



Assessment per la Determinazione del Profilo Competitivo

Considerazioni conclusive

Udine, 13 Marzo 2012

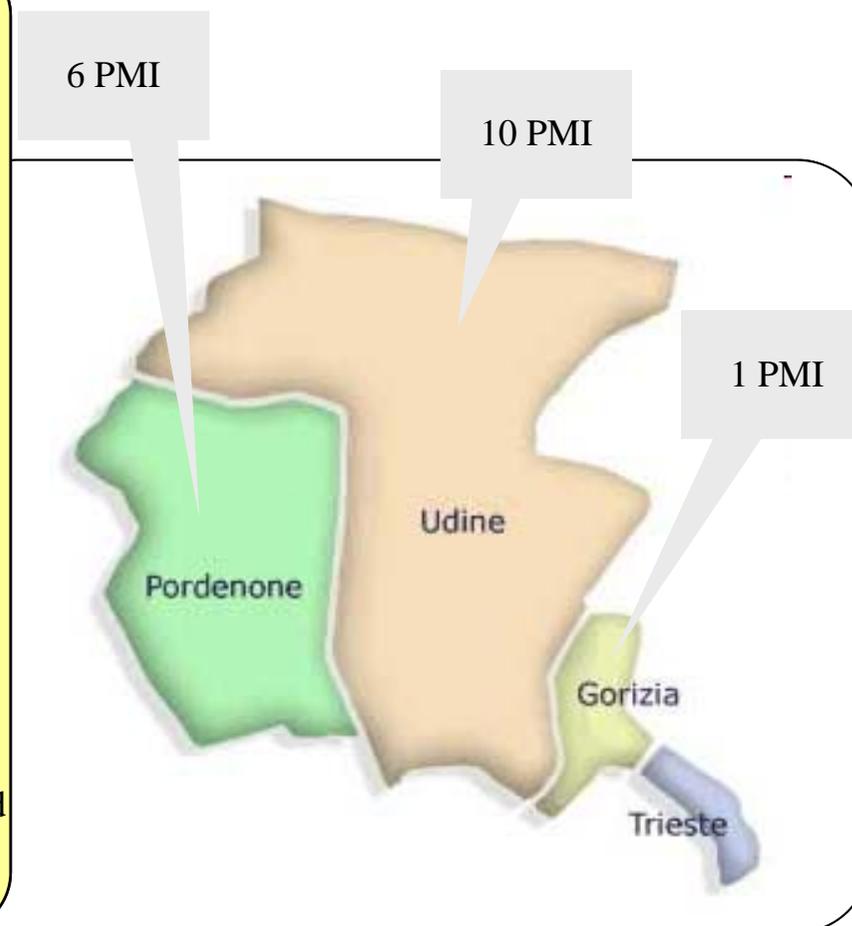
Contenuti del documento

- ❑ **Introduzione e metodologia applicata**
- ❑ Analisi di confronto tra i 3 cluster
- ❑ Analisi di approfondimento in ogni cluster
- ❑ Sintesi delle analisi e conclusioni
- ❑ Appendici

Il progetto ha coinvolto 17 PMI delle province di Udine, Gorizia e Pordenone confrontate con un benchmark delle 12 migliori PMI del Nord Italia

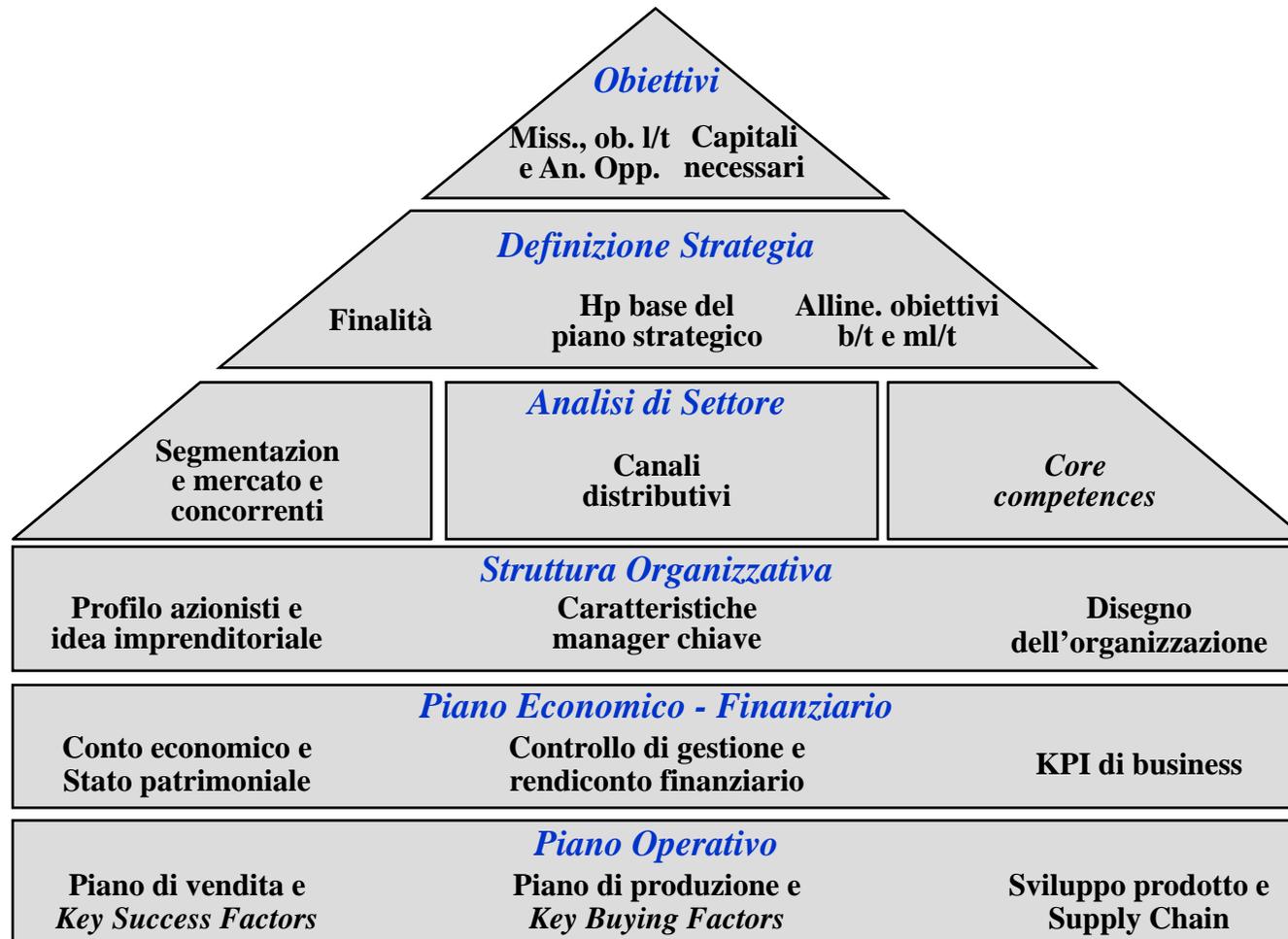
Caratteristiche delle Imprese coinvolte

	Progetto FVG	Benchmark
No. complessivo Aziende	17	12
Settori coinvolti		
• Manifatturiero	11	6
• beni durevoli	8	4
• beni deperibili	3	2
• SW House	4	3
• Servizi tecnologici avanzati (STA)	2	3
Dimensioni Aziende (fatturato 2010 in M€)		
• Medie (> 10)	5	3
• Piccole (2 < - < 10)	4	6
• Micro (< 2)	8	3
Province coinvolte		
• Udine	10	Centro-Nord Italia
• Pordenone	6	
• Gorizia	1	



