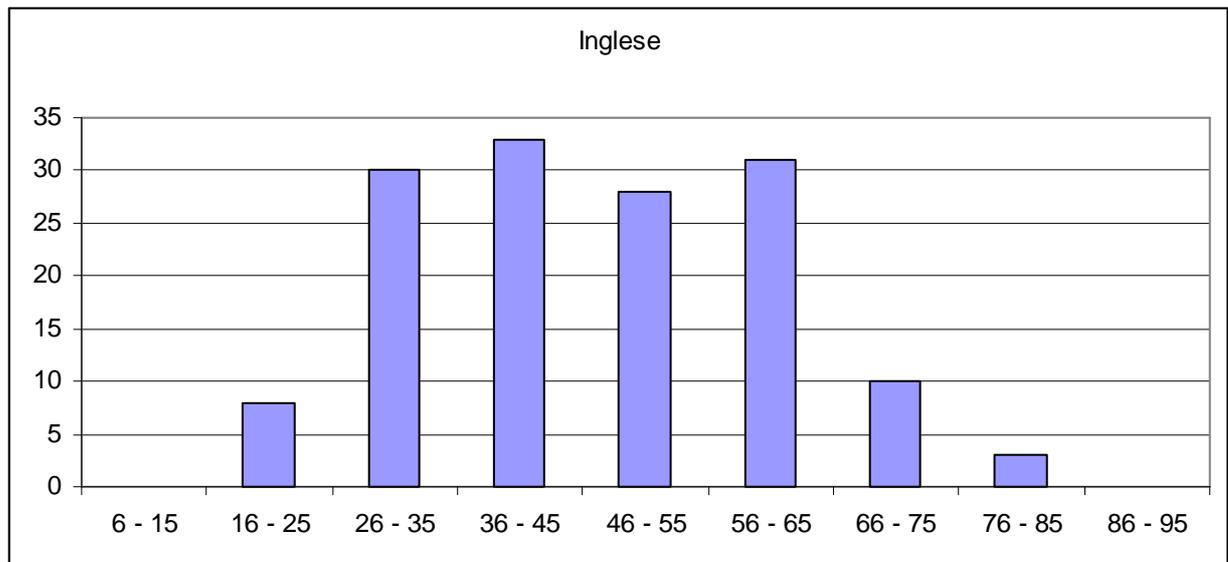
I 350 record analizzati si ripartiscono nel modo seguente:

Inglese	143	40,9%
Pc-Basic	75	21,4%
PC-Ecdl	132	37,7%
Totale	350	100,0%

E' quindi evidente che se i corsi di Inglese rappresentano la maggioranza relativa dei corsi erogati i corsi E quasi le eguagliano in numero e se consideriamo l'insieme E+B (cioè l'insieme dei corsi di informatica) essi rappresentano quasi il 60% del mercato totale raggiunto.

L'altro parametro di analisi è costituito dalle date di nascita dei partecipanti o meglio dalla loro età anagrafica. In realtà sarebbe massimamente significativa l'età a cui hanno partecipato la corso piuttosto che quella pareggiata ad una stessa data. Va però considerato che dato il breve arco temporale di erogazione corsi che si esamina (i dati si riferiscono tutti a corsi erogati nel periodo 2007/2010) l'errore che si commette nel considerare l'età ad oggi risulta trascurabile.

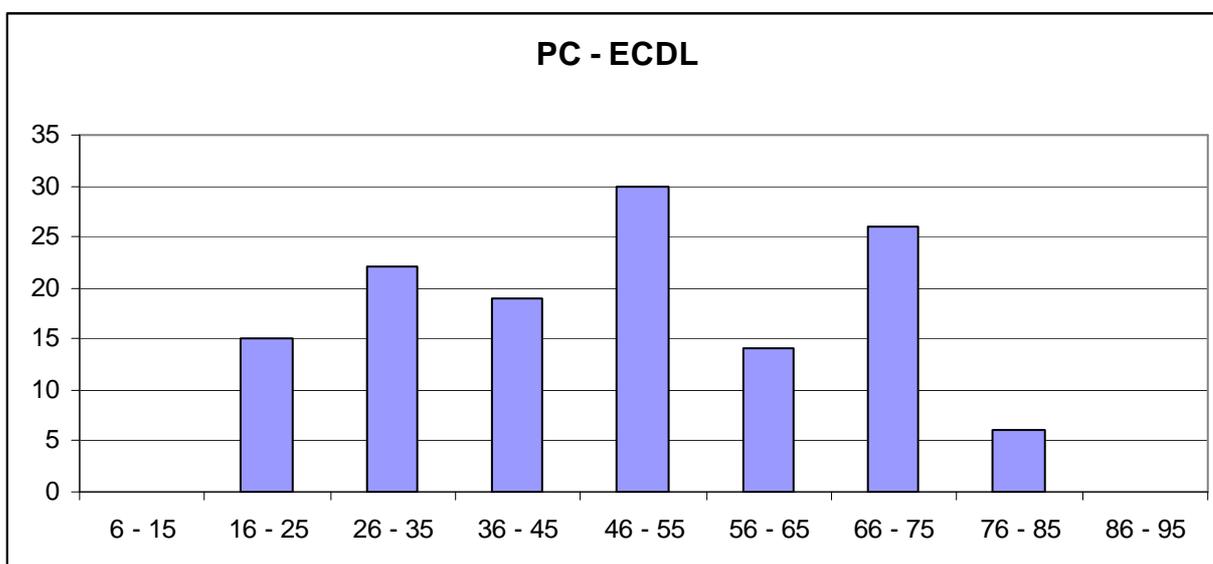
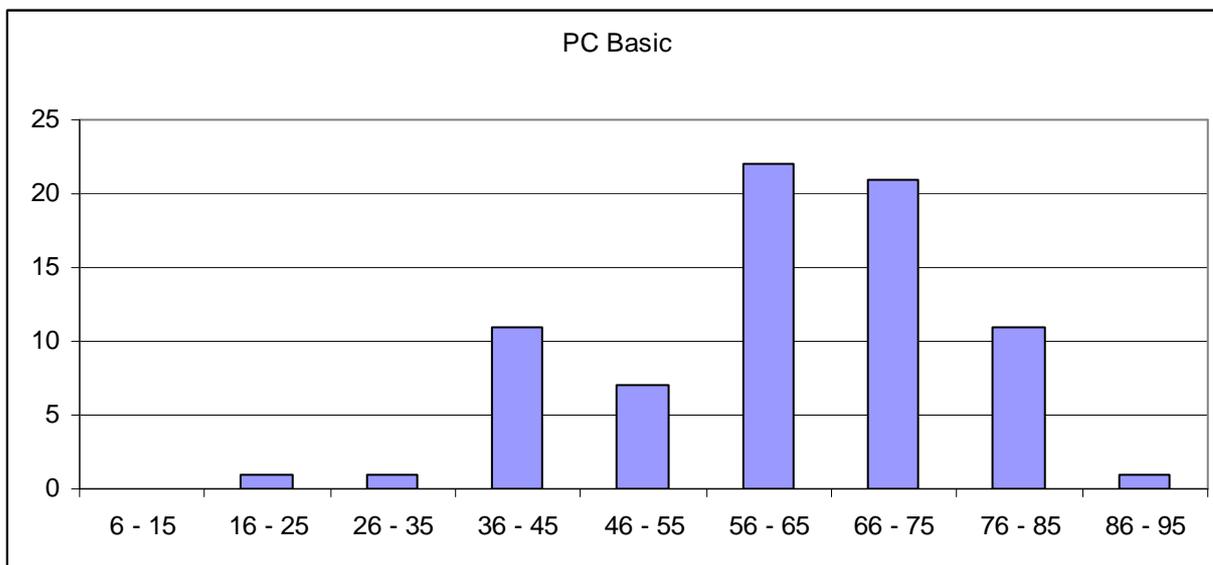
Il grafico seguente riporta la distribuzione per età dei partecipanti ai corsi di inglese:



Come si può vedere la maggior parte dei frequentatori dei corsi di inglese si colloca nella fascia 26-65 anni con una notevole uniformità nelle 4 sottofasce elementari che compongono questa macro area. Il dato è sorprendente perché si riferisce a fasce di età che sembrerebbero caratterizzate da fattori antropologici distintivi completamente diversi:

- tipo di attività (studio, lavoro, pensione);
- motivazione per la frequenza al corso (studio, titolo per il lavoro, strumento di comunicazione per il business, miglioramento culturale);
- attesa di diversa propensione all'apertura culturale globalizzata:
 - giovani nati con la globalizzazione;
 - generazione di mezzo che ha comunque vissuto il “secolo americano”;
 - anziani più legati ad una cultura “domestica” fino alla avversione per i modelli di importazione;
-

Analogo tipo di analisi è stato svolto per l'area informatica. Nel rispetto della bipartizione in corsi Basic ed ECDL sono stati prodotti due distinti grafici sotto riportati.



