

Ferrara, 29 novembre 2012

GESTIRE L'AZIENDA NEGLI ATTUALI MOMENTI DI CRISI "PROFONDA"

Marco Curti
Marketing, Vendita & Commercio Internazionale

Premesse

La presente documentazione è stata preparata ai fini di uno specifico intervento formativo "face-to-face".

In conseguenza di quanto sopra:

- trattasi di documentazione non omnicomprensiva;
- se ne sconsiglia la diffusione a chi non ha partecipato allo specifico intervento formativo.

Marco Curti

“Vinco le mie battaglie anche con i sogni
che i miei soldati fanno quando dormono”
(Napoleone Bonaparte)

L'entusiasta ha un nemico subdolo: il cinico.
Appiattito sul presente, sul proprio egoismo, sulla propria
pigrizia, sul proprio utile ... non crede in niente perché è privo di
fantasia e di generosità
(Francesco Alberoni)

Pensa un attimo in più e poi agisci rapidamente
(detto giapponese)

Piccola o grande,
ciò che è fondamentale è che sia una vera impresa
(Marco Curti)

Indice della presentazione

1. Mercato in crisi o mercato diverso?
 - a. Scenari di globalizzazione
 - b. Conclusioni
2. Quale visione del futuro?
 - a. PI vs/ PVS vs/ P" F" S
 - b. Conclusioni
3. Chi siamo e come ci posizioniamo
 - a. Che PMI siamo?
 - b. Globalizzazione dei mercati e dimensione aziendale
3. Cosa fare, cosa non fare e su cosa puntare
 - a. Adattamento, cambiamento e innovazione
 - b. La Ipercompetizione
 - c. Pensiamo positivo
 - d. Management oggi
 - e. Una risposta: l'internazionalizzazione
4. Alcuni modelli fondamentali di supporto alle decisioni

1. MERCATO IN CRISI O MERCATO
DIVERSO?

a. Scenari di globalizzazione

SCENARI DI GLOBALIZZAZIONE

- E' prorompente la tendenza dell'economia ad assumere una dimensione mondiale (globale), con conseguente:
 - integrazione e interdipendenza dei mercati dei beni, dei servizi e dei fattori produttivi;
 - impatti di natura politica, culturale, giuridica e ambientale;
 - sviluppo dell'iper-concorrenza;
 - apertura di e/o attacco da nuovi grandi mercati.

- In un simile scenario:
 - l'impresa internazionale deve riverificare il suo posizionamento competitivo e, probabilmente, riposizionarsi;
 - l'impresa che vuole internazionalizzarsi deve possedere e offrire vantaggi competitivi "unici"

SCENARI DI GLOBALIZZAZIONE

- Alcuni segnali "esplosivi" della globalizzazione dei mercati:
 - L'iper-competizione fra le nazioni o blocchi di nazioni che, grazie alla libertà e velocità del movimento dei capitali, aumenta il numero dei paesi in competizione nell'attrarre i flussi di investimento (ad esempio: paesi BRIC, STIM, Vietnam ecc...)
 - L'iper-competizione fra le imprese che, grazie all'abbattimento delle barriere politiche e doganali e di "stock exchange", si possono presentare su un numero sempre più crescente di paesi in qualunque momento
 - La "difficile" necessità di sempre maggiore convergenza fra i diversi sistemi di capitalismo, ovvero la necessità di creare un unico grande mercato dei capitali caratterizzato da regole condivise da tutti i partecipanti (ad esempio: USA vs/ Europa vs/ Cina)
 - L'indebolimento del ruolo dello Stato Nazionale come "unico" soggetto di politica sociale e industriale di un dato paese (ad es.: vedi l'attuale necessità di una Banca Europea realmente capace di dettare strategie e politiche finanziarie ai paesi dell'Unione Europea)
-

SCENARI DI GLOBALIZZAZIONE

- Alcuni segnali "giornalieri" della globalizzazione dei mercati:
 - Opportunità e minacce si presentano all'improvviso (ad esempio: crisi finanziarie e nuove tecnologie)
 - Accelerazione degli accadimenti (ad esempio: apertura e sviluppo dei paesi BRIC e STIM)
 - Velocizzazione dell'informazione e conseguente necessità di velocizzazione delle decisioni e delle conseguenti azioni (causate ad esempio da: email, sms, tablet, smartphone)
 - Competitività strategica delle nuove tecnologie (ad esempio: cloud computing)
 - Necessità di sistemi di controllo strategici (ad esempio: Balanced Scorecard e Activity Based Costing)
 - Forte "push" sull'innovazione non solo di prodotto ma anche di processo e di management (ad esempio: world manufacturing standards)

SCENARI DI GLOBALIZZAZIONE

- Un segnale "strategico" della globalizzazione dei mercati é dato dalla sempre maggiore necessit  di presenza diretta sui mercati esteri (per acquisto e/o produzione e/o marketing e vendita e/o finanza, R&D ecc...) per:
 - meglio conoscere clienti e fornitori e concorrenti presenti sui grandi mercati;
 - ideare e implementare mirate strategie di marketing (prezzo - prodotto - distribuzione - comunicazione) in ambienti fra loro diversi, competitivi e complessi;
 - stabilizzare le quote di mercato;
 - abbattere le eventuali barriere all'entrata;
 - implementare strategie Glocal;
 - sfruttare economie di scala, esperienza e/o scopo.