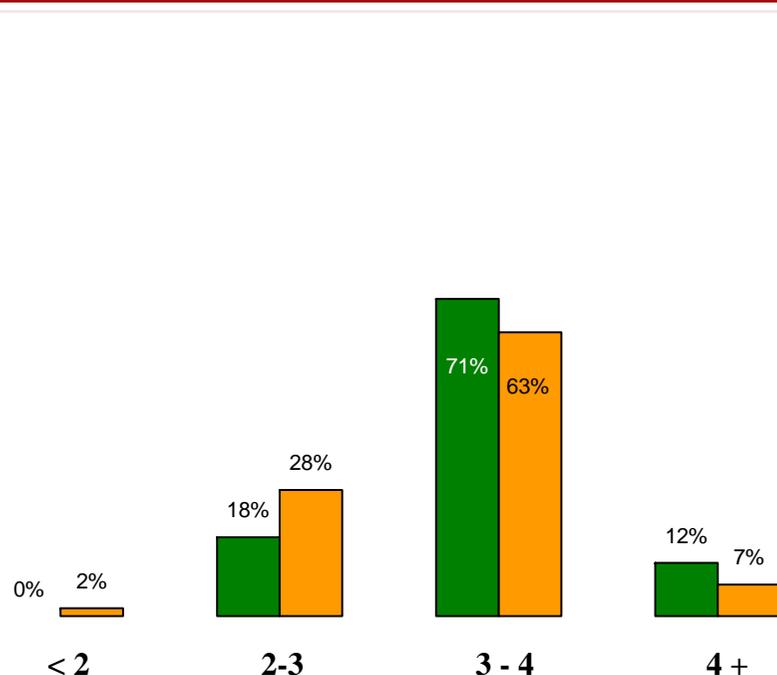
Per definire i profili di competitività delle PMI si è sviluppato un modello basato sulla metodologia RSA

Rapid Strategic Assessment (RSA)



Mediamente le PMI coinvolte nel progetto in FVG raggiungono livelli di managerialità superiori alla media ...

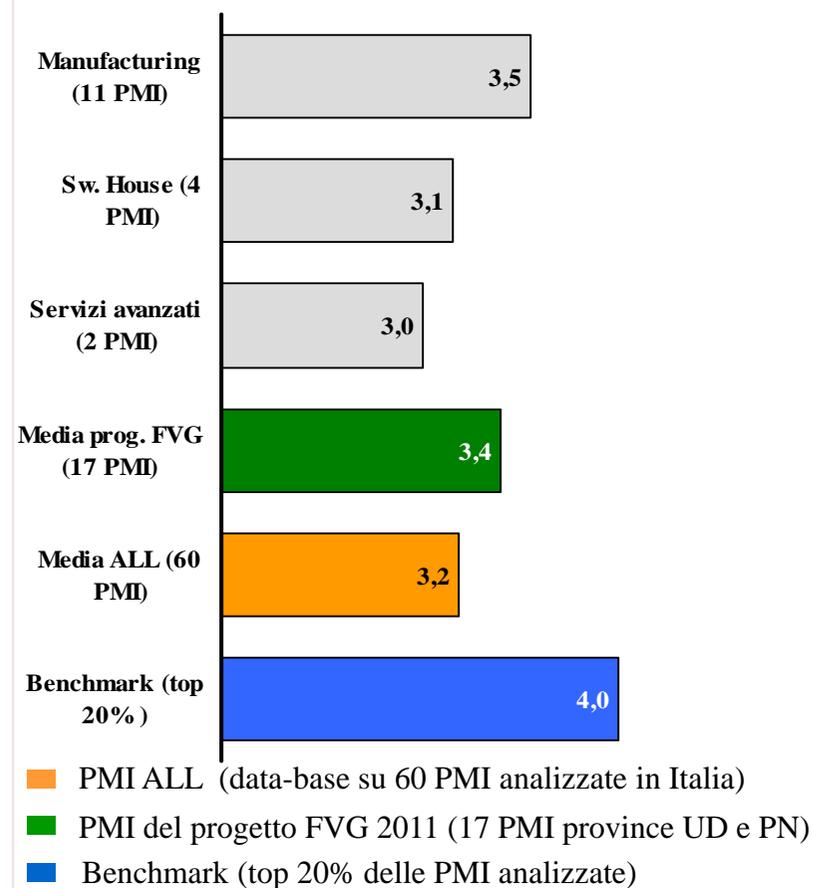
Distribuzione *score* raggiunto (scala 1-5)



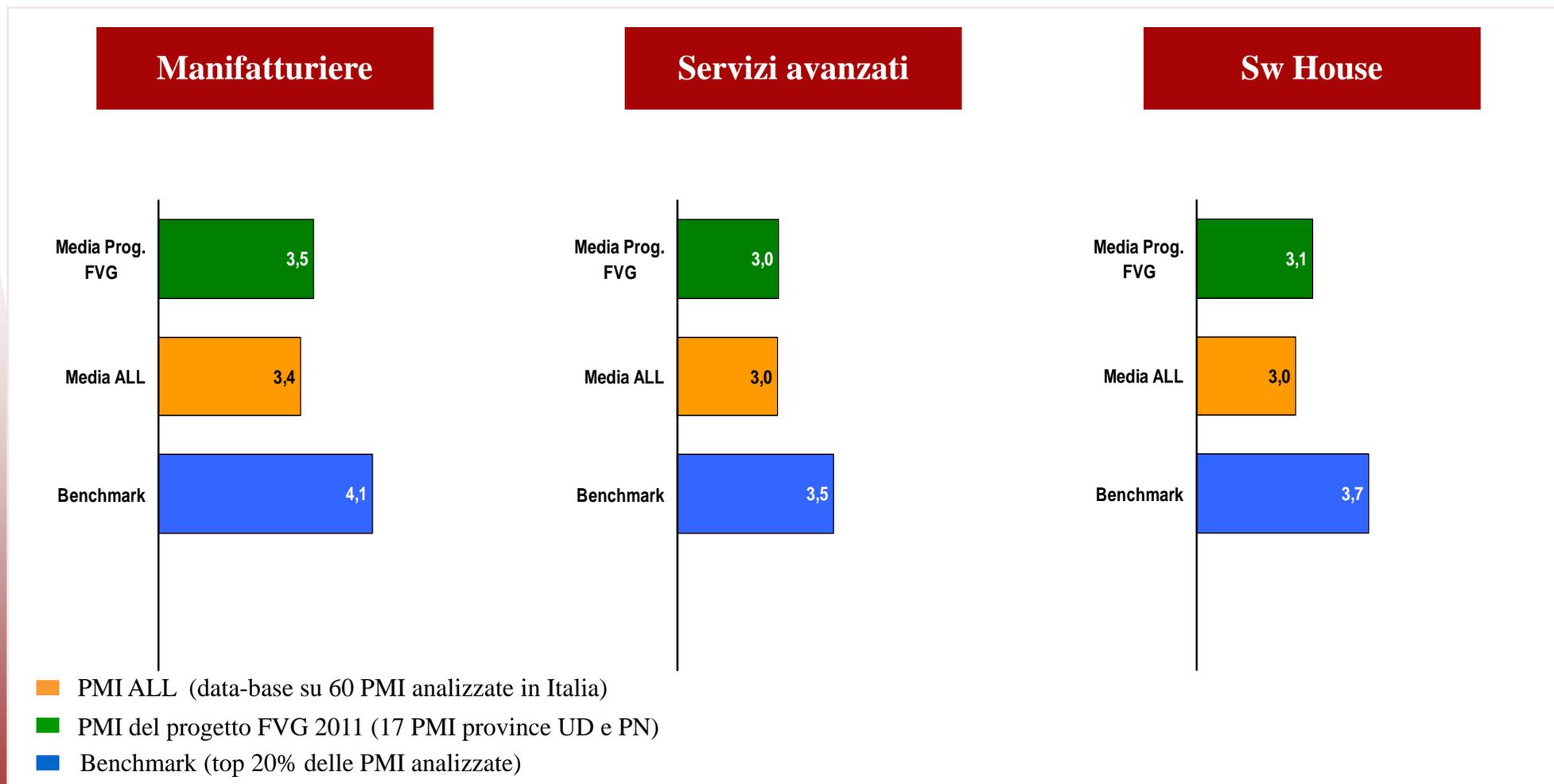
Legenda:

- <2 *assenza di gestione manageriale nella PMI*
- 2-3 *carenze nella gestione di alcuni processi prioritari*
- 3-4 *gestione mediamente adeguata dei principali processi*
- >4 *eccellente gestione manageriale della PMI*

RSAxA 2011 (5= Molto alto / 1= Molto basso)



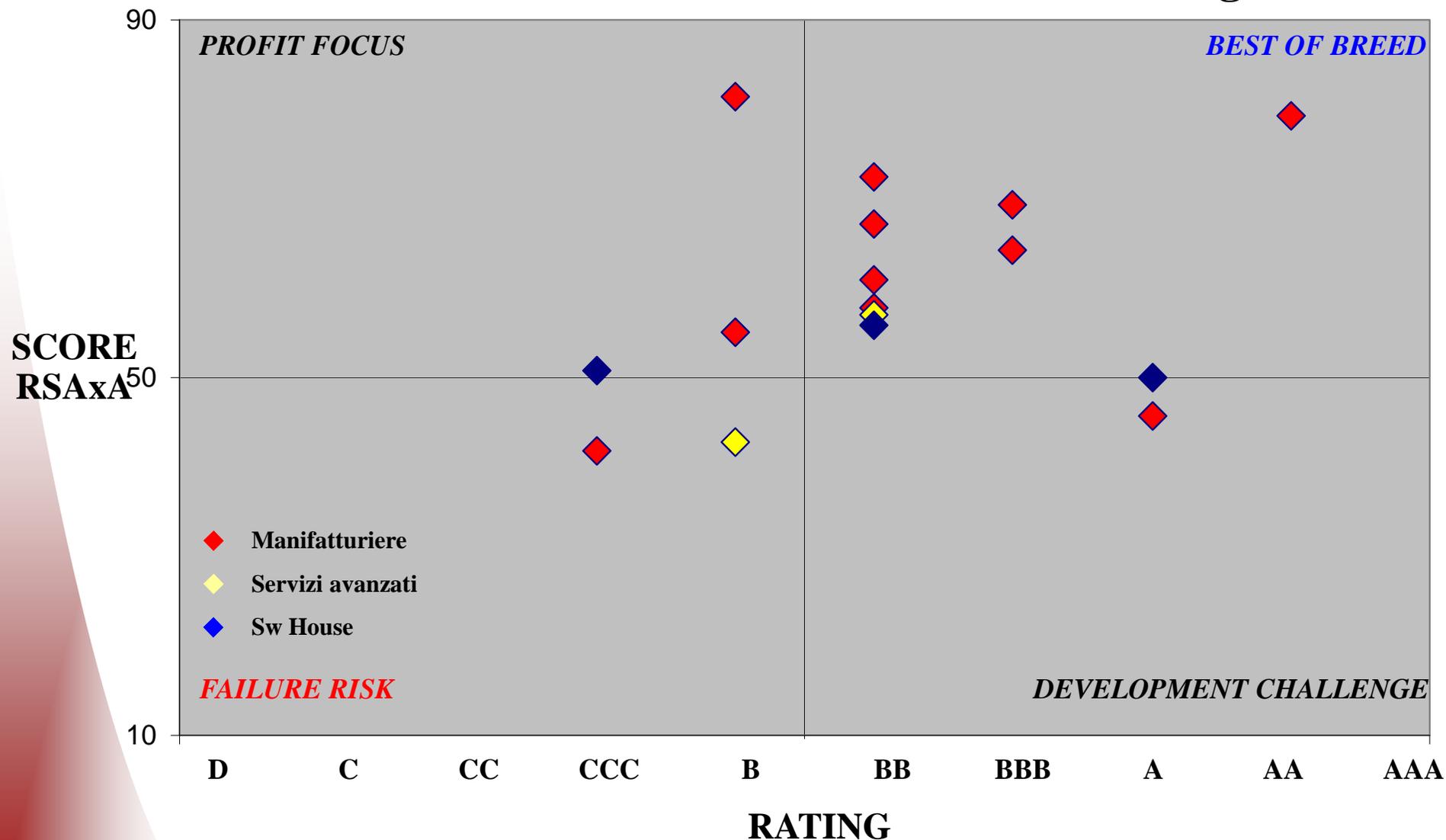
... in ognuno dei 3 Cluster in cui sono state suddivise: Manifatturiere, Servizi avanzati, SW House



Contenuti del documento

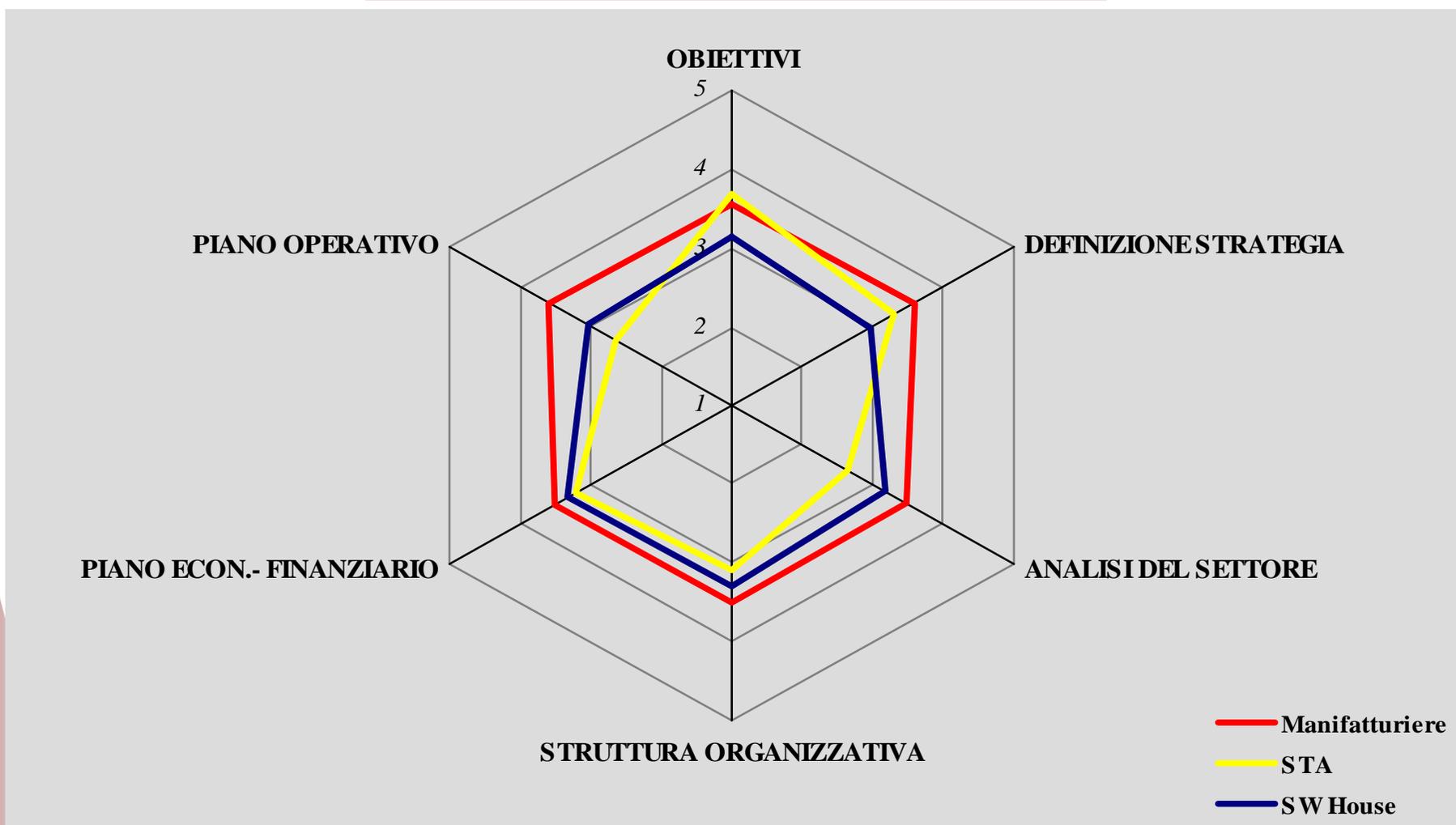
- ❑ Introduzione e metodologia applicata
- ❑ **Analisi di confronto tra i 3 cluster**
- ❑ Analisi di approfondimento in ogni cluster
- ❑ Sintesi delle analisi e conclusioni
- ❑ Appendici