In questo caso notiamo un fenomeno abbastanza simile a quello verificato per l'inglese nell'ambito dei corsi PC-Ecdl: le fasce di età sono molte e “abbastanza” piatte. La differenza sostanziale è, sorprendentemente, nella ampiezza della fascia globale: parte dai 16 anni e giunge ai 75. Il risultato ci

sorprende ancora di più se pensiamo che il corso ECDL è un corso “avanzato” (pur partendo comunque dalle basi).

Coerentemente con l’interesse manifestato per l’informatica in generale da parte delle fasce più “anziane” della popolazione il grafico del corso Pc-basic mostra i suoi valori di picco nella fascia 56-75 e presenze non trascurabili anche nelle ultime due fasce.

3.1.3 Clustering dei clienti e tipizzazione

Alla luce delle analisi del paragrafo precedente sembra opportuno provvedere ad una segmentazione della clientela della ABC per la miglior comprensione del mercato di riferimento secondo le classiche teorie del marketing.

Partendo sempre dai dati a nostra disposizione ed avendo quindi come criterio discriminatorio l’età possiamo radunare categorie sociologicamente affini rispetto all’oggetto della analisi. In altre parole divideremo la nostra popolazione di riferimento avendo come prevalente elemento di discriminazione le motivazioni che spingono alla scelta di consumo del servizio.

In tal senso per una corretta analisi individuiamo tre diversi cluster di clienti:

- **Gli Studenti:** sono i consumatori intenzionati a affiancare o completare il proprio percorso di studio con le due materie più richieste dall’attuale mondo del lavoro (informatica ed inglese). Da punto di vista di età sono compresi in questa fascia sicuramente gli studenti propriamente detti (orientativamente fino ai 27-28 anni, ma per identità di motivazioni possiamo ampliare la fascia a persone tipicamente in cerca di prima occupazione o comunque vogliose di migliorare la loro posizione lavorativa che a tal fine ritengono opportuno investire tempo e risorse

economiche. Sotto queste ipotesi è plausibile allargare la fascia di età fino ai 35 anni;

- **Aggiornati:** sono persone tipicamente non più alla ricerca di un nuovo posto di lavoro ma che hanno una propria spinta psicologicamente spiegabile al miglioramento delle proprie conoscenze con un più spiccato spiccato aspetto pratico e quindi si rivolgono a quelle materie che da una parte sono “nuove” e dall’altra sono chiavi per la migliore conoscenza ed interazione con il mondo moderno. Tale caratterizzazione è tipica della fascia 36-59 anni;
- **Ever green :** sono persone “fuori dai giochi produttivi” che non per questo si rassegnano ad essere estranee alle nuove modalità di comunicazione, di cittadinanza del mondo. La loro età è quella tipica della pensione o delle sue immediate vicinanze. Stante anche la notevole presenza di pubblico femminile (non solo in questa fascia ma più in generale in tutti i corsi come abbiamo saputo, informalmente ma coerentemente da alcune interviste con i docenti) possiamo fissare il limite minimo di età a quello massimo di pensionabilità delle donne (a legislazione corrente) e quindi ai 60 anni.

Secondo la divisione di cui sopra e la ripartizione delle tipologie di corso otteniamo la seguente matrice di distribuzione della popolazione in esame (ovviamente) nel caso, non raro, di persona che ha effettuato più di un corso essa viene rappresentata da una doppia registrazione e quindi “compare due volte” nella seguente numerosità, cosa che peraltro è corretta staticamente perché l’elemento rilevante è l’evento “persona che partecipa al corso” più che quello generico “persona”.

	I	B	E	
Studenti	42	4	38	84
Aggiornati	72	26	55	153
Ever Green	29	45	39	113
Totali	143	75	132	350

Per una migliore analisi conviene riferirsi non tanto alle frequenze assolute quanto a quelle relative, come quelle riportate dalla seguente tabella:

	I	B	E	
Studenti	12,0%	1,1%	10,9%	24,0%
Aggiornati	20,6%	7,4%	15,7%	43,7%
Ever Green	8,3%	12,9%	11,1%	32,3%
Totali	40,9%	21,4%	37,7%	100,0%

Ovviamente l'ultima riga della tabella di cui sopra riproduce la tabella di ripartizione dei corsi già vista ed analizzata al para 3.1.2.

Da un punto di vista complessivo delle età i clienti più importanti risultano essere gli Aggiornati, anche se rilevante è il peso degli Ever Green e, piuttosto sorprendentemente esso è nettamente superiore a quello degli studenti (pur nell'ottica allargata che si è considerata per tale categoria).

La rilevanza degli Ever Green risulta ancora maggiore se consideriamo gli insiemi raggruppati per area di business (Inglese e Informatica) come ben rappresentato dalla seguente tabella.

	I	PC
Studenti	29,4%	20,3%
Aggiornati	50,3%	39,1%
Ever Green	20,3%	40,6%
Totali	100,0%	100,0%

E' qui evidente che se gli Aggiornati dominano nella richiesta di istruzione di Inglese la loro leadership è seriamente insidiata dagli Ever Green nell'area Pc. Gli studenti (comunque costantemente nelle retrovie, hanno una certa preferenza per l'inglese rispetto all'informatica).

La analisi percentuale per singolo corso da una ulteriore visione delle preferenze per età

	I	B	E	
Studenti	29,4%	5,3%	28,8%	63,5%
Aggiornati	50,3%	34,7%	41,7%	126,7%
Ever Green	20,3%	60,0%	29,5%	109,8%
Totali	100,0%	100,0%	100,0%	300,0%

Se il corso ECDL appare sostanzialmente simile ai corsi di inglese la vera sorpresa riguarda il corso basic per due ordini di motivi:

- 1) la presenza minimale degli studenti
- 2) la maggioranza assoluta costituita dagli Ever Green (che costituisce il dato percentualmente più elevato di tutta la tabella in esame).

E' verosimile che da una parte la maggioranza degli "studenti" ha una conoscenza (almeno pratica) del PC che gli fa ritenere superfluo istruirsi dalle basi. Dall'altra parte gli Ever Green appaiono consci della loro totale ignoranza in materia e d'altra parte desiderosi di colmare questa lacuna; la preferenza data al corso Basic su quello ECDL può allora leggersi come una volontà di procedere per step successivi partendo dalle basi, anche in relazione alle tipiche difficoltà di ritmi di apprendimento che si riscontrano nella terza età o comunque quando si sia da troppo tempo abbandonata l'attività di studio.

3.2 Le motivazioni della scelta

3.2.1 Introduzione

La analisi fin qui condotta permette di fare delle concrete e motivate ipotesi sulle motivazioni che spingono un cliente generico a richiedere la partecipazione al corso.

Coerentemente con le categorie individuate per classi di età svolgeremo quindi nel seguito take analisi che si basa anche sulle notizie informali ottenute dalle interviste fatte con alcuni docenti.

Stante il carattere tecnico applicativo delle materie, le motivazioni principali possono ricondursi alla “istruzione per lavoro” e alla ‘istruzione in proprio’ che verranno successivamente e separatamente analizzate.

3.2.2 Istruzione per il lavoro

Il motore essenziale di questa domanda di istruzione è la possibilità di ottenere un lavoro o di migliorare la propria posizione lavorativa. Da questo punto di vista dovrebbe essere prevalente la caratteristica “certificativa” dei corsi in oggetto. Estremizzando potremmo dire che è più importante il riconoscimento del titolo (riconoscimento peraltro di tipo comunitario per entrambe le materie) che non la conoscenza stessa della materia.

Questa chiave di lettura porta una ulteriore argomentazione alla osservata bassissima frequenza di studenti al corso PC-basic: supposto che uno studente è animato principalmente se non unicamente dalla voglia di massimizzare il suo valore nel mondo del lavoro ritiene necessaria la certificazione e di conseguenza uno spreco di tempo istruirsi in una forma che non permette di raggiungere tale scopo.

Coerentemente con questa ipotesi gli insegnanti ci hanno fatto notare che sono soprattutto i giovani e i giovanissimi a completare il corso ECDL con il sostenimento degli esami (cd Patente Europea).