SCENARI DI GLOBALIZZAZIONE

- Le tre fasi della globalizzazione che hanno anticipato l'attuale "rivoluzione globale":
 - L'epoca della "rivoluzione industriale" (1870-1914 ... 1945)
 - Il tempo del "boom" economico (1945 - 1980)
 - Il passaggio al "SW-Tech" del XXI° secolo (1980 - 2001)

LE DETERMINANTI DELL'INTEGRAZIONE E GLOBALIZZAZIONE DEI MERCATI

- Lo sviluppo scientifico e tecnologico
- Lo sviluppo dell'ICT
- La riduzione delle barriere politiche e doganali
- La diffusione dell'economia di mercato
- Lo sviluppo internazionale delle imprese
- La tendenziale standardizzazione degli stili di vita
- L'apertura e dinamica dei mercati finanziari

b. Conclusioni

MERCATO IN CRISI O MERCATO DIVERSO: Conclusioni

Siamo quindi nel mezzo di un "terremoto" causato dal passaggio da un mercato "internazionale" a un mercato "globale" che deve, tuttavia, ancora stabilire tutte le Regole del Gioco in quanto:

- Il "centro di gravità" si sta spostando verso Oriente e l'Oriente non si fa e non si farà colonizzare dall'Occidente
- La R&D strategica non si è ancora spostata in Oriente e per questo gli USA sono ancora sul gradino più alto
- L'Europa è lontana dall'integrazione politica-finanziaria e non ha capacità di "speed up".
- Il mondo islamico e quello africano, pur per ragioni diverse, non hanno ancora trovato un loro posizionamento nello scacchiere mondiale.
- E' ancora da capire il ruolo che avranno paesi quali, ad esempio, BRI(C) e STIM a causa delle incertezze di sviluppo politico che molti di loro ancora presentano.

2. QUALE VISIONE DEL FUTURO?

a. PI vs/ PVS vs/ P" F" S

PI vs/ PVS vs/ P" F" S

Il nostro futuro economico-finanziario per il periodo 2013 - 2014 dipende essenzialmente dalle risposte ai seguenti 3 quesiti:

1. La crisi dell'Eurozona sarà risolta in modo efficace e tempestivo? Vedi:
 - a. Incertezze della politica comunitaria nonché di quelle nazionali
 - b. Influenza di fattori esterni (ad es.: rating)
2. Gli Stati Uniti sapranno disegnare una corretta politica fiscale / recupero del debito vs/ sviluppo economico? Vedi:
 - a. Miglioramento circoscritto ad alcuni settori (ad es.: ICT e auto ma non immobiliare)
 - b. Interi settori produttivi ormai trasferiti in oriente
3. L'economia cinese eviterà "un atterraggio duro" nel 2013-2014?
 - a. Economia tutt'ora dipendente dalle esportazioni verso i paesi industrializzati
 - b. Mix di problemi strategici: pressioni sulla rivalutazione dello Yuan e rispetto delle regole del WTO, allargamento della capacità di spesa interna, potenziale bolla finanziaria e immobiliare

PI vs/ PVS vs/ PFS: Eurozona

I mercati finanziari richiederanno l'applicazione di misure più tangibili e con tempistiche più strette. Il problema è che le iniziative in atto possono contribuire a evitare una prossima crisi, ma non sono in grado di risolvere quella che si è già determinata. Ad esempio:

- * I debiti sovrani dei paesi dell'Eurozona restano a livelli di "impossibilità di rimborso" mentre la loro liquidità viene "trasferita all'estero" per pagare: energia, carburanti, materie prime ... ma anche beni dai PVS +PFS
- * I rispetto dei vincoli di bilancio (deficit a max 0,5% del PIL) non è ritenuto un obiettivo facilmente raggiungibile per molti paesi e comunque non nel breve periodo
- * Non ci sono chiari impegni di forte immissione di capitali nel mercato europeo da parte della BCE o FMI
- * Il trasferimento oltre-Europa di molte produzioni, causato dall'ipercompetitività e da una innovazione che viene implementate in produzioni all'estero, è causa di disoccupazione.

PI vs/ PVS vs/ PFS: Eurozona

Il problema è l'apparente mancanza di visione complessiva del problema di fondo, ovvero: LA PERDITA DI COMPETITIVITA' DEGLI STATI EUROPEI MERIDIONALI "COSTRETTI" AD OPERARE NEL BREVE PERIODO SU UN MODELLO DI BUSINESS NORD-EUROPEO CHE NON ERA E NON E' E NON SARA' ANCORA PER MOLTO TEMPO A LORO CONSONO IN QUANTO LE RAGIONI HANNO NATURA SOCIALE E STORICA.

Anche nella soluzione del problema, si è adottata la posizione essenzialmente tedesca di "maggiore austerità" da attuarsi con uno sforzo interno ai paesi debitori (leggasi: anni de deflazione) invece di affiancare alla maggiore austerità dei paesi debitori, il supporto allo sviluppo da parte dei paesi creditori.

I paesi del Sud Europa hanno tendenzialmente e generalmente "coperto costi" (ad es.: turismo greco e portoghese e, in parte, anche quello italiano; il sistema delle PMI) mentre i paesi del Nord Europa hanno "creato valore aggiunto" (ad es.: Made in Germany, grande impresa)

PI vs/ PVS vs/ PFS: US \$ vs/ EURO

Lo US \$ resta la moneta principale in cui sono denominate le riserve mondiali. Dato che:

- l'Euro ha perso appealing (attrattività),
- Yen, £ e Franco Svizzero sono appealing, ma di gran lunga non al livello dello US \$,

Resta solo lo US \$ (once again !) per dirigere i maggiori flussi di finanziamento, ovvero acquisto di debito sovrano USA.