La maggiorparte delle PMI analizzate presenta un buon bilanciamento tra risultati economici e livello di managerialità



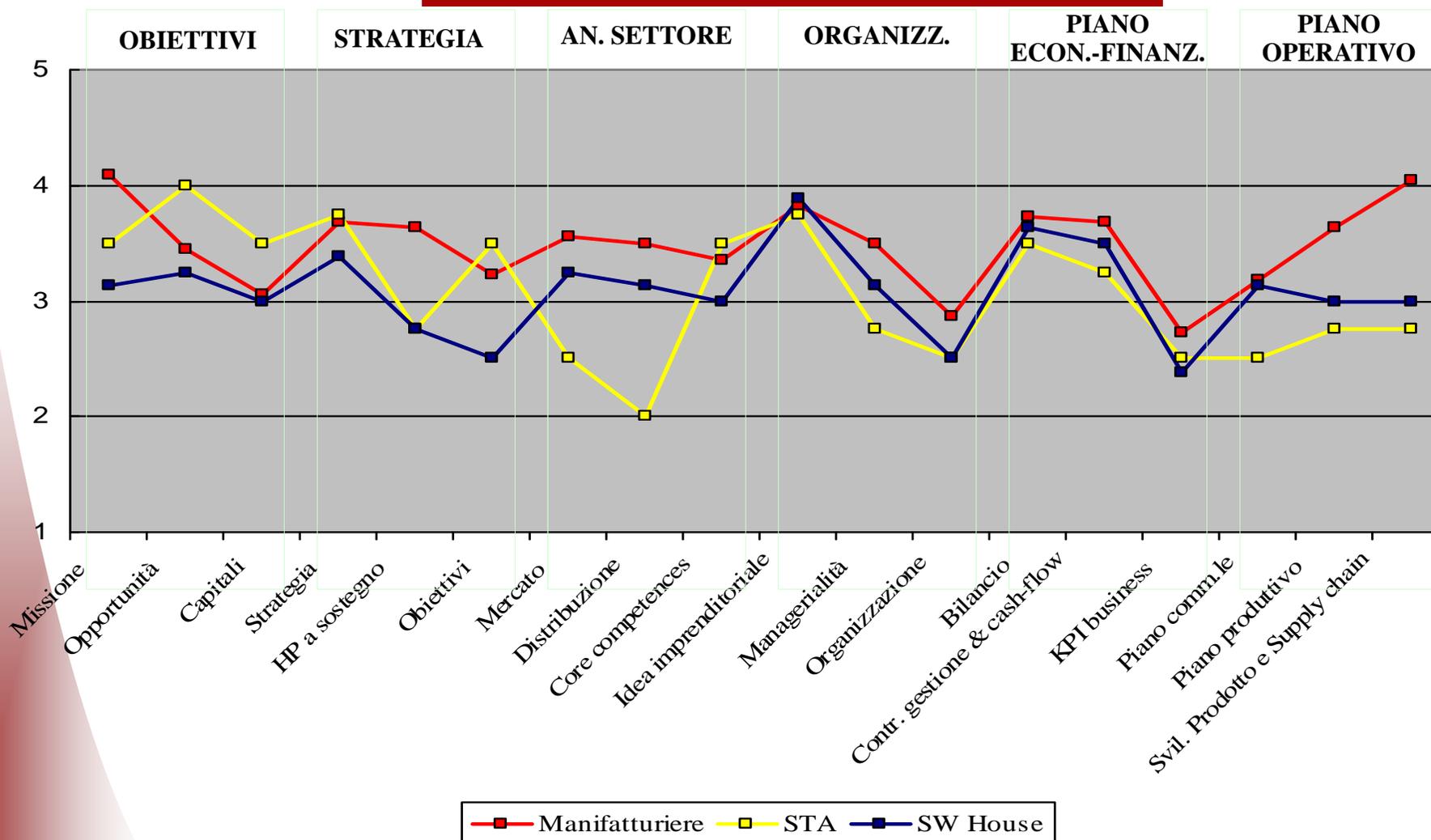
In 5 su 6 Aree di analisi, le PMI Manifatturiere risultano avere approcci manageriali più strutturati

Analisi per AREA (progetto FVG)