3.2.3 Istruzione in proprio

All'aumentare della fascia di età se non scompare del tutto la necessità di formarsi ai nuovi strumenti di lavoro ad essa si affianca, e spesso si sostituisce, il bisogno, quasi irrefrenabile di essere “al passo con i tempi”.

Il prototipo di questa categoria può essere il genitore che si scopre in inglese, ma soprattutto in informatica, ignorante rispetto ai figli e spesso anche ai figli più piccoli, dipendente da loro per decine azioni tipiche della società moderna (dalla ricerca di un numero telefonico su Internet, alla prenotazione di un albergo o di un viaggio aereo, all'invio e ricezione dell'e-mail). In termini più direttamente culturali divengono spesso indecifrabili discorsi abituali fra i giovani (o in generale fra gli “esperti”) infarciti di termini tecnici, e i Megahertz, Facebook, Word, Excell e via dicendo appaiono ostici e ostili ad una persona pure di buona cultura ma nato quando i computer da tavolo semplicemente non esistevano.

La convergenza nella fascia di età dell'Aggiornato delle due spinte egualmente importanti, quella di miglioramento produttivo (imposta dall'esterno) e quella di natura più formativa (che viene sostanzialmente da un desiderio interno, da un orgoglio di voler conoscere e di voler riaffermare la centralità della loro conoscenza anche rispetto alla famiglia) spiega bene la sua forte richiesta che lo rende il cliente al momento più importante sia nella area linguistica che in quella informatica.

3.2.4 Gli Ever Green

L'area degli Ever Green è allo stesso tempo interessante e paradossale: è chiaro che un pensionato non può essere spinto da motivi produttivi, anche perché tipicamente ha ampia disponibilità di tempo (spesso il suo problema è come riempirlo). Peraltro vi sono oggettivi motivi che lo farebbero pensare distante e forse addirittura contrapposto alle novità tecnologiche:

- la sua formazione culturale e la sua vita sociale e lavorativa si è verosimilmente svolta in un mondo privo di computer (o almeno nel quale la presenza della realtà era concentrata e non invasiva come oggi);
- le novità lessicali, sostanziali e anche di abilità manipolativa (esempio uso del mouse, del mousepad o del touch-screen) imposte dalle tecnologie informatiche impongono ad una persona che si voglia avvicinare ad esse la acquisizione di una serie di abilità molto difficili da finalizzare in età matura;
- lo stravolgimento di procedure e metodologie introdotte dell'informatica sono spesso visibili come una sorta di convenzione ad escludendum delle persone che tali tecnologie non conoscono e dominano. Si pensi a quanto sia più complesso oggi prenotare un biglietto di treno o di aereo senza usare l'informatica.

Quello che ci dicono i dati (e ci confermano le interviste ai docenti) è che a queste oggettive situazione una fascia consistente di anziani risponde non con il rifiuto ma con la volontà di capire, comprendere ed utilizzare le nuove tecnologie che peraltro danno grandi possibilità di particolare interesse per gli ever green:

- Provvedere comodamente e da casa a operazioni anche complesse e faticose come pagare una bolletta, verificare l'accredito della pensione sul proprio conto corrente bancario;
- Restare in contatto con i propri parenti ed amici in giro per il mondo a costi (e-mail e skype) e secondo modalità (videoconferenza) neanche paragonabili ai media tradizionali;
- Essere e rimanere a pieno titolo cittadini dell'Italia dell'Europa e del Mondo (non per niente la UE ha lanciato il programma E-citizen per assicurare i contenuti minimi dei diritti di cittadinanza in una realtà tecnologicamente avanzata.

Quanto sopra spiega bene da una parte l'alto livello di popolarità dei corsi Pc, dall'altro la maggiore capacità attrattiva dei corsi Basic rispetto a quelli ECDL.

3.3 Considerazioni

Nel corso del presente capitolo abbiamo svolto una sorta di indagine che partiva dai fatti (e non da possibili teorie astrattamente elaborate) e abbiamo con ciò connotato il mercato attualmente raggiunto (ricordiamo che i dati si riferiscono alle persone che hanno effettuato i corsi) in termini di età dei partecipanti e di tipologia dei corsi.

L'analisi ben presto si è ricondotta alla classica clustering analysis che ci ha permesso di segmentare la domanda soddisfatta in tre categorie oggettive. Nella seconda parte del capitolo abbiamo cercato di connotare queste categorie oggettive secondo parametri psico-antropologico arrivando ad una ipotesi sulle motivazioni che spingono al consumo.

L'analisi della domanda soddisfatta permette di fare alcune ipotesi sulle aree di business sulle quali investire. Al tal proposito uno schema classico e ampiamente riconosciuto per la analisi comparata dei mercati è la matrice del Boston Consulting Group³:

³ Si veda ad esempio P. Kotler G Armstrong – Principi di Marketing – Person Milano 2006

BCG-Matrix		QUOTA DI MERCATO	
		BASSA	ALTA
CRESCITA	ALTA	 question mark	 star
	BASSA	 dog	 cash cow

In essa parametri utilizzati per la classificazione sono:

- tasso di crescita del mercato sull'asse verticale; è una misura di attrattività del mercato;
- quota di mercato relativa sull'asse orizzontale; misura la forza dell'impresa in quel mercato.

Dalla combinazione di questi due elementi si possono individuare 4 categorie:

Question Mark, Star, Cash Cow, Dog.

- **Question Mark** sono identificati da una bassa quota di mercato in mercati ad alta crescita. Per tale motivo, essi non generano un intenso flusso di cassa in entrata e richiedono notevoli investimenti per poter crescere e diventare stars.

- Le **Star** sono prodotti/attività caratterizzati da un'alta quota di mercato in mercati in forte crescita. Richiedono investimenti per continuare a crescere, per poi trasformarsi in cash cows.
- Le **Cash Cow** sono prodotti/attività con un'alta quota di mercato in mercati a bassa crescita. Possono ritenersi attività di successo, che richiedono minori investimenti, più che altro "difensivi". Sono "mucche" da cui "mungere" denaro per finanziare le altre attività.
- I **Dog** sono prodotti/attività con una quota bassa in un mercato a bassa crescita. Possono generare profitti appena sufficienti al pareggio, o addirittura perdite, per cui il management potrebbe decidere di disinvestire

Generalmente il cammino ideale (circolo virtuoso) reinvestire le risorse proveniente dai Cash Cow nelle Question Mark per renderle Star e abbandonare nel contempo i mercati Dog.

Specializzando questa analisi al contesto riferito possiamo vedere che il mercato degli studenti è a bassa crescita (l'appealing è unicamente quello del pezzo di carta ECDL, mercato nel quale sono presenti anche competitor low cost - esempio i corsi organizzati nelle scuole) , quello degli Aggiornati ha una crescita medio alta e quello degli Ever Green una crescita sostenuta. Se quest'ultimo dato può apparire sorprendente e necessita verifiche notiamo che le ricerche di mercato recenti confermano che:

- Il segmento di età con la massima crescita dei consumi in Italia è quello degli over 55⁴

⁴ Si vedano ad esempio il proliferare di mostre mercato unicamente indirizzate al target over 55 (Terza Età - Roma, Altra età - Genova , Exposenior - Milano)

- In particolare fra questi consumi gioca un ruolo sempre più importante l'elettronica di consumo sia nel paniere di beni ritenuti indispensabili e più semplici da usare (televisori DVD etc.) che in quelli intrinsecamente più complessi dell'informatica.
- L'uso dei PC è molto ricercato per gli over 55⁵:
 - Il 14% della popolazione 55-75 anni intende acquistare un PC nei prossimi 6 mesi
 - Il 28% di questi acquisti è di sostituzione (cioè di gente che già usa il PC e non è soddisfatto dalle prestazioni)
 - Quasi il 19% intende sottoscrivere nei prossimi 6 mesi un contratto ADSL

Quindi considerando le capacità di penetrazione del mercato della ABC quali risultano dai frequentanti i corsi dobbiamo concludere per l'ambito informatico che:

- La proposta agli studenti non ha grandi prospettive e va considerata residuale (categoria Dog della BCG)
- La proposta agli Aggiornati è fra una situazione Star e Cash Cow con ottimo livelli di flusso attuale e moderate aspettative di crescita
- La proposta agli Ever Green è una tipica Question Mark almeno per i corsi più avanzati.

Di una possibilità di crescita sul mercato Ever Green si occuperà la proposta di nuovo business che sarà oggetto principale del prossimo capitolo.

