

●● Prova di verifica

STRATEGIE AZIENDALI

di Francesco CALAUTTI e Giovanni VALLEBONA

MATERIE: ECONOMIA AZIENDALE (Classe 5ª IT Indirizzo AFM; Articolazione SIA; Articolazione RIM; Classe 5ª IP Servizi commerciali)

La verifica, da proporre agli studenti della classe quinta al termine dell'unità sulle strategie aziendali, consente di accertare l'acquisizione di abilità fondamentali quali il riconoscimento delle condizioni che concorrono alla formazione del valore aziendale, individuando le opportune strategie e utilizzando tecniche opportune.

COMPLEMENTAMENTO 1

--- ➤ **Completa il brano inserendo i termini sotto riportati (sono presenti alcuni distrattori).**

Un'area strategica di è la parte di un'organizzazione che ha una propria, un proprio, propri propri obiettivi di, vendita e distinti da quelli delle altre ASA presenti nell'impresa.

A seconda del tasso di sviluppo delle rapportato alla quota di mercato detenuta, vi possono essere:

- ASA ad tasso di sviluppo, con quote di mercato: operano in settori, caratterizzati da rischio elevato e mercato ancora in evoluzione (*children*, bambini);
- ASA ad alto tasso di sviluppo, con quote di mercato: operano in settori in fase di sviluppo, con soddisfacenti prospettive e dominano il mercato (*stars*, stelle);
- ASA a basso tasso di sviluppo, con quote di mercato elevate: sviluppano affermate in settori (*cash cows*, mucche da mungere);
- ASA a basso tasso di sviluppo, con quote di mercato basse: operano in settori in, con livello reddituale e non soddisfacente, quindi con scarse prospettive di sopravvivenza (*dogs*, cani).

Saranno da le ASA che utilizzano risorse costose rispetto al loro, mentre saranno da accantonare o eliminare i progetti che distruggono valore.

Termini da inserire:

affari, alte, alto, basse, basso, business, concorrenti, declino, durevole, economico, elevate, emergenti, esternalizzazione, finanziario, maturi, meno, mercato, più, potenziare, produzione, produzioni, reddito, reddituali, redditività, rendimento, solvibilità, strategia, vendite

●● Prova di verifica

COMPLETAMENTO 2

---▶ Completa lo schema in ogni sua parte.

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

CORRELAZIONE

---▶ Associa ciascuna azienda alla strategia che essa utilizza per conseguire il vantaggio competitivo.

- | | |
|-------------------|-----------------------------------|
| 1. Tezenis | a. Leadership di costo |
| 2. Swatch orologi | b. Leadership di differenziazione |
| 3. Prada | |
| 4. Apple | |
| 5. Celio | |
| 6. Gucci | |
| 7. Intimissimi | |
| 8. Calzedonia | |
| 9. BMW | |
| 10. Hogan | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |

●● Prova di verifica

VERO O FALSO

--- ► Indica se le seguenti affermazioni sono vere (V) o false (F); in caso di affermazione falsa scrivi la frase corretta.

1. Le strategie di consolidamento sono generalmente adottate da imprese che desiderano mantenere la propria posizione competitiva. V F

Falso perché

2. Se l'impresa è in grado di fornire prodotti equivalenti alla concorrenza ma a prezzi più alti, raggiunge il vantaggio competitivo attraverso la leadership di costo. V F

Falso perché

3. La funzione del personale si interessa esclusivamente dell'amministrazione delle risorse umane. V F

Falso perché

4. La BSC (balanced scorecard) è un modello di rappresentazione degli obiettivi di misurazione dei risultati aziendali sia di tipo monetario sia di tipo non monetario. V F

Falso perché

5. Con la strategia di corporate i vertici aziendali identificano le unità di business e l'ambito competitivo che possono creare valore per l'impresa nel suo complesso. V F

Falso perché

6. Le aree strategiche di affari (ASA) sono sottoinsiemi dell'impresa strategicamente rilevanti. V F

Falso perché

7. Le strategie di business riguardano singole divisioni aziendali presenti nei mercati in cui l'impresa opera. V F

Falso perché

8. Una strategia di marketing concentrato è, solitamente, utilizzata da imprese di grandi dimensioni. V F

Falso perché

9. Nell'analisi di Porter le imprese concorrenti rappresentano una fonte di opportunità per l'impresa. V F

Falso perché

10. Il just in time è basato sul principio "produrre solo quando e quanto effettivamente richiesto". V F

Falso perché

APPLICAZIONE

--- ► Leggi il brano e rispondi alle domande.