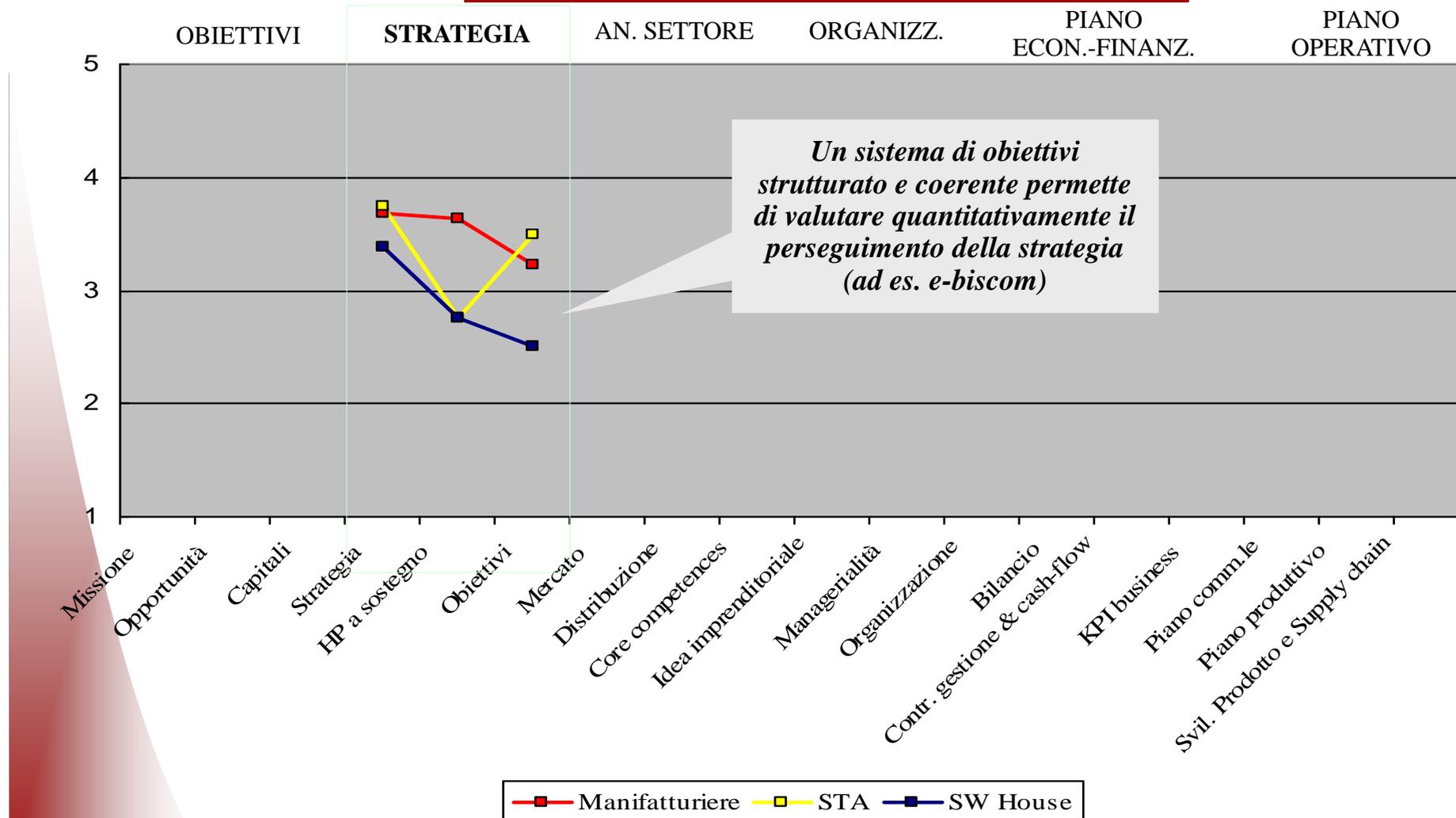
Analizzando i singoli indicatori si evidenziano gli aspetti di competitività all'interno di ogni Area

Analisi per INDICATORE (progetto FVG)



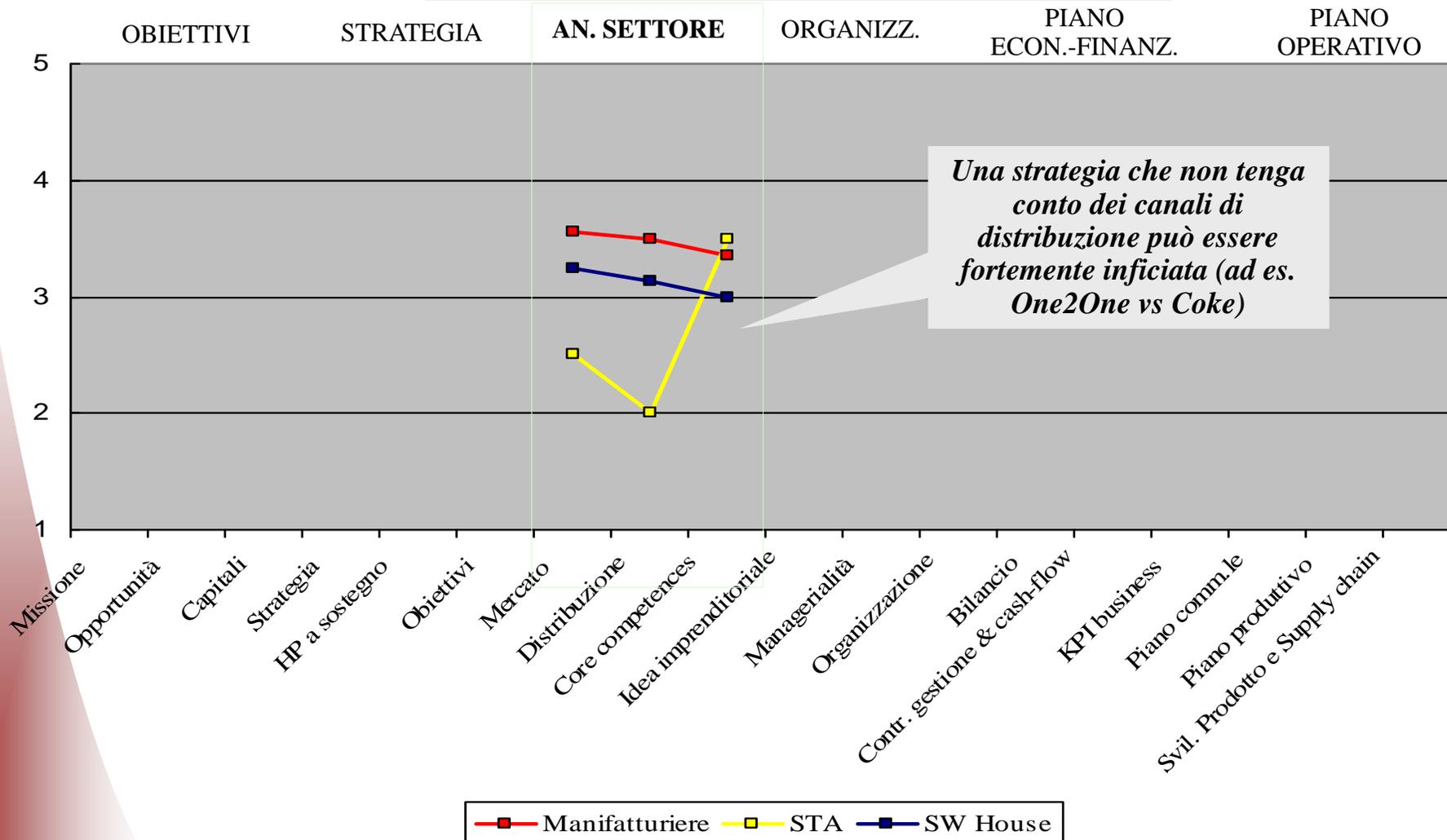
Spesso ci si concentra sul piano strategico ma si dà poca importanza alla messa a punto di un sistema di obiettivi coerente

Analisi per INDICATORE (progetto FVG)