⁵ Fonte: ricerca di mercato Format Srl "Indagine sugli Italiani oltre 55 anni" Atti Expo Senior 6-7/11/2008

4 Ipotesi di sviluppo

4.1 Trend da perseguire

4.1.1 Diversificazione dei corsi

Il futuro è sempre un'incognita nel business soprattutto perché un'azienda deve affrontare la dinamicità dell'ambiente esterno contrapposta alla staticità e all'inerzia umana e organizzativa al suo interno; e anche se superassimo questo difficile ostacolo dovremmo sempre affrontare le difficoltà insite nell'approcciarci ad una start-up. Si può pensare che questo stato di incertezza possa essere mitigato dall'esperienza dell'azienda nel mercato o dalla sua forza e robustezza affinata nel tempo, ma in realtà sia che ci chiamiamo Microsoft sia che ci chiamiamo Benq o Trust il discorso non cambia il futuro è sempre un'incognita.

Partendo da questa premessa così apocalittica analizziamo da dove possiamo partire per la nascita del nostro sviluppo. Una saggia scelta sarebbe quella di partire dai nostri punti di forza strutturali e di conseguenza dalla nostra base di clientela soddisfatta del nostro lavoro e sulla reputazione che si è costruita. Come visto dai capitoli precedenti il business offerto in questi anni ha avuto successo e ha permesso alla ABC di crescere e di costruirsi una reputazione che ha conquistato un'ampia fascia di consumatori diversi fra di loro (che per comodità abbiamo segmentato in tre fasce) inoltre la scelta di appoggiarsi alle parrocchie e l'uso dei laptop le ha permesso di abbattere i costi per corso formato. Si sono fatti anche degli errori uno fra tutti è stato quello di non capire subito i fattori che spingessero il cliente a seguire i corsi di informatica (la ABC fornisce tuttora una preparazione sostanzialmente subordinata al conseguimento

della patente europea il cliente voleva solo – o almeno prevalentemente - sapere come navigare su internet e come usare la posta elettronica). Questo non ha permesso una agevole comunicazione cliente-azienda e di conseguenza i bisogni dei clienti non erano soddisfatti in pieno per quanto l'impresa si adoperasse in tal senso. Una parziale soluzione al problema deriva dall'ingegnosità dei professori responsabili dei corsi che dopo aver assorbito le numerose critiche mosse dalla clientela in tal senso si sono adoperati introducendo la rocambolesca ma efficace connessione ad internet illustrata nel capitolo 2.

In sostanza possiamo dire che:

- i clienti più rappresentativi (Ever Green) vogliono essere degli esperti inter-nauti;
- la rigida attuazione del programma ECDL ai corsi non porta alcun beneficio all'azienda anzi la danneggia;
- sulla base dei dati contabili ed extra contabili in possesso i clienti hanno fiducia nella ABC.

In conclusione facciamo rotta verso il futuro facendoci guidare dal più importante principio di marketing “il cliente ha sempre ragione”

4.1.2 Specializzazione sulla terza età

Lo abbiamo detto più volte e non ci stancheremo mai di ripeterlo la particolarità della ABC che la rende tra le altre cose un caso così interessante è dato dal suo bacino di utenza caratterizzato per la maggior parte dalla terza età. Un tipo di clientela che non solo a prima vista sembra refrattaria al cambiamento della vita moderna ma che addirittura ci aspettiamo in totale rottura con il mondo della ICT. Il suo trend di successo (illustrato nel capitolo 3) ci permette di essere

ottimisti riguardo una sua risposta positiva nei confronti di una modifica futura dei nostri corsi di informatica. Da delle recenti stime e proiezioni possiamo affermare che:

- la domanda degli ever green è stabile nel tempo quindi non è una fluttuazione casuale;
- notiamo che c'è un trend di crescita nella domanda di questo segmento .

Queste considerazioni ci portano a pensare che la società debba concentrare le sue energie su questa classe di consumatori che più di ogni altro sono desiderosi di novità.

Una analisi leggermente diversa (ma come vedremo convergente) prende le mosse dalla valutazione della cosiddetta domanda insoddisfatta. Letteralmente sarebbe quel particolare bisogno che non è stato pienamente o totalmente soddisfatto dall'impresa. Nel nostro caso insoddisfazione della clientela deriva dal suo bisogno di conoscere una particolare branca dell'informatica che solo nell'ultima decade ha avuto il suo massimo livello di diffusione e capillarizzazione: INTERNET.

Come è ormai noto tutte le persone che posseggono un computer hanno anche una connessione alla rete molti effettuano l'acquisto del PC subordinato al bisogno di collegarsi alla rete. Una persona che si avvicina al mondo del computer per la prima volta appare pacifico che in via preliminare voglia capire fondamentalmente due cose:

1. come si accende un computer;
2. come si naviga su internet.

I nostri Ever Green non fanno eccezione a questo principio, e rimangono un po' delusi quando comprendono che la prima lezione di internet sarà solo a corso inoltrato e che sarà più teorica che pratica⁶. In fin dei conti i clienti in questione vogliono solo sapere quanto basta di internet per non essere esclusi dal mondo, alle possibilità di accesso e persino dalle conversazioni con i loro nipoti. Questa semplice analisi ci permette di tracciare il cammino da seguire per il prossimo futuro: una attenzione particolare a quella parte del programma che interessa maggiormente la stragrande maggioranza dei consumatori.

Il cammino non è tutto in discesa ci sono degli ostacoli da superare:

- l'idea della connessione INTERNET per più PC con l'ausilio di una sola chiavetta risulta essere efficace ma non efficiente (si soffre di una perdita di segnale per effetto del collegamento simultaneo di più apparecchi);
- l'uso massiccio di chiavette USB con contratti anche agevolati con qualsiasi gestore telefonico presente sul mercato risulta essere una scelta costosa che farebbe impennare i costi del corso e quindi, per compensare, sarebbe necessario un aumento del prezzo del corso;
- l'aumento del prezzo del corso in condizioni macroeconomiche normali sarebbe tutto sommato assorbire (anche a fronte del miglioramento del servizio), oggi avrebbe come "effetto collaterale" una massiccia perdita di domanda;

⁶ Elemento emerso in modo inequivocabile nelle interviste con i docenti che hanno accompagnato la raccolta dei dati quantitativi

- come abbiamo già detto in precedenza le sedi usate per le lezioni di informatica (come quelle usate per le lezioni di inglese) sono le aule di catechismo usate dalla parrocchia che volta per volta ospita la ABC dove il massimo dei servizi sono le prese di corrente figuriamoci la connessione via LAN O Wi-Fi.

Come un po' in tutti i progetti a fronte di forti guadagni potenziali futuri si devono sostenere ingenti investimenti presenti. Questo fa in modo che la società debba valutare la situazione con attenzione prima di fare una qualsiasi scelta; d'altra parte anche temporeggiare potrebbe rivelarsi rischioso perché:

- la struttura intrinseca del mercato (come presentato nell'ultimo paragrafo del cap 1) ci presenta uno scenario di tipo nuova frontiera: una fertile terra con molti coloni desiderosi di conquistarla;
- se la ABC rimane troppo tempo a pensare i competitor potrebbero approfittarne per ottenere più quota di mercato;
- se non si mostra almeno la volontà di modificare il programma (+internet) molti consumatori potrebbero decidere di abbandonare il corso che non soddisfa più il bisogno di conoscenza dell'ICT;
- la perdita di clienti porterà inevitabilmente ha perdita di credibilità e di quella reputazione che la ABC ha creato con fatica ed esperienza sul mercato.

Alla fine si tratta di una scelta difficile ma che bisogna fare per il bene della società e per il suo buon nome. Nei paragrafi che seguiranno illustreremo più nel dettaglio economico e finanziario il progetto di sviluppo futuro.

4.2 Nuovo corso

4.2.1 Contenuti

Sulla base delle considerazioni svolte nel paragrafo precedente si può ipotizzare come ottimale per la fascia degli ever-green un corso basato su due argomenti principali:

- Alfabetizzazione informatica
- Internet e dintorni

Alfabetizzazione informatica

Questa parte del corso serve a trasmettere le abilità di base per la gestione di un moderno PC: dalla accensione allo spegnimento, dalla (sommara) descrizione del sistema de files, all'uso pratico dei dispositivi periferici più comuni (Lettore CD, chiavetta dati, stampante).

Anche se in forma sommaria è il caso di completare questa istruzione “iniziale” con i fondamenti de principali prodotti di “ufficio” tipici del PC (in particolare i sistemi di videoscrittura). AL contrario dell'orientamento attuale tutto orientato ai prodotti Microsoft (per evidenti ragioni di popolarità in ambito lavorativo) è il caso di centrarsi su prodotti free of charge (quali gli accessori d Windows – WORPAD – o i prodotti Open Office) che offrono l'indubbio vantaggio di essere disponibili su quasi tutti i PC (accessori di windows) oppure di essere installabili su qualsiasi PC (prodotti open office, a proposito dei quali si apre anche la possibilità di servizi ausiliari a pagamento per la loro istallazione).