D'altra parte quanto sopra potrebbe causare una "bolla creditizia" se:

- gli USA raggiungessero livelli di indebitamento troppo elevati in aggiunta a quelli dell'Eurozona,
- non si ridurranno gli "squilibri globali"

PI vs/ PVS vs/ PFS: Italia

In particolare e di conseguenza, l'Italia deve CONTEMPORANEAMENTE:

- Aumentare le entrate, per tutto quanto possibile, per più rapido rimborso del debito e maggior capacità di finanziare lo sviluppo
- Abbattere significativamente i costi, per diminuire la necessità di accedere al credito, mediante:
 - o *Eliminazione del non-più-necessario (nuovo modello sociale)*
 - o *Abbattimento dell'inefficienza (costi della politica: personale, procedure, strutture)*
 - o *Costruzione di un rapporto fra Stato e Cittadini per il quale questi ultimi si sentono in dovere di pagare le tasse grazie (i) ai benefici che ne traggono dal primo (ii) al credere che il primo opera nella coscienza dell'utilizzo di risorse non sue.*
- Incentivare lo sviluppo e incrementare il valore aggiunto (PIL ... ma quale PIL?) per più rapido rimborso del debito e maggior capacità di finanziare lo sviluppo su base continua e/o più facilmente far fronte alle "Dolomiti" economico-finanziarie globali.

PI vs/ PVS vs/ PFS: USA

Sia la politica fiscale (agevolazioni tributarie, allungamento dei sussidi di disoccupazione, riduzione dell'imposta sui salari) che monetaria (quantitative easing da parte della FED) non sono riuscite a rivitalizzare in modo significativo e stabile l'economia degli USA.

In effetti quanto sopra si è scontrato con il fenomeno del risanamento dei bilanci da parte delle famiglie, delle aziende e degli istituti finanziari, ovvero con minori consumi e minor disponibilità di capitali per gli investimenti (ad es., per le famiglie, non acquisto immobiliare).

Un altro fattore penalizzante nel 2010-2011 è stato l'inversione negativa delle ragioni di scambio, ovvero: aumento dei prezzi delle materie prime e alimentari (vedi aumento della domanda da parte dei PFS) vs/ tendente stabilità delle retribuzioni reali (al netto dell'inflazione)

N.B. Ciò vale anche per l'Eurozona

PI vs/ PVS vs/ PFS: CINA

L'economia cinese ha perso slancio nel 2011 e si indebolirà ulteriormente, quanto meno nel 2012, per:

- * Il calo della domanda interna per il progressivo inasprimento della politica monetaria anti-inflazionistica e anti-bolla-immobiliare.
- * La decelerazione delle esportazioni per la recessione dei Paesi Industrializzati.
- * L'impossibilità per gli investimenti "domestic" (ad es.: abitazioni popolari) di compensare completamente i primi due fattori calmieranti.

E' comunque sono tutt'ora attuali i problemi:

- * dello Yuan (o Renminbi) comunque sottovalutato (nonostante le rivalutazioni degli ultimi anni)
- * dei sussidi (espliciti o nascosti) alle esportazioni
- * dei dazi sulle importazioni

PI vs/ PVS vs/ PFS: GIAPPONE

Anche se la ripresa post-sisma ha dimostrato una certa capacità di tenuta da parte del Giappone, la sua economia riprenderà a seguire lo schema dell'ultimo decennio, ovvero:

- * crescita lenta della domanda interna
- * performance sostenuta delle esportazioni
- * deflazione

Il Giappone ha un governo centrale autorevole e attendibile, riconosciuto e seguito da cittadini e aziende. Un paese quindi che può sfruttare storicamente una impressionante "massa critica" nella competizione globale a dispetto delle sue limitate dimensioni.

PI vs/ PVS vs/ PFS: INDIA

E' più a rischio della Cina a causa del forte indebitamento del bilancio pubblico sulle partite correnti (= bassa liquidità di breve periodo); di conseguenza le possibilità di manovra, anche sul mercato interno, sono abbastanza limitate.

La Rupia si è svalutata (= inflazione) nonostante ben 13 innalzamenti del tasso di riferimento da parte della Reserve Bank of India a partire dal 2010.

Anche l'economia dell'India ha più recentemente perso forza (meno del 7% di Pil) per:

- * crisi dei paesi industrializzati (si noti che l'India resta comunque meno dipendente della Cina dalle esportazioni);
- * debole crescita della produzione e dei consumi privati;
- * calo della produzione mineraria

PI vs/ PVS vs/ PFS: AMERICA LATINA

Come è successo per le economie asiatiche dell'est orientate alle esportazioni, anche quelle dell'America Latina hanno manifestato a partire dal secondo semestre del 2011 un netto rallentamento.

Nello sforzo di coprire per quanto possibile il calo nelle esportazioni, che fra l'altro si erano molto re-indirizzate dal mondo occidentale a quello orientale (vedi: materie prime anche alimentari), i paesi in oggetto hanno cercato di dare impulso allo sviluppo del mercato domestico. Ad esempio, il Brasile ha:

- * tagliato i tassi di interesse;
- * ridotto il costo del lavoro e dell'energia;
- * ridotto le tasse su alcuni beni di consumo.

PI vs/ PVS vs/ PFS

In estrema sintesi:

1. Paesi industrializzati

La ripresa è presumibilmente "lontana" a causa delle priorità dettate dai piani di risanamento dei debiti che deprimono i consumi e rimandano gli investimenti. L'inflazione non dovrebbe crescere.

2. PVS (Sud Africa, Turchia, Indonesia, Messico, Thailandia, Vietnam) + PFS (Brasile, Russia, India, Cina)

Poiché la crescita dei paesi in oggetto resta fortemente dipendente dalle esportazioni verso i paesi industrializzati, in gran parte dei casi l'aumento della domanda interna non riuscirà a compensare la debolezza dell'export.