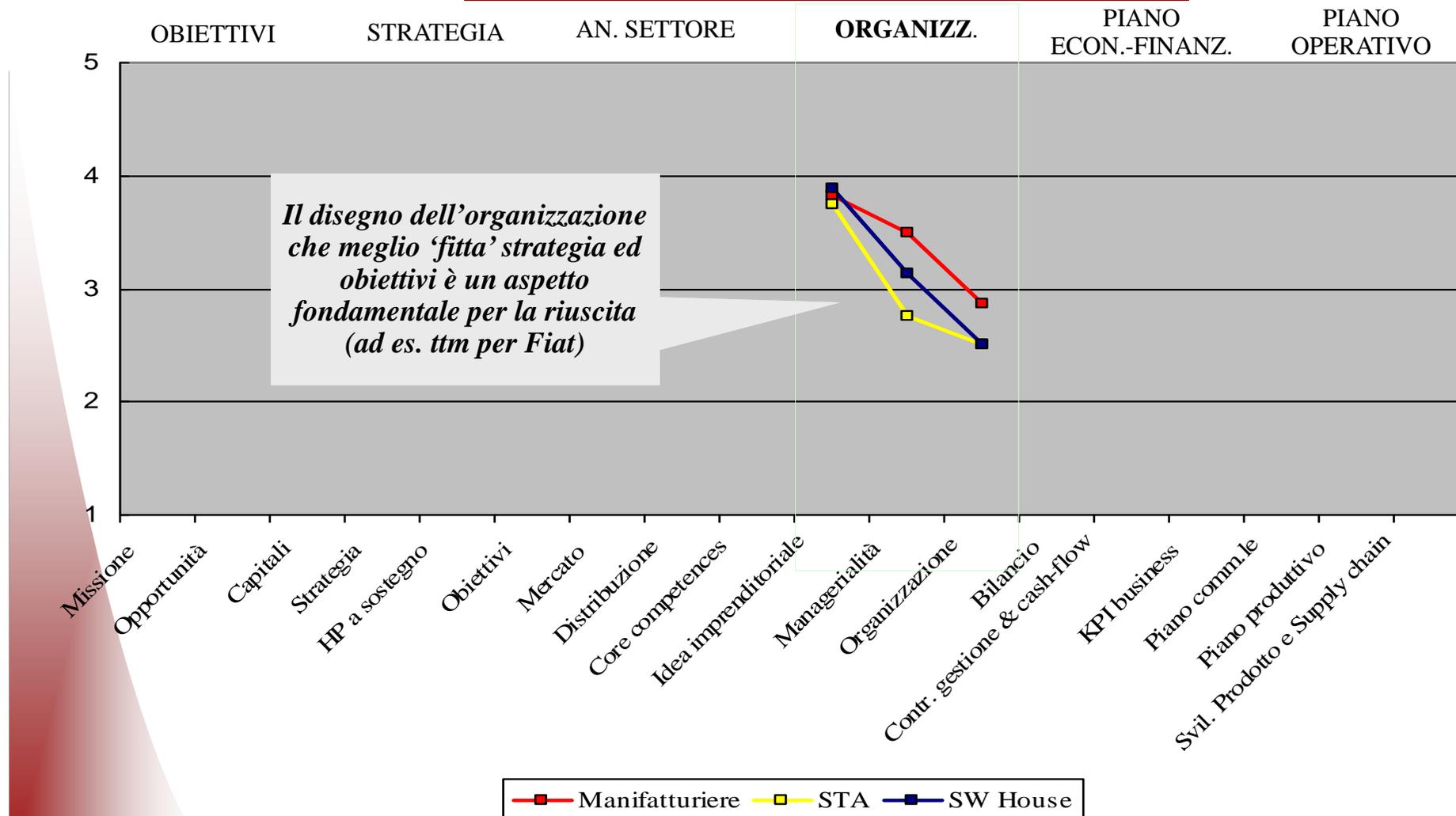
Spesso ci si concentra sul piano di marketing strategico senza dare la necessaria importanza ai canali di distribuzione

Analisi per INDICATORE (progetto FVG)



Il disegno di un'Organizzazione snella ed efficace è un aspetto centrale per il successo di ogni strategia

Analisi per INDICATORE (progetto FVG)



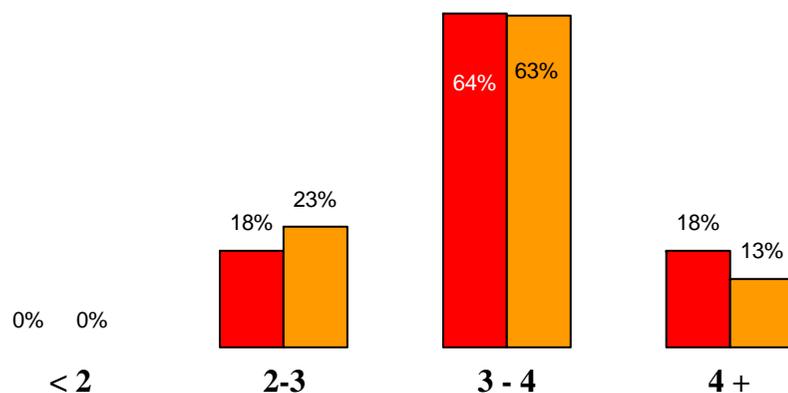
Contenuti del documento

- ❑ Introduzione e metodologia applicata
- ❑ Analisi di confronto tra i 3 cluster
- ❑ **Analisi di approfondimento in ogni cluster**
 - **Manifatturiere**
 - Servizi avanzati
 - SW House
- ❑ Sintesi delle analisi e conclusioni
- ❑ Appendici

Le migliori PMI Manifatturiere in FVG raggiungono livelli manageriali equivalenti al benchmark

Distribuzione score raggiunto (scala 1-5)