Internet e dintorni

Come detto sopra la parte principale del corso diventerà quella concernente internet. Argomenti di interesse da sviluppare saranno:

- breve storia di internet (da Arpanet al web mondiale, dagli scambi di tesi universitarie all'intreccio di conoscenze e di business)
- il concetto logico di sito, pagina e pubblicazione
- la ricerca su internet e i motori di ricerca (Google ma non solo)
- la rete come fonte di risorse quali testi ed immagini: il down-loading di testi e altre forme di contenuti
- i problemi del copyright e della pirateria (Emule e i peer to peer)
- i rischi della navigazione: virus, trojan, fake site, fishing,
- dal web 1.0 al web 2.0 (blog, social network, ecc)
- usi tipici del web nella vita di tutti i giorni:
 - prenotazioni viaggi o spettacoli
 - acquisti e-commerce
 - aste on-line (ebay)
 - interazione con istituzione (ministeri, comuni, INPS, ASL,)
 - interrogazioni e disposizioni bancarie: rischi e relativi modalità di minimizzazione (password, generatori di codici, ecc)
 - comunicazione a distanza in voce e video (SKYPE)
- elementi di tecnologia elementare di INTERNET e delle connessioni:
 - concetto di rete filare, Wi-Fi, cellulare
 - costi e prestazioni reciproche
 - la giungla dei fornitori e delle offerte
 - le nuove frontiere: smartphone e Ipad like

4.2.2 S.w.o.t analysis

Generalità

Nell'analizzare una nuova iniziativa uno schema classico e collaudato per avere in solo modello una organica visione delle caratteristiche positive e negative del progetto è la così detta S.W.O.T. analysis; nella sua forma più semplice la metodologia prevede di indicare in elenchi separati:

- Punti di Forza (Straight)
- Punti di debolezza (Weakness)
- Opportunità (Opportunity) cioè le possibilità al di fuori dello scopo primario che il progetto comunque apre
- Rischi (Tread) cioè le situazioni negative che il progetto può direttamente o indirettamente ingenerare

Nel seguito elencheremo dunque le caratteristiche del progetto secondo la suddetta classificazione in un classico formato tabellare

S.W.O.T. Analysis

<p>Punti Di Forza</p> <ul style="list-style-type: none"> • business focalizzato su clientela con massima propensione allo specifico consumo • argomento di grande interesse generale e specifico • possibilità di ampi volumi di vendita 	<p>Punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> • mancata economia di scala su singolo corso (al contrario di Basic/ECDL) • investimenti infrastrutturali (chiavette e reti) • costo di cambiamento (definizione dettagliata dei contenuti, istruzione degli istruttori, creazione del materiale didattico)
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • fidelizzazione del cliente (vendita a chi ha già frequentato altri corsi) • vendita di servizi/beni complementari (installazione di open office, vendita di Hw, vendita di abbonamenti Internet) • possibilità di certificazioni autogestite (a pagamento) alternative e complementari alla patente europea 	<p>Rischi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scelta di questo corso a scapito di altri offerti da ABC (magari più remunerativi) fenomeno del Cannibalismo • Situazioni e locazioni che non permettono un ottimale e in certi casi minimo uso delle chiavette internet (es scantinati, luoghi con forte interferenza elettromagnetica)

4.3 Ipotesi di business case per i nuovi corsi

4.3.1 Costi diretti

Il nuovo tipo di corso, che da qui in avanti chiameremo INTERNET ha una struttura di costi diretti sostanzialmente simile a quella analizzata nel capitolo 2 che precede.

Per esplicitare nel dettaglio tali costi occorre definire la durata in termini di numero di ore e in numero di lezioni di tale corso. Sulla base dei contenuti esplicitati al paragrafo 4.2.1 e tenendo in debita considerazione il livello iniziale generalmente basso e la velocità di apprendimento che va tarata sulla tipologia di clienti focalizzata (terza età) si può ipotizzare un corso di 36 ore. Mantenendo ferme le durate standard delle singole lezioni (tre ore) si ha quindi un totale di 12 lezioni.

Tali valori sono identici a quelli del corso BASIC e quindi ci permettono di confermare i relativi costi diretti e indiretti che di seguito si riportano per omogeneità di trattazione.

	unitario	complessivo
Locale		600
Responsabile corso		567
Materiale	25	
Totale diretti	25	1167
Costi indiretti	20,15	940,602
Totale	45,15	2107,602

Rispetto all'analogha tabella già presente al capitolo 2 non sono compresi i costi di vendita che possono essere definiti solo a valle della definizione del revenue lordo e quindi del prezzo per singolo partecipante.

4.3.2 Costi indiretti e di investimento

Anche per i costi indiretti possiamo sostanzialmente replicare le considerazioni di proporzionalità con i costi diretti già enunciate in sede di capitolo 2 e quindi valutare:

Tot costi indiretti / totale costi diretti = 0,8060 Euro

Un discorso a parte merita la specifica spesa di investimento che è rappresentata dalla dotazione di chiavette USB internet per il docente. È evidente che per un corso centrato sulla navigazione WEB le limitazioni di banda e quindi di performance derivanti dalla struttura semplice di cui al paragrafo 2.2.2 (unica chiavetta sul server rete) sono inaccettabili. Occorrerà quindi provvedere ciascun PC di una autonoma chiavetta che metta a disposizione del singolo utente tutta la sua capacità trasmissiva. Si avrà quindi, motivata unicamente da questa tipologia di corso, la necessità di fornire all'insegnante oltre al set di computer anche un pari numero di chiavette. Il numero si può fissare nella massima dimensione didatticamente accettabile di 12 alunni e quindi di 12 chiavette.

In effetti stante la modalità di fornitura attualmente scelta dai player del settore con le offerte più interessanti che si basano sulla gratuità dell'apparato trasmissivo (chiavetta) e su canoni quasi flat (indipendenti dal traffico) per le

connessioni il costo in parola ha il formato economico di una spesa più tosto che di un investimento e si può quantificare (vedi immagine pubblicitaria delle recenti campagne del maggior gestore italiano) in 20 Euro/mese per ogni chiavetta.



Si osserva che:

- sarebbe possibile con altri gestori più commercialmente aggressivi ottenere prezzi più bassi e/o più elevati monte ore compresi nell'abbonamento ma stante l'esigenza di massimizzare le probabilità che un qualsiasi luogo sede delle lezioni sia debitamente "coperto" dalla rete mobile del gestore e quindi è opportuno rivolgersi alla TIM cioè gestore che offre la maggiore garanzia di copertura territoriale;
- la quantità di 100 ore mese appare ampiamente sufficiente per le necessità di un singolo insegnante: anche ipotizzando che un insegnante conduca in contemporanea 5 corsi (uno per ogni giorno della settimana lavorativa) e che siano tutti del tipo INTERNET si avrebbe un massimo di 20 lezioni al mese e quindi un consumo di 60 ore/mese;
- la disponibilità presso gli insegnanti di un set completo di chiavi avrebbe il vantaggio (interessante anche se difficilmente quantificabile) di rendere meglio fruibile e più efficace anche la parte dedicata al web e alla posta elettronica dei corsi "tradizionali" BASIC e ECDL.

Un'ulteriore voce di costo è rappresentata dalla creazione del set materiale (libro di testo, layout delle lezioni....) ed delle caratteristiche immateriali (conoscenza degli istruttori dei nuovi contenuti del corso, conoscenza da parte

dei venditori dei contenuti suddetti) necessari per una tipologia di corso comunque innovativa.

Quantificando in 10 ore per istruttore e in 2 ore per venditore il monte orario necessario per l'istruzione ed in 40 ore di istruttore le necessità di creazione dei nuovi supporti didattici si può ipotizzare un impegno totale di:

istruzione 5 istruttori 50 ore/uomo

istruzione 10 venditori 20 ore/uomo

creazione nuovi kit 50 ore/uomo

per un totale di 120 ore/uomo che valutate a 15 €/ora propongono un investimento di 1800€.