A sua volta, quanto sopra, comporterà tassi di crescita del PIL reale nel 2012-2013 inferiori al 2010 e 2011, anche se ben lontani, comunque, da ogni recessione. Anche in questi paesi, l'inflazione non dovrebbe crescere significativamente.

b. Conclusioni

QUALE VISIONE DEL FUTURO?:

Conclusioni

Incertezza e instabilità continueranno a "regnare sovrani" per almeno i prox 5-7 anni in quanto:

* I paesi PVS e P"FS" sembrano pianificare piani di sviluppo (anche grazie ai mercati interni) sul modello "occidentale" dello sviluppo dei consumi

* I paesi PI dovranno individuare e implementare nuovi e diversi modelli di sviluppo in quanto il loro FCS sembra rimanere l'essere il centro della R&D mondiale.

3. CHI SIAMO E COME CI POSIZIONIAMO?

a. Che PMI siamo?

Che PMI siamo?: i parametri UE delle PMI (*)

- **MICROIMPRESA**
Azienda con max 10 addetti (**) e un fatturato annuo (***) o totale di bilancio (****) annuo non superiore a Euro 2 milioni
- **PICCOLA IMPRESA**
Azienda con max 50 addetti e un fatturato annuo o totale di bilancio annuo non superiore a Euro 10 milioni
- **MEDIA IMPRESA**
Azienda con meno di 250 addetti e un fatturato annuo non superiore a Euro 50 milioni oppure un totale di bilancio annuo non superiore a Euro 43 milioni

() La Gazzetta Ufficiale n. 238 del 12 ottobre 2005 pubblica il Decreto del Ministero Attività Produttive del 18 aprile 2005, che recepisce la Raccomandazione della Commissione Europea n. 361 del 6 maggio relativa ai nuovi parametri dimensionali per la definizione delle Piccole e Medie Industrie.*

*(**) ... a tempo indeterminato o determinato eccetto quelli in cassa integrazione*

*(***) ... al netto di sconti e IVA ed eventuali altre imposte dirette sul fatturato*

*(****) ... pari al totale dell'attivo patrimoniale*

Che PMI siamo?: i parametri "non ufficiali"

- **IMPRESA NANA**

Condotta da una azienda, generalmente di piccole dimensioni (*), che
NON PUO' SVILUPParsi PER FATTURATO NE' DIMENSIONE

- **IMPRESA PICCOLA**

Condotta da una azienda di piccole dimensioni che, pur con risultati incerti,
PUO' SVILUPParsi PER FATTURATO E DIMENSIONE

- **IMPRESA MEDIA**

Condotta da una azienda che ha superato la piccola dimensione e
COMPETE CON LE IMPRESE DI GRANDI DIMENSIONI ATTACCANDONE
LE "NICCHIE" DI MERCATO

- **IMPRESA GRANDE**

Condotta da una azienda di grande dimensione che opera sui grandi mercati mondiali
e TENDE ALLA LEADERSHIP

(*) *La dimensione qui intesa non è solo quella fisico/patrimoniale (patrimonio, struttura organizzativa, presenza sul mercato ecc.) ma anche quella della conoscenza e della competenza (imprenditorialità, management, know how ecc.)*

Che PMI siamo?: i parametri dell'internazionale (*)

- **AZIENDA INTERNAZIONALE**
Azienda che sviluppa attività di import / export senza investimenti strutturali all'estero
- **AZIENDA MULTINAZIONALE**
Azienda internazionale con investimenti strutturali in centri di produzione in più paesi esteri (delocalizzazione produttiva)
- **AZIENDA TRANSAZIONALE**
Azienda che coordina e integra le sue attività a livello internazionale per sviluppare economie di scopo
- **AZIENDA GLOBALE**
Azienda che delocalizza i centri di costo (produzione, acquisti, finanza ecc.) e di ricavo (filiali commerciali, punti vendita ecc.) nelle più diverse forme (proprietà, J.V., franchising ecc...) secondo convenienza (delocalizzazione economico-finanziaria)

(*) *Charles W. L. Hill, "International business - Competing in the global marketplace", 2005 McGraw-Hill e Svend Hollensen, "Global Marketing", 2004 Prentice Hall*

Che PMI siamo?: i parametri delle competenze

■ LE COMPETENZE DISTINTIVE

- Cosa ci consente di essere diversi o migliori dei concorrenti?
- Cosa facciamo per farci riconoscere diversi o migliori dei concorrenti?

Le competenze distintive sono le capacità di prodotto e/o servizio e/o immagine che la nostra azienda sa offrire al mercato di riferimento più e/o meglio dei concorrenti, tanto da assicurarsi un vantaggio competitivo?

Ovvero:

- Quale il principale know-how dell'azienda?
- Quale prodotto e/o servizio meglio esprime l'unicità della nostra Mission / Vision?
- In cosa siamo pronti a impegnarci con i clienti più o meglio della concorrenza?
- Su quale valore riconosciuto dal mercato di riferimento siamo veramente più forti e/o bravi della concorrenza?

b. Globalizzazione dei mercati
e dimensione aziendale

Globalizzazione dei mercati e dimensione aziendale

Si afferma che la PMI (qui intesa NON GRANDE NE' NANA) soffre di un problema

DIMENSIONALE vs. MERCATO GLOBALE

ovvero

MANCANZA DI "MASSA CRITICA"

E' certamente un problema strutturale e non congiunturale perché è un problema relativo al mercato di riferimento dell'azienda.

Attenzione: il problema vero si pone però là dove mercati e prodotti diventano globali e quindi la dimensione della PMI non permette di competere con successo.