Quell'effetto sisma che blocca la Panda

La notizia del blocco della produzione della Panda fino a martedì prossimo perché non arriva la fornitura di bobine per motori da parte della Federal Mogul di Carpi, danneggiata dalle scosse di terremoto, è la punta di un iceberg di una situazione potenzialmente deflagrante. Il blocco a monte dei fornitori della filiera meccanica, organizzata secondo logiche *just in time*, provoca inevitabilmente la paralisi dell'intera catena. È toccato alla Panda e alla Fiat ma potenzialmente può succedere ad altre decine di imprese del settore – in Italia, in Europa e nel mondo – strettamente interconnesse e legate alle forniture provenienti dalle aree terremotate. La meccanica è il settore più fortemente a rischio per la sua

●● Prova di verifica

organizzazione di *just in time* molto spinto, ma problemi analoghi potranno avere le imprese di altri settori, biomedicale e multinazionali in *primis*. Il filtro per la diagnostica ematica proveniente da Mirandola viene utilizzato in un kit composto da una serie di prodotti provenienti da aziende di tutto il mondo. La concorrenza non sta alla finestra e non si fa scrupoli. Le quote di mercato delle imprese danneggiate dal terremoto sono fortemente a rischio. La stessa permanenza delle multinazionali in Emilia è tutt'altro che scontata. Ecco perché è necessario procedere con la massima celerità ad effettuare i controlli statici sui capannoni, soprattutto quelli non pericolanti. Ed ecco perché è altrettanto necessario attivare le misure per la ricostruzione delle aziende. I danni potenziali sull'intero sistema produttivo sono difficilmente stimabili. Il Paese non se lo può permettere.

Fonte: Il Sole 24 Ore, 22/06/2012

1. Che cosa si intende per tecnica di produzione *just in time*? Quali sono le sue caratteristiche? V F

Falso perché

2. Quali rischi concernenti i fornitori sono indicati nel brano? V F

Falso perché

COMPLETAMENTO 3

Nella tabella sono riportati alcuni dati (espressi in percentuale) relativi a prodotti commercializzati da un'impresa alimentare. Completa la tabella, inserisci tali prodotti nella matrice del portafoglio e illustra le possibili strategie adottate dall'impresa.

Nella matrice, il segmento della quota di mercato relativa è compreso fra 0 e 1 e il punto medio è pari a 0,50; il segmento del tasso di sviluppo delle vendite va da 0 al 20% e la metà è fissata al 10%.

| PRODOTTO | VOLUME DI AFFARI | QUOTA DI MERCATO D'IMPRESA | QUOTA DI MERCATO DELL'IMPRESA LEADER | QUOTA DI MERCATO RELATIVA | TASSO DI SVILUPPO DELLE VENDITE |
|---------------------------|------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Biscotti da colazione (A) | 10% | 25% | 62,50% | | 7% |
| Snack salati (B) | 8% | 24% | 80% | | 15% |

| | | | |
|--|-----------------------|-----------|-----------|
| Tasso di sviluppo delle vendite | A L T O | children | stars |
| | B A S S O | dogs | cash cows |
| | | B A S S A | A L T A |
| Quota di mercato relativa | | | |

●● Svolgimento della prova di verifica

STRATEGIE AZIENDALI

COMPLEMENTAMENTO 1

Un'area strategica di *affari* è la parte di un'organizzazione che ha una propria *strategia*, un proprio *mercato*, propri *concorrenti*, propri obiettivi di *produzione*, vendita e *redditività* distinti da quelli delle altre ASA presenti nell'impresa. A seconda del tasso di sviluppo delle *vendite* rapportato alla quota di mercato detenuta, vi possono essere:

- ASA ad *alto* tasso di sviluppo, con quote di mercato *basse*: operano in settori *emergenti*, caratterizzati da rischio elevato e mercato ancora in *evoluzione* (*children*, bambini);
- ASA ad *alto* tasso di sviluppo, con quote di mercato *elevate*: operano in settori in fase di sviluppo, con soddisfacenti prospettive *reddituali* e dominano il mercato (*stars*, stelle);
- ASA a *basso* tasso di sviluppo, con quote di mercato *elevate*: sviluppano *produzioni* affermate in settori *maturi* (*cash cows*, mucche da mungere);
- ASA a *basso* tasso di sviluppo, con quote di mercato *basse*: operano in settori in *declino*, con livello reddituale e *finanziario* non soddisfacente, quindi con scarse prospettive di sopravvivenza *durevole* (*dogs*, cani).

Saranno da *potenziare* le ASA che utilizzano risorse *meno* costose rispetto al loro *rendimento*, mentre saranno da accantonare o eliminare i progetti che distruggono valore.

COMPLEMENTAMENTO 2



CORRELAZIONE

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a | a | b | b | a | b | a | a | b | b |

VERO O FALSO

1. V; **2.** F. Se l'impresa è in grado di fornire prodotti equivalenti alla concorrenza ma a prezzi più bassi, raggiunge il vantaggio competitivo attraverso la leadership di costo; **3.** F. La funzione del personale si interessa sia dall'amministrazione sia della gestione delle risorse umane; **4.** V; **5.** V; **6.** V; **7.** V; **8.** F. Una strategia di marketing concentrato è, solitamente, utilizzata da piccole imprese; **9.** F. Nell'analisi di Porter le imprese concorrenti rappresentano una fonte di minaccia per l'impresa; **10.** V