4.3.3 Proventi

La base per la determinazione del prezzo è costituita dal prezzo di vendita del corso BASIC caratterizzato dalla stessa durata sia in termini di numero di lezioni che di totale ore erogate. È però pensabile che il consumatore riconosca al nuovo corso un maggior valore intrinseco per la sua focalizzazione su argomenti di specifico interesse e per l'uso di più avanzate tecnologie. Pertanto il prezzo di listino del corso BASIC (700€) Può essere maggiorato di un 10% e quindi portarsi a 770€. Ripetendo qui le considerazioni sugli sconti e le facilitazioni di pagamento di cui al paragrafo 2.5 lo sconto medio sarà di circa 11,5% e quindi il revenue atteso per ogni partecipante varrà 681,45€.

Nell'insieme i costi afferenti la singola edizione del corso si possono riassumere nella seguente tabella:

	unitario	complessivo
Revenue	€ 681,45	
Costi vendite		
venditore	€ 90,63	
operatore	€ 27,26	
Locale		€ 600,00
Responsabile corso		€ 567,00
Materiale	€ 25,00	
Totale diretti	€ 142,89	€ 1.167,00
Costi indiretti	€ 115,17	€ 940,60
Totale	€ 258,06	€ 2.107,60

Notiamo esplicitamente che nella tabella non sono compresi i sopracitati costi di impianto (chiavette internet, istruzione, ecc) che non pesano sul singolo corso ma sul complesso di tutti i corsi di tipologie internet. L'analisi di break even come d'altra l'analisi di costo dovrà quindi considerare contemporaneamente sia i singolo corso sia il complesso di tutti i corsi. Lo strumento che ci viene in soccorso è quello già usato alla fine del capitolo due la così detta ANALISI BIDMENSIONALE.

4.3.4 Ipotesi di livello di break even

Procedendo con le stesse metodologie impiegate nel capitolo 2 per analizzare il livello di break even dei corsi esistenti possiamo in un primo tempo non considerare i costi di impianto e infrastrutture aggiuntive (chiavette) connesse alla attuazione della nuova tipologia di corso e svolgere unicamente un'analisi sugli altri costi (nonché sui proventi) avendo come unica variabile il numero di iscritti ai corsi.

I dati di base sono riassunti nella seguente tabella:

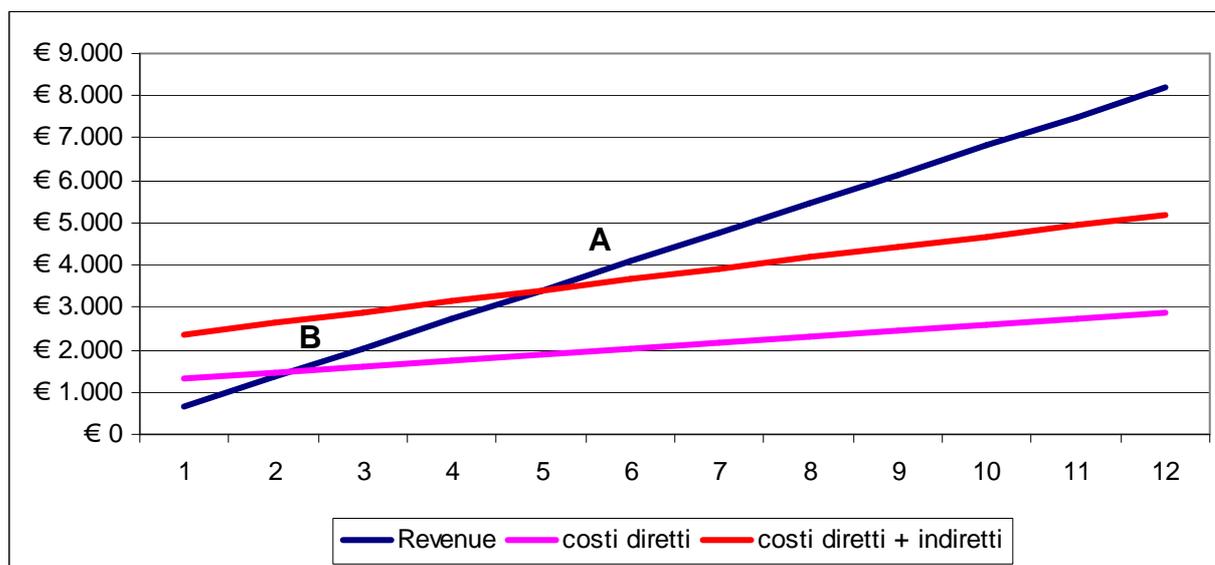
	unitario	complessivo
Revenue	€ 681,45	
Costi vendite		
venditore	€ 90,63	
operatore	€ 27,26	
Locale		€ 600,00
Responsabile corso		€ 567,00
Materiale	€ 25,00	
Totale diretti	€ 142,89	€ 1.167,00
Costi indiretti	€ 115,17	€ 940,60
Totale	€ 258,06	€ 2.107,60

Procedendo in perfetta analogia in quanto fatto nel capitolo 2 a partire da questi dati possiamo ricavare la seguente tabella:

numero clienti	revenue	costi diretti	contributo reddito	costi indiretti	contributo margine
1	€ 681	€ 1.310	-€ 628	€ 1.056	-€ 1.684
2	€ 1.363	€ 1.453	-€ 90	€ 1.171	-€ 1.261
3	€ 2.044	€ 1.596	€ 449	€ 1.286	-€ 837
4	€ 2.726	€ 1.739	€ 987	€ 1.401	-€ 414
5	€ 3.407	€ 1.881	€ 1.526	€ 1.516	€ 9
6	€ 4.089	€ 2.024	€ 2.064	€ 1.632	€ 433
7	€ 4.770	€ 2.167	€ 2.603	€ 1.747	€ 856
8	€ 5.452	€ 2.310	€ 3.141	€ 1.862	€ 1.280
9	€ 6.133	€ 2.453	€ 3.680	€ 1.977	€ 1.703
10	€ 6.815	€ 2.596	€ 4.219	€ 2.092	€ 2.126
11	€ 7.496	€ 2.739	€ 4.757	€ 2.207	€ 2.550
12	€ 8.177	€ 2.882	€ 5.296	€ 2.323	€ 2.973

Si nota che: mentre occorrono almeno 5 persone per avere un contributo positivo al margine (ultima colonna) sono sufficienti 3 persone per avere un contributo al reddito (terza colonna).

Tale analisi si può condurre anche in via grafica come riportato di seguito:



Il punto A rappresenta il Break even considerando sia i costi diretti che i costi indiretti, mentre il punto B rappresenta il Break even (notevolmente più basso) considerando i soli costi diretti.

Come già detto alla fine del precedente paragrafo le metodologie fino ad ora utilizzate non ci consentono di analizzare adeguatamente anche i costi di impianto e infrastrutturali legati al nuovo tipo di corso. Infatti essi non sono classificabili come costi diretti in quanto non dipendono da quante edizioni del corso vengono organizzate e tanto meno dal numero di allievi partecipanti per corso. D'altra parte non è possibile trattarli in modo acritico come spese indirette perché correttamente devono gravare unicamente sulle edizioni del corso INTERNET (e non ad esempio anche sui corsi BASIC e ECDL).

Per svolgere tale tipo di analisi è quindi opportuno affiancare alla variabile "allievi per edizioni" la variabile "corsi al mese" che ci permette di ripartire convenientemente i costi di impianto e di infrastruttura fra tutti e soli i corsi di tipo INTERNET. La scelta del periodo mensile è dettata da evidenti motivi di

comprensibilità del dato (è relativamente facile prevedere quanti corsi al mese si potranno far partire, molto più problematico valutarlo su base giornaliera o settimanale). A questo proposito è necessario in primo luogo riportare a mensili tutte le spese di cui sopra; le spese infrastrutturali (canoni chiavette) sono già per loro natura mensili mentre per quelle di impianto tipicamente una tantum occorre definire un adeguato tempo di “ammortamento” (anche se tale non è in senso strettamente ragionieristico). A tal proposito pare adeguato un periodo particolarmente breve (un anno ridotto a 10 mesi per adattarlo ai periodi di effettiva attività). Tale periodo è breve rispetto agli standard temporali per la valutazione di un qualsiasi progetto ma si giustifica da una parte con un atteggiamento cautelativo che mira ad un rapido ritorno dall’investimento iniziale e dall’altro con la ridotta entità dell’investimento stesso.

Con queste aggiunte la tavola dei costi riportata all’inizio del presente paragrafo si arricchisce e si completa con le voci seguenti:

Costi mensili di investimento

Chiavette (12)	€	240,00
Amortamento impianto	€	180,00
	€	420,00

Possiamo ora procedere all’analisi di Break even completa dipendente dalle due variabili individuate:

1. **numero di allievi** per corso (trattandosi di un dato riferito a più corsi dovremo far riferimento al numero medio di allievi per corso);
2. **numero di edizioni mensili del corso.**

L'analisi è stata svolta semplicemente riportando i valori già trovati per le altre spese e aggiungendo la ripartizione per numero di edizioni mensili dei costi mensilizzati di impianto e per chiavette evidenziate nella tabella precedente.