Globalizzazione dei mercati e dimensione aziendale

Fatte salve tutte le debite eccezioni del caso, certamente chi è "più piccolo" deve:

- Assicurare un prodotto / servizio personalizzato (customized) a valore aggiunto (non potendo sfruttare le grandi economie di scala e/o curve di esperienza)
- Non entrare in guerre di prezzi!
- Accertarsi che la funzione dei Ricavi ($=P*Q$) sia compatibile con i costi del prodotto/mercato ("nicchia" sostenibile e riconosciuta)

5. COSA FARE, COSA NON FARE E SU COSA PUNTARE

a. Adattamento, cambiamento e innovazione

Il parametro delle capacità

LA CAPACITA' DI ADATTAMENTO / CAMBIAMENTO

Se e in quanto il mondo, sia sociale che economico, ha subito, sta subendo e subirà significativi e sempre rapidi cambiamenti, anche le:

- Imprese devono riverificare la loro Mission e, molto probabilmente, modificare la loro Vision
- Aziende devono ripensare:
 - * l'organizzazione dei Costi in termini di altissima efficienza (ABC Costi + focalizzazione costi)
 - * il perseguimento dei Ricavi in termini di altissima efficacia (ABC Ricavi + ROS = Utile Netto/Ricavi)

LA CAPACITA' DI INNOVAZIONE

1. Ricavi (Mercato - Opportunità e Minacce)
 - a. Modalità e strumenti per una più rapida comprensione dei bisogni
 - b. Modalità e strumenti per una più efficace comprensione del Ciclo di Vita
 - c. Modalità e strumenti per una più efficiente articolazione dell'Attrattività e Accessibilità dei diversi mercati
 - d. Modalità e strumenti per un più rapido sviluppo del Valore e della sua offerta

2. Costi (Azienda - Forze e Debolezze)
 - a. Innovazione di prodotto
 - b. Innovazione di processo
 - c. Innovazione nella distribuzione
 - d. Innovazione nella comunicazione

il parametro delle capacità

- **LA CAPACITA' DI INNOVAZIONE / CAMBIAMENTO / ADATTAMENTO**

Tutto quanto sopra richiede INNOVAZIONE / CAMBIAMENTO / ADATTAMENTO NELLO SVILUPPO E NELLA GESTIONE di:

- RISORSE UMANE (elemento fondamentale)
- TECNOLOGIA (strumento fondamentale)

b. La ipercompetizione

La ipercompetizione (a)

La globalizzazione ha portato alla "iper-competizione".

In effetti (i) l'apertura dei mercati dei beni, dei capitali e del lavoro (ii) l'iperbolico sviluppo dell'Information & Communication Technology (iii) la sempre maggior presenza di player globali sia a livello politico, economico e finanziario, hanno causato:

- ▶ Turbolenza ambientale:
 - a - eventi difficilmente prevedibili,
 - b - eventi di rapida manifestazione,
 - c - eventi di forte intensità.
- ▶ Maturità di molti business, ma il permanere in quei business di elevata numerosità dei concorrenti
- ▶ Una sempre più raffinata evoluzione del cliente (ad es.: internet, web e social networks)

La ipercompetizione (b)

Momento di difesa o di attacco?

Naturalmente non esiste una risposta in assoluto. Dipende:

- dalla situazione (F/D) aziendale,
 - dal posizionamento sul mercato (M/O),
 - dalle specificità del Settore di appartenenza,
 - ...
- e dalla chiarezza / forza delle idee imprenditoriali e manageriali.

La ipercompetizione (c)

Allora:

- o siamo in posizione di vantaggio sulla concorrenza = cercare di acquisire (velocità / costo) quote di mercato relativamente più elevate: "comperare concorrenza"
- o siamo deboli = non spendiamo le nostre risorse solo per cercare di resistere ma anche per definire nuovi obiettivi e strategie: "cercare partners"
- o non sappiamo chi siamo e cosa fare = abbiamo un vero problema!

b. Pensiamo positivo

Pensiamo positivo (a)

1. Si eliminino i concetti di: impossibilità, "non fa per noi", difficoltà preclusoria, : il Giappone ha dimostrato come anche un paese "nullatenente, solo e lontano" sia stato capace di diventare una delle più grandi potenze economiche del mondo grazie alla capacità di:
 - a. riconoscere le proprie Forze & Debolezze nonché le Minacce & Opportunità del mercato
 - b. articolare, con consequenzialità e coerenza, obiettivi perseguibili grazie a strategie competitive
 - c. credere e quindi implementare dette strategie con forza e coraggio

2. Si sviluppi la capacità di sognare e di rendere credibili i propri sogni tanto da farne obiettivi perseguibili.

Mission e Vision sono due decisioni perseguibili solo se c'è un sogno (idea imprenditoriale) reso perseguibile dallo sviluppo non casuale di: risorse umane, capacità manageriali e operative, organizzazione.

Pensiamo positivo (b)

3. Ricercare collaborazioni (fin anche all'inserimento di nuovi soci) che colmino le debolezze strutturali dell'azienda la quale, in ogni caso contrario, correrebbe il rischio di una dimensione "Nana"
4. Essere:
 - a. Curiosi e affamati di informazione
 - b. Sviluppare Relazioni Pubbliche
5. Fare attenzione a luoghi comuni, mode e superficialità.
6. Non temere, di principio, il cambiamento in un mondo in cui gli accadimenti sono:
 - a. soggetti ad accelerazioni continue
 - b. spesso causati da eventi difficilmente controllabili

c. Management oggi

E' indubbiamente vero che, a parità di condizioni e pur nella generalità dell'affermazione, oggi i FCS di una impresa sono dati da:

- Finanza
- Tecnologia (di prodotto e di processo)
- Comunicazione
- Organizzazione e Management

Il valore di una impresa è fondamentalmente influenzato dalla capacità di fare:

- e/o CASSA (Stato Patrimoniale)
- e/o MARGINI (Conto Economico)

Una azienda che non genera Cassa rischia la RIGIDITA' = mancata capacità di rapida risposta / reazione ad un "problema"

Una impresa che non genera Margini non copre gli INVESTIMENTI e quindi frena le sue possibilità di sviluppo.