●● Svolgimento della prova di verifica

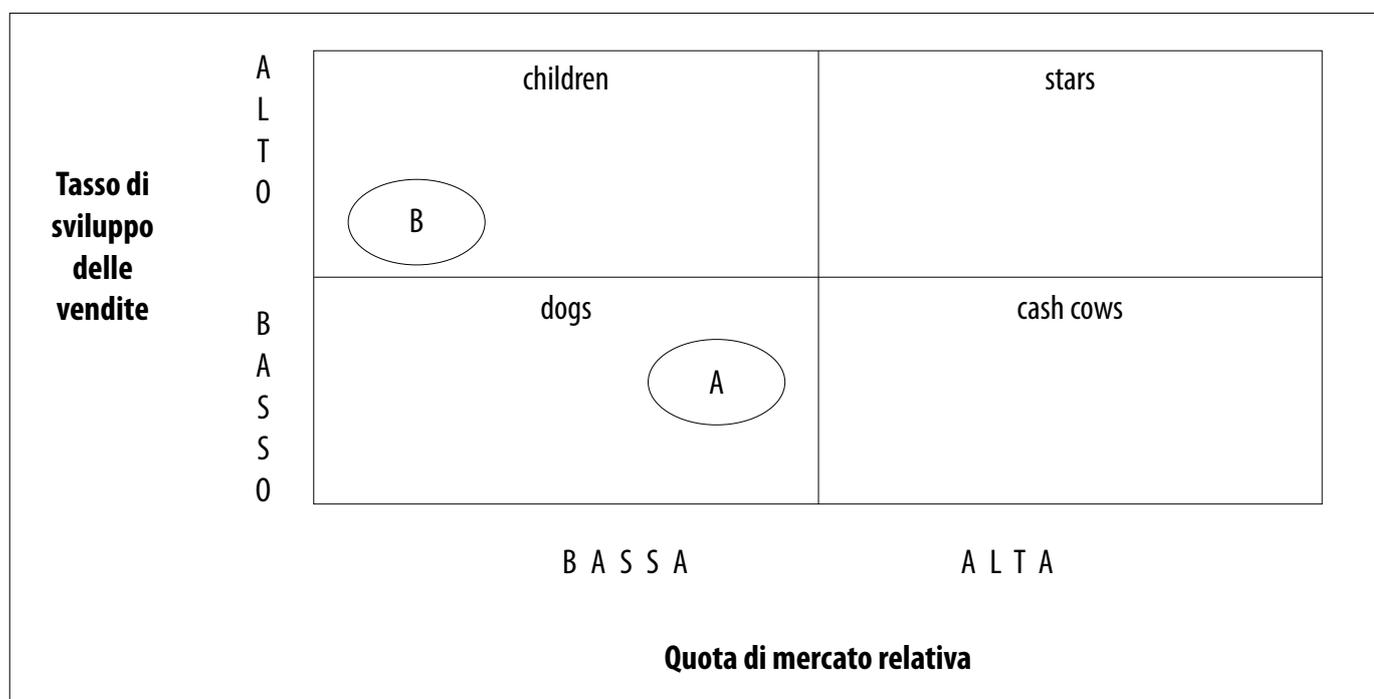
APPLICAZIONE 1

1. Per *just in time* si intende un insieme di tecniche con le quali si mira a razionalizzare la produzione attraverso la limitazione (o totale eliminazione) delle scorte di magazzino, la riduzione degli sprechi e dei tempi necessari per i trasporti interni e i controlli.

2. Il brano, sebbene faccia riferimento a un evento particolare quale è stato il terremoto in Emilia, pone l'attenzione sui rischi connessi ai tempi di approvvigionamento dei fornitori. Un ritardo nella fornitura dovuto a qualsiasi motivo rischia di paralizzare l'intera attività a valle. Diventa essenziale per le imprese che adottano tale tecnica scegliere in maniera oculata i fornitori dai quali approvvigionarsi.

COMPLETAMENTO 3

| PRODOTTO | VOLUME DI AFFARI | QUOTA DI MERCATO D'IMPRESA | QUOTA DI MERCATO DELL'IMPRESA LEADER | QUOTA DI MERCATO RELATIVA | TASSO DI SVILUPPO DELLE VENDITE |
|---------------------------|------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Biscotti da colazione (A) | 10% | 25% | 62,50% | 0,40 | 7% |
| Snack salati (B) | 8% | 24% | 80% | 0,30 | 15% |



L'azienda detiene, per entrambi i prodotti, una quota di mercato bassa. Il mercato del prodotto B è caratterizzato da un tasso di crescita più elevato. Il prodotto A ha esaurito il suo ciclo di vita, gli utili sono bassi e la quota di mercato non cresce: l'impresa non ha più convenienza a effettuare investimenti.

Per il prodotto B, che si trova all'inizio del suo ciclo di vita, l'impresa può adottare una strategia di investimento per crescere e tendere alla collocazione del prodotto nel quadrante stars.

●● Svolgimento della prova di verifica

TABELLA DI VALUTAZIONE

| ESERCIZIO | PUNTEGGIO | PUNTEGGIO MASSIMO |
|-------------------------|--|-------------------|
| Completamento 1 | 1 punto per ogni termine inserito correttamente | 20 |
| Completamento 2 | 2 punti per ogni completamento corretto | 24 |
| Correlazione | 1 punto per ogni correlazione corretta | 10 |
| Vero o falso | 1 punto per ogni risposta esatta | 10 |
| Applicazione | 1 punto per ogni correlazione corretta | |
| Completamento 3 | 6 punti per la prima risposta | 16 |
| | 10 punti per la seconda risposta | |
| | 4 per il completamento della tabella | 20 |
| | 6 per il completamento della matrice | |
| | 10 per la corretta interpretazione della matrice | |
| Punteggio totale | | 100 |

PROVA COMPLESSIVA

| PUNTEGGIO | GIUDIZIO (VOTO IN DECIMI) |
|-----------|--------------------------------|
| 1-49 | Gravemente insufficiente (1-4) |
| 50-59 | Insufficiente (5) |
| 60-69 | Sufficiente (6) |
| 70-79 | Discreto (7) |
| 80-89 | Buono (8) |
| 90-100 | Ottimo (9-10) |