Ne risulta la seguente tabella a due variabili che si riferisce al contributo al margine:

		Numero di corsi al mese					
		1	2	3	4	5	6
iscritti medi a un corso	1	-2.104	-1.894	-1.824	-1.789	-1.768	-1.754
	2	-1.681	-1.471	-1.401	-1.366	-1.345	-1.331
	3	-1.257	-1.047	-977	-942	-921	-907
	4	-834	-624	-554	-519	-498	-484
	5	-411	-201	-131	-96	-75	-61
	6	13	223	293	328	349	363
	7	436	646	716	751	772	786
	8	860	1.070	1.140	1.175	1.196	1.210
	9	1.283	1.493	1.563	1.598	1.619	1.633
	10	1.706	1.916	1.986	2.021	2.042	2.056
	11	2.130	2.340	2.410	2.445	2.466	2.480
	12	2.553	2.763	2.833	2.868	2.889	2.903

Possiamo notare che:

- il punto di break even è più tosto alto in numero medio di allievi per corso, con 5 allievi il risultato è negativo e con sei è appena positivo;
- non è possibile migliorare il punto di break even ricorrendo ad economie di scala incrociate con altri corsi come si è supposto nel paragrafo 2.6.3 perché questo corso è diverso in ogni sua parte dai due classici BASIC e ECDL;
- la variabile ascissa “numero di corsi al mese“ risulta molto meno influente di quella in ordinata per cui il punto di break even risulta sostanzialmente definito da quest’ultima.

Da un punto di vista economico e di marketing va però considerato che è improprio valutare una nuova iniziativa sui costi medi ed è molto più realistica

una valutazione basata sui soli costi marginali. In tale ottica possiamo rappresentare una tabella del tutto analoga alla precedente ma riferita ai soli costi diretti, maggiorati dei costi indiretti specifici della tipologia di corso.

I risultati di tale analisi sono sintetizzati dalla seguente tabella:

		Numero di corsi al mese					
		1	2	3	4	5	6
iscritti medi a un corso	1	-1.048	-838	-768	-733	-712	-698
	2	-510	-300	-230	-195	-174	-160
	3	29	239	309	344	365	379
	4	567	777	847	882	903	917
	5	1.106	1.316	1.386	1.421	1.442	1.456
	6	1.644	1.854	1.924	1.959	1.980	1.994
	7	2.183	2.393	2.463	2.498	2.519	2.533
	8	2.721	2.931	3.001	3.036	3.057	3.071
	9	3.260	3.470	3.540	3.575	3.596	3.610
	10	3.799	4.009	4.079	4.114	4.135	4.149
	11	4.337	4.547	4.617	4.652	4.673	4.687
	12	4.876	5.086	5.156	5.191	5.212	5.226

Si nota immediatamente che il punto di break even si è abbassato notevolmente rispetto al caso precedente. Interpretando tale valore possiamo ad esempio dire che l'organizzazione di un solo corso al mese con un numero medio di iscritti pari a 3 è comunque in grado di pagare tutti i suoi costi e di fornire un sia pur modesto contributo alla redditività aziendale.

Anche in questo caso l'analisi evidenzia una maggiore sensibilità alla variabile "iscritti medi" che non a quella "numero di iscritti al mese" che da un punto di vista macroscopico può apparire irrilevante.

Possiamo condurre una più accurata analisi rinunciando ad utilizzare solo valori interi per la variabile "numero di iscritti medi". Tale passaggio è giustificato

dalla teoria che ci ricorda che il valore della media di una variabile discreta è pur sempre una variabile continua.

Visto il risultato della tabella precedente concentriamo la nostra attenzione nella parte “bassa” della tabella (fino a 4 iscritti medi per ogni corso) e definiamo valori della media differenziati di 0,25 fra di loro.

La seguente tabella illustra i risultati relativi alle scelte di cui sopra:

		Numero di corsi al mese					
		1	2	3	4	5	6
iscritti medi a un corso	1	-1.048	-838	-768	-733	-712	-698
	1,25	-914	-704	-634	-599	-578	-564
	1,5	-779	-569	-499	-464	-443	-429
	1,75	-645	-435	-365	-330	-309	-295
	2	-510	-300	-230	-195	-174	-160
	2,25	-375	-165	-95	-60	-39	-25
	2,5	-241	-31	39	74	95	109
	2,75	-106	104	174	209	230	244
	3	29	239	309	344	365	379
	3,25	163	373	443	478	499	513
	3,5	298	508	578	613	634	648
	3,75	433	643	713	748	769	783
	4	567	777	847	882	903	917

Si osserva che:

- il break even pur situato nell’intorno del valore 3 in ordinata manifesta una dipendenza esplicita anche per le ascisse (così 2,5 iscritti a corso sono sufficienti per tre corsi al mese o più ma non lo sono per due o meno);
- ad alti valori del numero di corsi corrispondono introiti netti interessanti già a partire da 3,5 iscritti a corso.

4.4 Ipotesi di evoluzione patrimoniale

4.4.1 Principi ispiratori

Alla luce delle ipotesi fatte sullo sviluppo del business societario possiamo ipotizzare uno sviluppo del patrimonio aziendale. A tal fine di seguito si riportano le ipotesi di stato patrimoniale alla fine degli anni “futuri” rispetto al 2008 utilizzato come base per il presente lavoro.

Lo stato patrimoniale sarà rappresentato in forme classiche a totali contrapposti.

I principi che hanno presidiato la simulazione sono:

- Nessuna creazione di nuove immobilizzazioni immateriali (quelle esistenti si riferiscono alle spese di avvio)
- Immobilizzazioni materiali sostanzialmente ricondotte a supporti informatici (PC e altro) che vengono sostituiti in modo lento e graduale (70% degli apparati al 5[^] anno e 30% al 6[^] anno), tenendo in conto nel rimpiazzo la minore onerosità dell’HW dovuta alle nuove tecnologie; a tali effetti si sovrappone una lenta crescita fisiologica e un incremento più marcato negli anni 2011 e 2012 per il lancio della nuova tipologia di corso
- Fondi di ammortamento pari a quelli fiscali (5 anni di cui il primo e l’ultimo al 50%)
- Incremento fisiologico di crediti, debiti e immobilizzazioni finanziarie (TFR)
- Aumento graduale degli utili in buona parte destinati ad aumento delle riserve; nel 2014 le riserve sono parzialmente convertite in capitale generando una situazione patrimoniale leggermente più solida (anche se comunque “leggera”).

4.4.2 Ipotesi di stati patrimoniali

	Stato Patrimoniale	2009	
ATTIVO		PASSIVO	
immobilizzazioni		Patrimonio netto	
imm immateriali	€ 1.478,00	Capitale	€ 10.000,00
totale	€ 1.478,00	altre riserve	€ 1.427,72
imm materiali	€ 79.200,00	utile (perdita) d'esercizio	€ 2.000,00
fondo amm imm materiali	€ (32.300,00)	totale patrimonio netto	€ 13.427,72
totale	€ 46.900,00		
imm finanziarie	€ 29.000,00	fondi per rischio e oneri	€ 7.065,95
totale immobilizzazione	€ 77.378,00	debiti (esigibili entro 12 mesi)	€ 157.896,37
attivo circolante			
crediti (esigibili entro 12 mesi)	€ 70.659,51		
attività finanziarie	€ 5.352,53		
disponibilità liquide	€ 25.000,00		
totale attivo circolante	€ 101.012,04		
TOTALE ATTIVO	€ 178.390,04	TOTALE PASSIVO	€ 178.390,04

Stato Patrimoniale		2010	
ATTIVO		PASSIVO	
immobilizzazioni		Patrimonio netto	
imm immateriali	€ 1.078,00	Capitale	€ 10.000,00
totale	€ 1.078,00	altre riserve	€ 1.777,72
imm materiali	€ 80.000,00	utile (perdita) d'esercizio	€ 7.000,00
fondo amm imm materiali	€ (37.100,00)	totale patrimonio netto	€ 18.777,72
totale	€ 42.900,00	fondi per rischio e oneri	€ 7.402,42
imm finanziarie	€ 35.500,00	debiti (esigibili entro 12 mesi)	€ 157.929,52
totale immobilizzazione	€ 79.478,00		
attivo circolante			
crediti (esigibili entro 12 mesi)	€ 74.024,25		
attività finanziarie	€ 5.607,42		
disponibilità liquide	€ 25.000,00		
totale attivo circolante	€ 104.631,66		
TOTALE ATTIVO	€ 184.109,66	TOTALE PASSIVO	€ 184.109,66