Al di là di specifiche manovre di ingegneria finanziaria o particolari interventi sui costi, anche la capacità di fare CASSA e/o MARGINI dipende dal VALORE (e quindi dalla forza contrattuale) che l'azienda sa esprimere sul mercato per poter, ad esempio:

- spuntare prezzi più elevati (premium)
- abbreviare i tempi di incasso

- Occorre

- a. Riconoscimento della necessaria massa critica
- b. Focalizzazione delle risorse finanziarie
- c. Sviluppo di partnership finanziaria
- d. Controllo finanziario (indici) di:
 - a. *Liquidità (Attivo/Passivo sia di breve che medio-lungo)*
 - b. *Solidità (Patrimonio/Tot Attivo)*
 - c. *Redditività (Utile Netto/ Patrimonio - ROE & Utile Netto/Tot Attivo - ROI)*

La tecnologia, intesa sia come HW che come SW, è una grandissima opportunità / necessità perché tendenzialmente:

- a costi decrescenti
- sempre più "fool proof"

La tecnologia diventa una minaccia
quando non la si conosce !

In termini di tecnologia informatica sia HW che SW vs/ accelerazione degli accadimenti vs/ sviluppi dell'ambiente, si è notato che la Rete è cambiata / ri-caratterizzata 5 volte negli ultimi 15 anni e quindi una volta ogni 3 anni?

Ovvero:

- E.net (e.mail)
- Telefonia (Skype)
- Testi (Wikipedia)
- Social network (Facebook e LinkedIn)
- e ora Cloud computing

Ormai è la fedeltà allo strumento (HW) che rende lenti a fronte del continuo e rapidissimo sviluppo delle idee (SW)

E' molto importante ricordare che:

- oggi ancora si parla di **Economia dell'Informazione** quale fonte di vantaggio competitivo;
- Tuttavia l'informazione non è un bene "scarso" ma sovrabbondante e disponibile a tutti (N.d.R.: eventualmente è la capacità di gestire l'informazione che può costituire un Fattore Critico di Successo (FCS);
- Ciò che in verità è un bene "scarso" è l'attenzione e quindi occorre parlare di **Economia dell'Attenzione**

Non si tratta solo di **Attirare l'Attenzione** ma anche di **Assicurare la propria Attenzione** per:

- mantenere monitorata l'evoluzione del bisogno del cliente (tanto più in presenza dell'accorciamento dei cicli di vita dei prodotti);
- mantenere viva l'attenzione del cliente verso l'azienda, le sue soluzioni e il suo valore;
- fare dell'interattività - proattività un FCS

Diventa particolarmente interessante e fattibile parlare di **SOCIAL NETWORKING** (Internet e strumenti di ICT) per la gestione e il controllo della relazione con l'Ambiente.

Una strategia coordinata e coerente per rendere massima sia l'efficienza (costo) che l'efficacia (obiettivo atteso) dell'interazione con l'universo di:

- utilizzatori
- e/o consumatori
- e/o stakeholders
- e/o influenzatori

Una delle maggiori, e più pericolose, debolezze delle imprese italiane, più o meno di qualunque dimensione, è la ORGANIZZAZIONE.

L'organizzazione è strumento fondamentale di:

- Efficienza (in rapporto alle risorse)
- Efficacia (in rapporto ai risultati)

In verità negli ultimi anni si sono fatti notevoli passi in avanti in termini di organizzazione aziendale anche grazie ai più moderni SW gestionali e ai sistemi della Qualità e Manutenzione di processo, ma ancora molto c'è da fare in termini di gestione delle Risorse Umane.

Troppo spesso si dimentica che:

- decisioni e azioni sono giuste o sbagliate in funzione dell'obiettivo e non in assoluto;
- un obiettivo viene raggiunto grazie a coerenti e conseguenti decisioni e azioni strategiche.

Quindi:

- dato che l'Organizzazione è un elemento strategico...
- essa dipende dall'Obiettivo !

d. Una risposta: l'internazionalizzazione

Una risposta: l'internazionalizzazione (a)

Si noti bene che:

1. Per una più facile e rapida comprensione, con l'attività di "internazionalizzazione" intenderemo qui tutti i fenomeni di business internazionale, ovvero: dall'import/export alla localizzazione di produzioni all'estero, dalle J.V. alla vendita di know how all'estero ecc..
2. **L'allargamento delle attività della nostra impresa è senza dubbio una possibile, e potenzialmente vincente, risposta alle difficoltà causate dalla globalizzazione e conseguente iper-competitività sui mercati.**
3. Per internazionalizzare la nostra impresa, tuttavia, occorre che rispondiamo positivamente ai capitoli precedenti di questa presentazione trattandosi della basi imprenditoriali e manageriali di base oggi indispensabili per poter definire e affrontare obiettivi, strategie e tattiche sui mercati internazionali.

Una risposta: l'internazionalizzazione (b)

Le ragioni dell'internazionalizzazione:

- Aumento del giro d'affari.
- Allargamento del mercato, non più regionale e nazionale, ma internazionale, per produrre su vasta scala e aumentare la produttività e competitività.
- Aumento dei profitti. In effetti se l'entità delle vendite aggiuntive ottenibili sul mercato estero è tale da non incidere significativamente sui costi fissi, tali vendite incrementeranno la redditività complessiva dell'impresa.
- Diversificazione del rischio.
- Migliore utilizzo degli impianti.