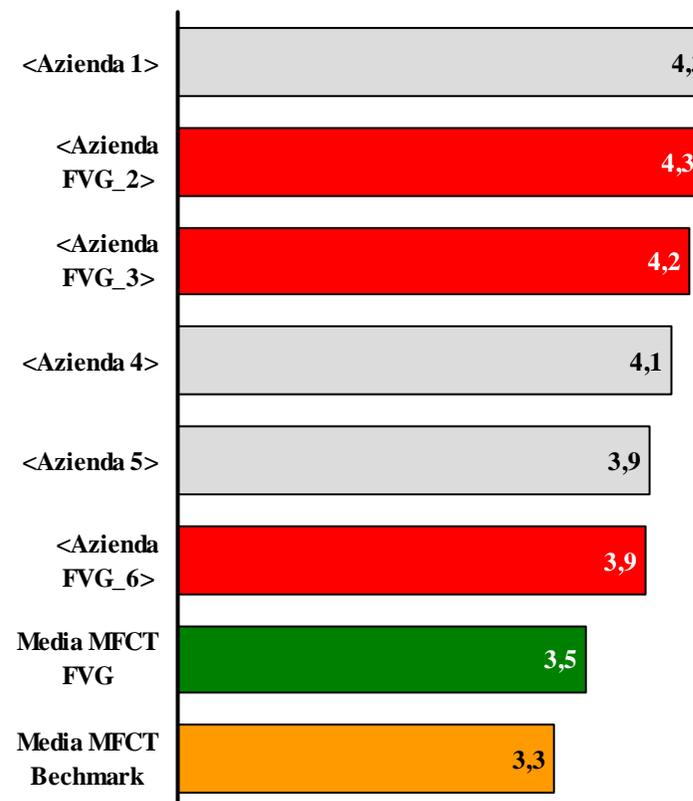
- PMI MFCT benchmark
- PMI MFCT FVG



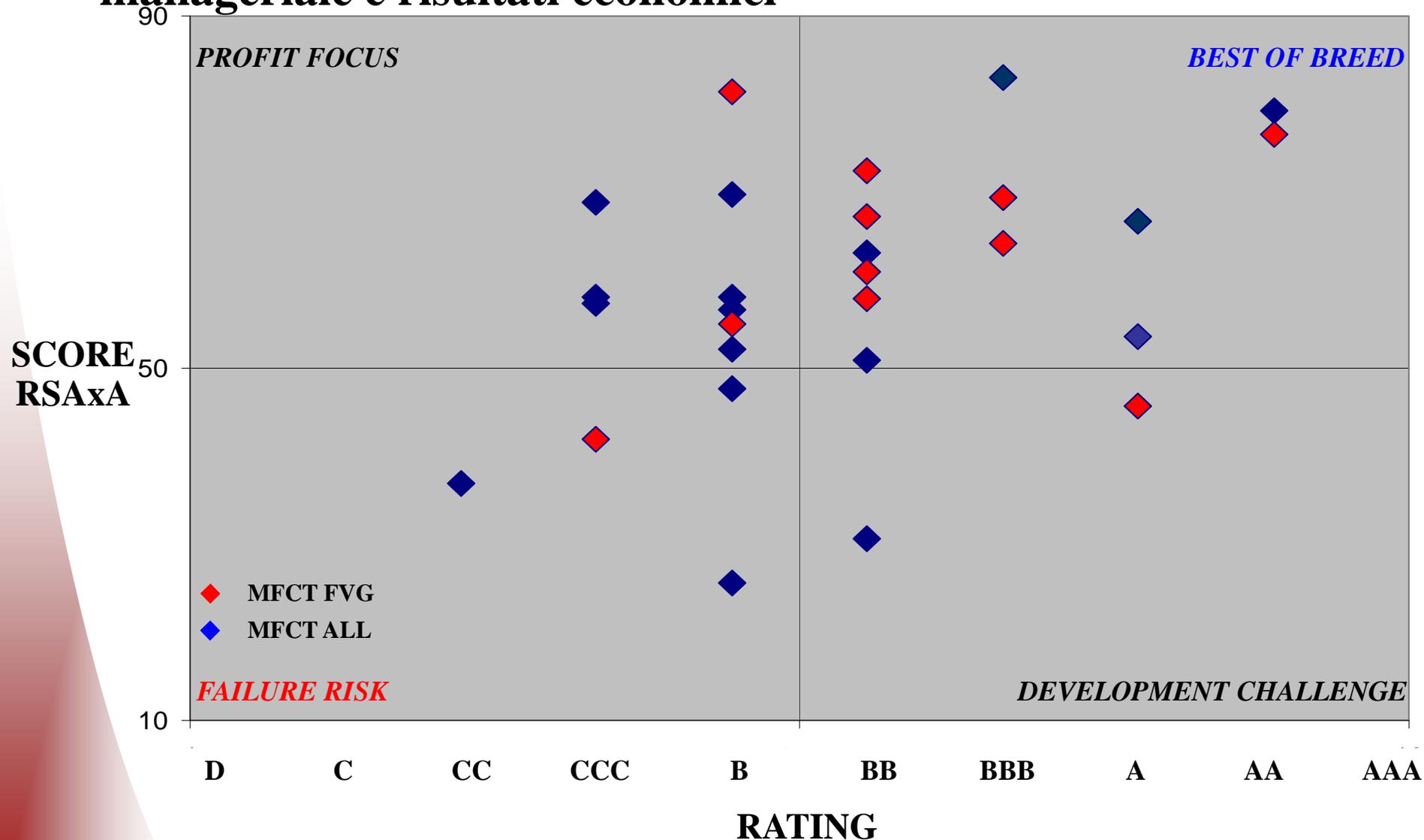
Legenda:

- <2 assenza di gestione manageriale nella PMI
- 2-3 carenze nella gestione di alcuni processi prioritari
- 3-4 gestione mediamente adeguata dei principali processi
- >4 eccellente gestione manageriale della PMI

RSAXA 2011* (5= Molto alto / 1= Molto basso)

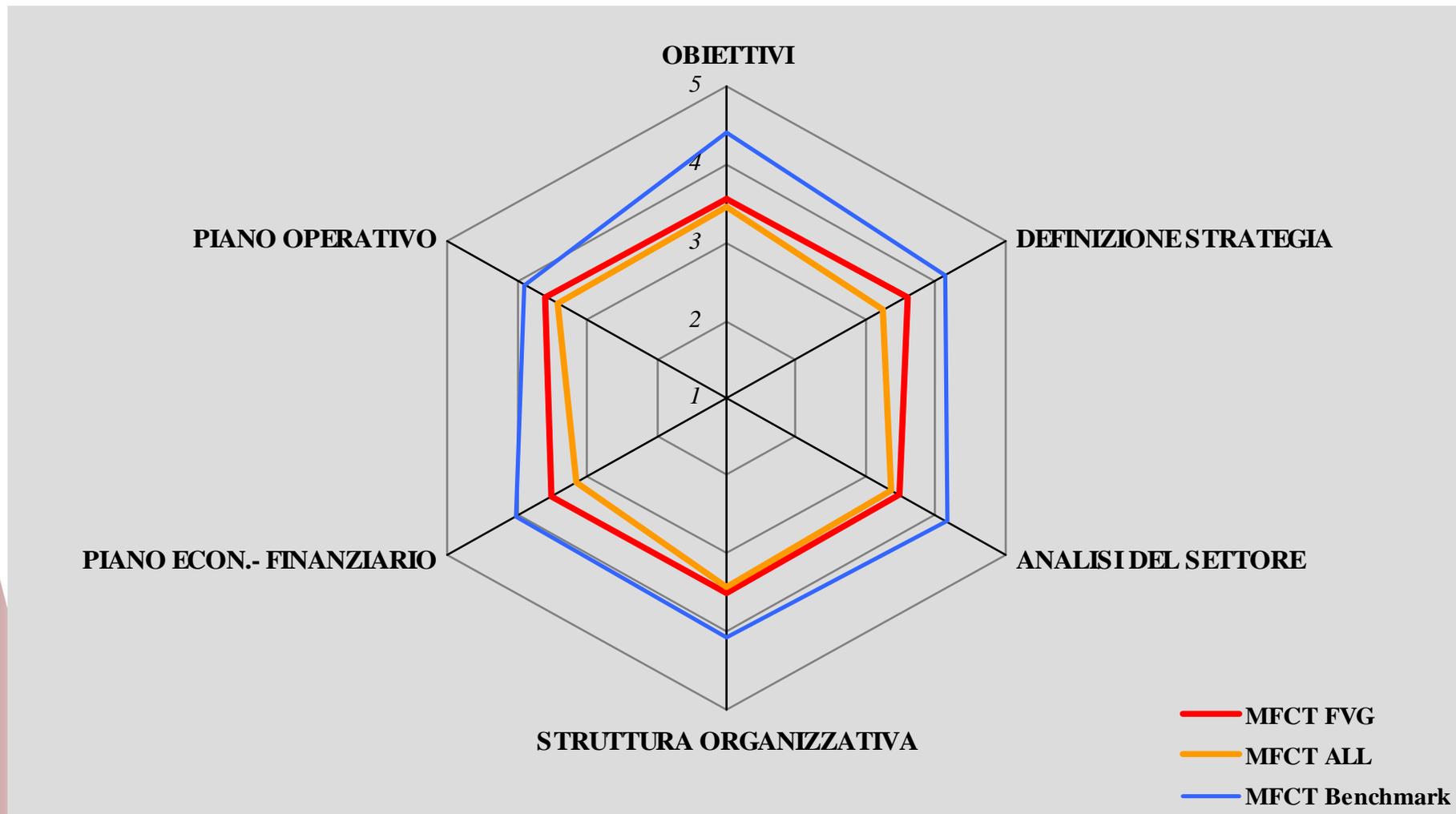


Le PMI del FVG mostrano un miglior bilanciamento tra livello manageriale e risultati economici