Stato Patrimoniale		2011	
ATTIVO		PASSIVO	
immobilizzazioni		Patrimonio netto	
imm immateriali	€ 678,00	Capitale	€ 10.000,00
totale	€ 678,00	altre riserve	€ 1.777,72
imm materiali	€ 90.700,00	riserva facoltativa	€ 5.000,00
fondo amm imm materiali	€ (42.600,00)	utile (perdita) d'esercizio	€ 7.000,00
totale	€ 48.100,00		
imm finanziarie	€ 42.500,00	totale patrimonio netto	€ 23.777,72
		fondi per rischio e oneri	€ 7.738,90
totale immobilizzazione	€ 91.278,00	debiti (esigibili entro 12 mesi)	€ 163.012,66
attivo circolante			
crediti (esigibili entro 12 mesi)	€ 77.388,99		
attività finanziarie	€ 5.862,30		
disponibilità liquide	€ 20.000,00		
totale attivo circolante	€ 103.251,28		
TOTALE ATTIVO	€ 194.529,28	TOTALE PASSIVO	€ 194.529,28

Stato Patrimoniale		2012	
ATTIVO		PASSIVO	
immobilizzazioni		Patrimonio netto	
imm immateriali	€ 278,00	Capitale	€ 10.000,00
totale	€ 278,00	altre riserve	€ 1.927,72
imm materiali	€ 96.200,00	riserva facoltativa	€ 10.000,00
fondo amm imm materiali	€ (48.500,00)	utile (perdita) d'esercizio	€ 10.000,00
totale	€ 47.700,00		
imm finanziarie	€ 49.500,00	totale patrimonio netto	€ 31.927,72
		fondi per rischio e oneri	€ 8.075,37
totale immobilizzazione	€ 97.478,00	debiti (esigibili entro 12 mesi)	€ 164.345,81
attivo circolante			
crediti (esigibili entro 12 mesi)	€ 80.753,72		
attività finanziarie	€ 6.117,18		
disponibilità liquide	€ 20.000,00		
totale attivo circolante	€ 106.870,90		
TOTALE ATTIVO	€ 204.348,90	TOTALE PASSIVO	€ 204.348,90

Stato Patrimoniale		2013	
ATTIVO		PASSIVO	
immobilizzazioni		Patrimonio netto	
imm immateriali	€ 0,00	Capitale	€ 10.000,00
totale	€ 0,00	altre riserve	€ 2.877,72
imm materiali	€ 98.200,00	riserva facoltativa	€ 10.000,00
fondo amm imm materiali	€ (52.400,00)	utile (perdita) d'esercizio	€ 22.000,00
totale	€ 45.800,00		
imm finanziarie	€ 56.500,00	totale patrimonio netto	€ 44.877,72
		fondi per rischio e oneri	€ 8.411,85
totale immobilizzazione	€ 102.300,00	debiti (esigibili entro 12 mesi)	€ 164.500,96
attivo circolante			
crediti (esigibili entro 12 mesi)	€ 84.118,46		
attività finanziarie	€ 6.372,06		
disponibilità liquide	€ 25.000,00		
totale attivo circolante	€ 115.490,53		
TOTALE ATTIVO	€ 217.790,53	TOTALE PASSIVO	€ 217.790,53

Stato Patrimoniale		2014	
ATTIVO		PASSIVO	
immobilizzazioni		Patrimonio netto	
imm immateriali	€ 0,00	Capitale	€ 25.000,00
totale	€ 0,00	altre riserve	€ 3.377,72
imm materiali	€ 99.600,00	riserva facoltativa	€ 5.000,00
fondo amm imm materiali	€ (54.200,00)	utile (perdita) d'esercizio	€ 10.000,00
totale	€ 45.400,00		
imm finanziarie	€ 64.000,00	totale patrimonio netto	€ 43.377,72
		fondi per rischio e oneri	€ 8.748,32
totale immobilizzazione	€ 109.400,00	debiti (esigibili entro 12 mesi)	€ 171.384,11
attivo circolante			
crediti (esigibili entro 12 mesi)	€ 87.483,20		
attività finanziarie	€ 6.626,95		
disponibilità liquide	€ 20.000,00		
totale attivo circolante	€ 114.110,15		
TOTALE ATTIVO	€ 223.510,15	TOTALE PASSIVO	€ 223.510,15

Stato Patrimoniale		2015	
ATTIVO		PASSIVO	
immobilizzazioni		Patrimonio netto	
imm immateriali	€ 0,00	Capitale	€ 25.000,00
totale	€ 0,00	altre riserve	€ 4.027,72
imm materiali	€ 101.100,00	riserva facoltativa	€ 15.000,00
fondo amm imm materiali	€ (57.700,00)	utile (perdita) d'esercizio	€ 13.000,00
totale	€ 43.400,00		
imm finanziarie	€ 71.500,00	totale patrimonio netto	€ 57.027,72
		fondi per rischio e oneri	€ 9.084,79
totale immobilizzazione	€ 114.900,00	debiti (esigibili entro 12 mesi)	€ 171.517,25
attivo circolante			
crediti (esigibili entro 12 mesi)	€ 90.847,94		
attività finanziarie	€ 6.881,83		
disponibilità liquide	€ 25.000,00		
totale attivo circolante	€ 122.729,77		
TOTALE ATTIVO	€ 237.629,77	TOTALE PASSIVO	€ 237.629,76

4.5 Conclusioni

L'analisi condotta (che tranne la omissione del nome dell'azienda rappresenta una rappresentazione veritiera e corretta della realtà dell'azienda) ci ha permesso di individuare una interessante area di sviluppo possibile del business (effettivamente alla valutazione e al possibile start-up da parte della Direzione Aziendale). Tale area appare di sicuro interesse per i clienti attuali e potenziali specialmente per l'area che abbiamo battezzato degli ever green che risulta essere nel settore quella caratterizzata dai maggiori livelli di consumo.

Pur trattandosi di un corso innovativo si colloca in buona continuità con la missione generale della ABC e con il suo target di clientela, non necessita di grandi investimenti iniziali e si può avvalere delle risorse materiali (PC, struttura) immateriali (competenza degli istruttori) e organizzative (struttura della vendita e della erogazione) già presenti assorbite e collaudate in azienda. Questo permette con la nascita del nuovo progetto l'accensione dei soli costi variabili (coperti i quali si ottiene un contributo netto alla redditività aziendale) senza il conseguente aumento dei costi fissi-strutturali che ci si aspetterebbe alla nascita di nuovo progetto.

In effetti (come si è visto nei grafici) basta un livello di 3 utenti per corso per avere un contributo positivo e la novità e focalizzazione del corso fa prevedere al contrario un alto numero di iscrizioni e conseguentemente un grosso incremento del utile aziendale. Non vanno taciuti comunque i rischi, i dubbi, e l'incertezza propria di questa iniziativa (come detto all'inizio del presente capitolo) e soprattutto il rischio che buona parte del business non si manifesti come incrementale ma come sostitutivo di altri business presenti in azienda, più

consolidati e apparentemente meno rischiosi. Il così detto fenomeno del cannibalismo.

D'altra parte vanno pesati i vantaggi generali ed indotti oltre a quelli economici diretti:

- Ampliamento del pacchetto di offerta;
- Possibilità di nuovi business complementari (installazioni software open);
- Miglior livello qualitativo dei corsi standard a seguito delle nuove infrastrutture disponibili (chiavette).

Infine va notato che la scelta di non cambiare ed adeguare la propria offerta di business se appare spesso conservativa e più sicura espone specie i settori in rapida evoluzione a trovarsi fuori mercati senza più i tempi adeguati a una risposta strutturalmente adeguata.

5 Bibliografia

- P. Kotler, G. Armstrong – Principi di Marketing – Person Milano 2006
- F. Ferrara Jr, F. Corsi – Gli imprenditori e le società – Giuffrè Milano 2009
- R. L. Daft – Organizzazione aziendale – Apogeo / Fertrinelli Milano 2007
- G. Zanda – Il bilancio delle società – Giappichelli Torino 2007
- Sito WEB ufficiale Associazione Italiana per l' Informatica ed il Calcolo Automatico WWW.AICA.IT
- Atti Expo
 - Terza Età – Roma
 - Altra età – Genova
 - Exposenior – Milano