(segue)

Una risposta: l'internazionalizzazione (c)

- Migliore programmazione della produzione.
- Possibilità di significativo incremento dei guadagni.
- Opportunità per i propri prodotti in altri paesi (mercato in crescita, concorrenza limitata, alti profitti, ecc.)
- Prolungamento del ciclo di vita del prodotto
- Opportunità per acquisire nuovo Know-how: ingresso in mercati che anticipano il progresso tecnologico allo scopo di acquisire conoscenze
- Miglioramento della propria immagine con banche, fornitori, clienti e spedizionieri.
- "Tutela" dai concorrenti sul mercato interno

Una risposta: l'internazionalizzazione (d)

Attenzione !!!

- Molte aziende vedono nell'export la loro possibilità di salvezza in momenti di crisi sul mercato nazionale.
- Iniziano così ad esportare, senza aver valutato la propria capacità esportativa vale a dire la capacità di adattare l'azienda e il prodotto ai mercati internazionali, né conoscere la contrattualistica internazionale, la disciplina doganale e dei trasporti, i metodi internazionali di pagamento.
- L'esportazione è un'attività a lungo tempo e richiede studio, programmazione e pazienza; non la si può affrontare in un momento in cui si è pressati dalla necessità di liquidità e non si hanno quindi il tempo e le risorse per cambiare il prodotto, pensare, organizzarsi etc.
- Si può esportare se si sa valutare la propria capacità di internazionalizzazione, si conoscono gli strumenti e si considera l'esportazione una strategia per crescere in competitività.

Una risposta: l'internazionalizzazione (e)

I rischi dell'internazionalizzazione:

- Rischio d'impresa: caratterizza ogni attività d'impresa. Sui mercati esteri è aggravato dalla minore conoscenza dell'impresa del mercato, dei concorrenti, della distribuzione, ecc. oltre che dalla posizione di svantaggio che l'azienda si trova a dover affrontare nella fase iniziale.
- Rischio economico: è legato all'andamento della domanda sui mercati internazionali, alcuni dei quali - specialmente quelli caratterizzati dai maggiori tassi di crescita - sono caratterizzati da un alto grado di incertezza e di volatilità, che possono portare a improvvisi e importanti eventi di contrazione della domanda.

(segue)

Una risposta: l'internazionalizzazione (f)

- Rischio di cambio: il prezzo e la moneta in cui dovrà avvenire di pagamento sono stabiliti al momento del contratto, in presenza di dilazioni di pagamento significative, l'azienda si troverà esposta al rischio di riduzione di valore della transazione dovuto alla svalutazione della moneta estera rispetto all'euro.
- Rischio politico: operando con paesi emergenti (Est europeo, America latina, ecc.) si possono verificare manovre protezionistiche improvvise, innalzamento dazi, svalutazione moneta etc.

Una risposta: l'internazionalizzazione (g)

Le barriere all'esportazione:

- Contingentamenti: limitazioni imposte dai governi alla quantità di prodotti di un certo tipo che possono essere importati ogni anno.
- Concorrenza: potrebbe essere talmente "forte" nel paese in cui si vuole esportare da rendere impossibile l'accesso.
- Norme tecniche particolari.
- Localizzazione geografica: costi di trasporto molto elevati.
- Difficoltà doganali che, ostacolando la libera circolazione, rendono estremamente difficile esportare e quindi contribuiscono a demotivare.
- Embargo (proibizione ad esportare in determinati paesi).
- Inoltre possono esistere difficoltà, legate per es. a movimenti culturali e alla mancanza di fiducia nel paese, che influiscono negativamente sull'accettazione del prodotto.

Una risposta: l'internazionalizzazione (h)

Piccolo ma fondamentale check up interno:

- La decisione di esportare vede unita l'azienda? Questo è un prerequisite perché l'esportazione è un lavoro di team.
- Sono chiari gli ostacoli che si dovranno affrontare? Lingua, normative, tassazione, burocrazia, etc.
- Esiste in azienda un manager con esperienza internazionale?
- La capacità di produzione dell'azienda riesce a coprire un'esecuzione puntuale degli ordinativi provenienti dall'estero?
- Si è disposti a modificare il prodotto per soddisfare le esigenze dei mercati stranieri ?
- L'Italia è competitiva nel settore di riferimento?
- Ci sono concorrenti locali? Nel caso, in quali paesi esportano?
- Conoscete la vostra concorrenza internazionale? La tenete monitorata?

(segue)

Una risposta: l'internazionalizzazione (i)

- Il prodotto ha vantaggi e benefici evidenti?
- In quale fase del suo ciclo di vita si trova? E' nuovo, maturo o in declino?
- Il vostro prodotto è brevettato? Disponete del marchio?
- Il vostro prodotto potrà beneficiare di tasse preferenziali in alcuni mercati?
- I tuoi fornitori sono all'altezza per fornire componenti idonei ai mercati internazionali?
- Conosci le normative e la documentazione necessaria per l'export?
- Hai valutato la possibilità di avviare collaborazioni con aziende che producono prodotti complementari?
- Hai pianificato la ricerca di partners stranieri (agenti/distributori etc.).

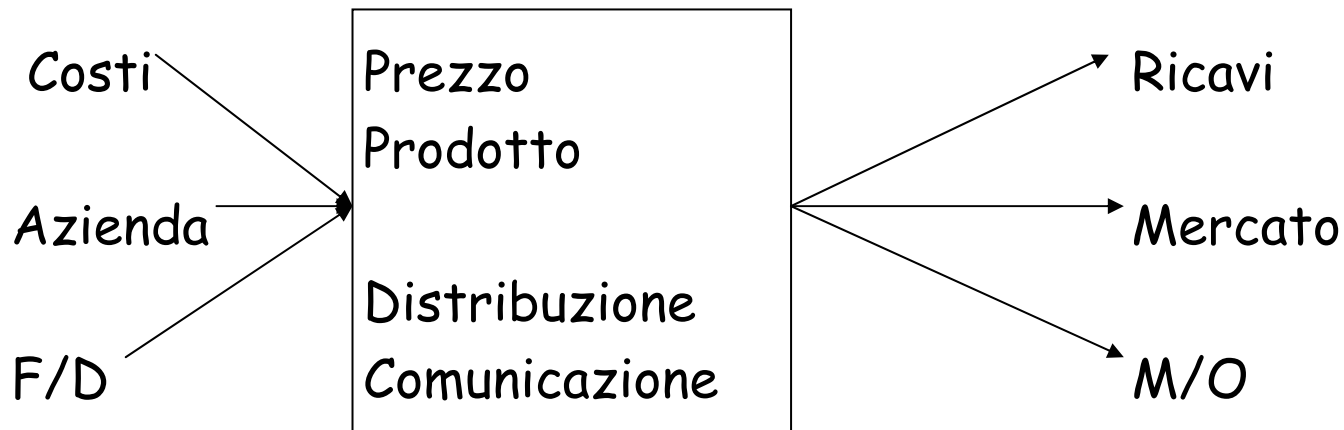
4. ALCUNI MODELLI FONDAMENTALI DI SUPPORTO ALLE DECISIONI

Anche per diventare bravi imprenditori e manager bisogna costruire **CURVA DI ESPERIENZA**.

Nel business non si costruisce Curva di Esperienza su base casuale ma attraverso:

- *coerenza alla Mission*
- *consequenzialità delle decisioni e delle azioni*
- *controllo e analisi dei risultati*

Decisioni sia strategiche che tattiche dei fattori del **MARKETING MIX**, ovvero:



II CONTO ECONOMICO DI MARKETING E VENDITA secondo la variabilità o meno dei costi:

- Ricavi Lordi ($Pu \text{ lordo} * \text{Quantità}$)
- Sconti e abbuoni alla **Distribuzione**
- Ricavi Netti ($Pu \text{ netto} * \text{Quantità}$)
- Costi Variabili ($CVu * \text{Quantità}$)
 - di **Prodotto**
 - e **Comunicazione**
- Primo Margine di Contribuzione
- Costi Fissi Diretti (o Specifici)
 - di **Prodotto**
 - e **Comunicazione**
- Secondo Margine di Contribuzione
- Costi di Struttura (Fissi Indiretti o Generali)
- Margine Operativo

Il **CONTO ECONOMICO DI MARKETING E VENDITA** secondo i fattori del Marketing Mix:

Ricavi Lordi ($Pu \text{ lordo} * \text{Quantità}$)

- Sconti e abbuoni alla **Distribuzione**

Ricavi Netti ($Pu \text{ netto} * \text{Quantità}$)

- Costi di **Prodotto** (Variabili e Fissi Diretti)

Primo Margine di Contribuzione

- Costi di **Comunicazione** (Variabili e Fissi Diretti)

Secondo Margine di Contribuzione

- Costi di **Struttura** (Fissi Indiretti o Generali)

Margine Operativo

Ovvero: **METODOLOGIA DECISIONALE ELEMENTARE**

Mission
Obiettivi
Strategia
Tattica
Controllo
Analisi
Follow up

Fondamentalmente bisogna continuamente cercare la migliore
combinazione possibile fra:

AZIENDA: forze e debolezze

e

MERCATO: minacce e opportunità

(ANALISI SWOT)

Predisporre l'azienda affinché sia capace di (non necessariamente in ordine di importanza):

1. Costruire Curva di esperienza logico-metodologica
2. Posizionare correttamente: massa critica aziendale vs. mercato di riferimento
3. Conoscere e utilizzare la tecnologia
4. Comunicare per attirare l'attenzione sul proprio valore
5. Acquisire capacità di investimento a rischio non solo imprenditoriale ma anche manageriale
6. Sviluppare "cultura" internazionale d'Impresa

Marco Curti

Cell.: 328.0133444

Email: curti_marco@libero.it

ANALISI DI BILANCIO PER NON ADDETTI

LIQUIDITA' (Disponibilità)	ATTIVO DI BREVE	CASSA + BANCA + FORNITORI + (MAGAZZINO)	VALORE =	1	Soglia di Equilibrio
	----- PASSIVO DI BREVE	BANCHE + FORNITORI			

SOLIDITA'	PATRIMONIO	CAPITALE SOCIALE + RISERVE + UTILE (N.B. Fonti proprie = i soldi che hanno messo i soci di capitale di rischio) (P.S. Ricorda: Fonti terze = Banche + Fornitori + TFR)	VALORE =	30% 20%	Soglia di equilibrio industriale Soglia di equilibrio commerciale
	----- TOTALE ATTIVO	Con immobilizzazioni e crediti al netto di ammortamento e svalutazioni (Impieghi = Dove sono finiti i soldi?)			

REDDITIVITA' ROE	UTILE NETTO	Al netto della Gestione NON Caratteristica	VALORE =	BOT x ?
	----- PATRIMONIO	CAPITALE SOCIALE + RISERVE + UTILE		Minimo: max tasso di interesse bancario pagato
ROS	UTILE NETTO	Al netto della Gestione NON Caratteristica	VALORE =	GDO (poco capitale investito vs/ sales) = 4%
	----- RICAVI NETTI	RICAVI al netto dello sconto		Minimo commerciale = 7-10%
ROI	UTILE NETTO	Al netto della Gestione NON Caratteristica	VALORE =	Vs/ media del settore
	----- TOTALE ATTIVO	Con immobilizzazioni e crediti al netto di ammortamento e svalutazioni		