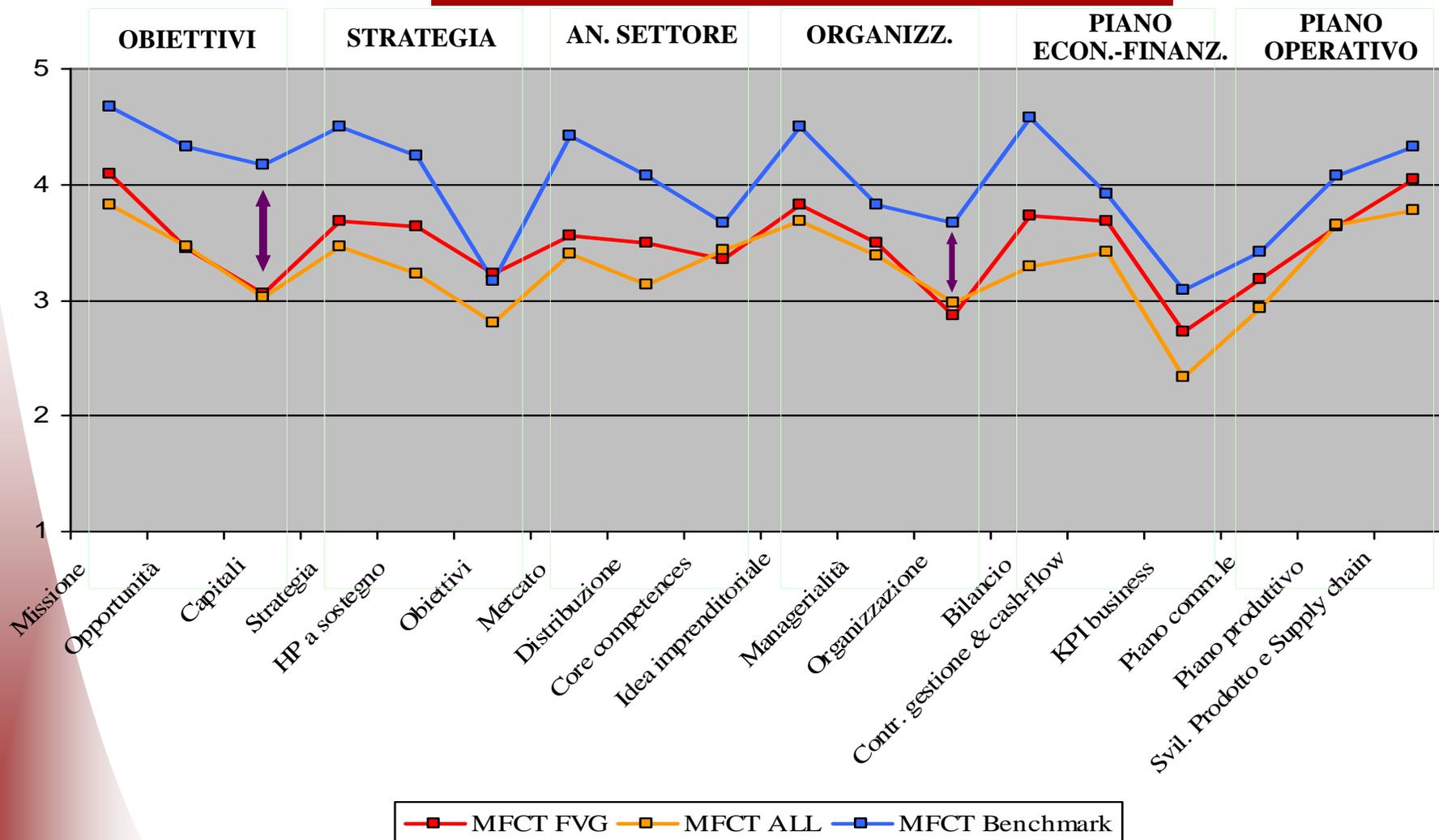
Le PMI Manifatturiere del FVG mostrano livelli manageriali più che adeguati

Analisi per AREA (MFCT)



L'analisi dei singoli indicatori evidenzia un'adeguatezza diffusa ma anche alcune zone di potenziale miglioramento

Analisi per INDICATORE (MFCT)



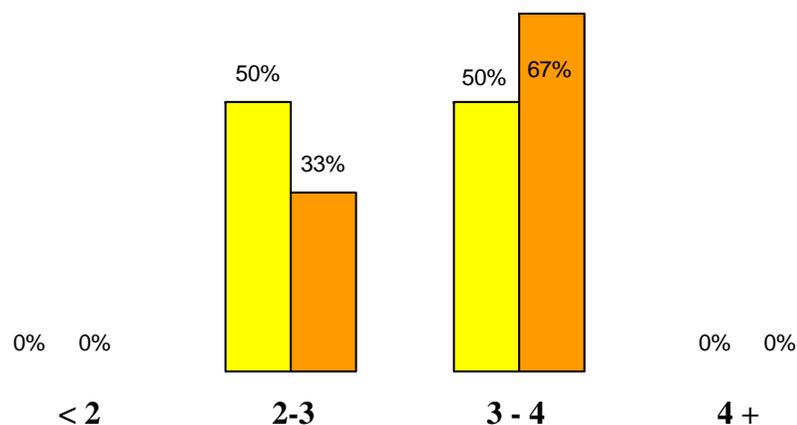
Contenuti del documento

- ❑ Introduzione e metodologia applicata
- ❑ Analisi di confronto tra i 3 cluster
- ❑ **Analisi di approfondimento in ogni cluster**
 - Manifatturiere
 - ○ **Servizi avanzati**
 - SW House
- ❑ Sintesi delle analisi e conclusioni
- ❑ Appendici

Relativamente ai Servizi Tecnologici Avanzati, le PMI del bechmark operano con processi di business maggiormente strutturati

Distribuzione *score* raggiunto (scala 1-5)

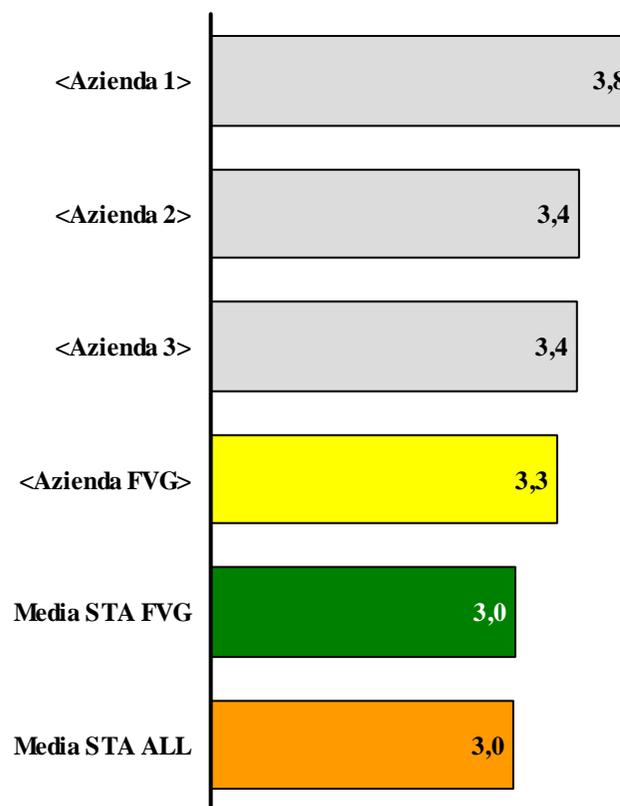
- PMI MFCT benchmark
- PMI MFCT FVG



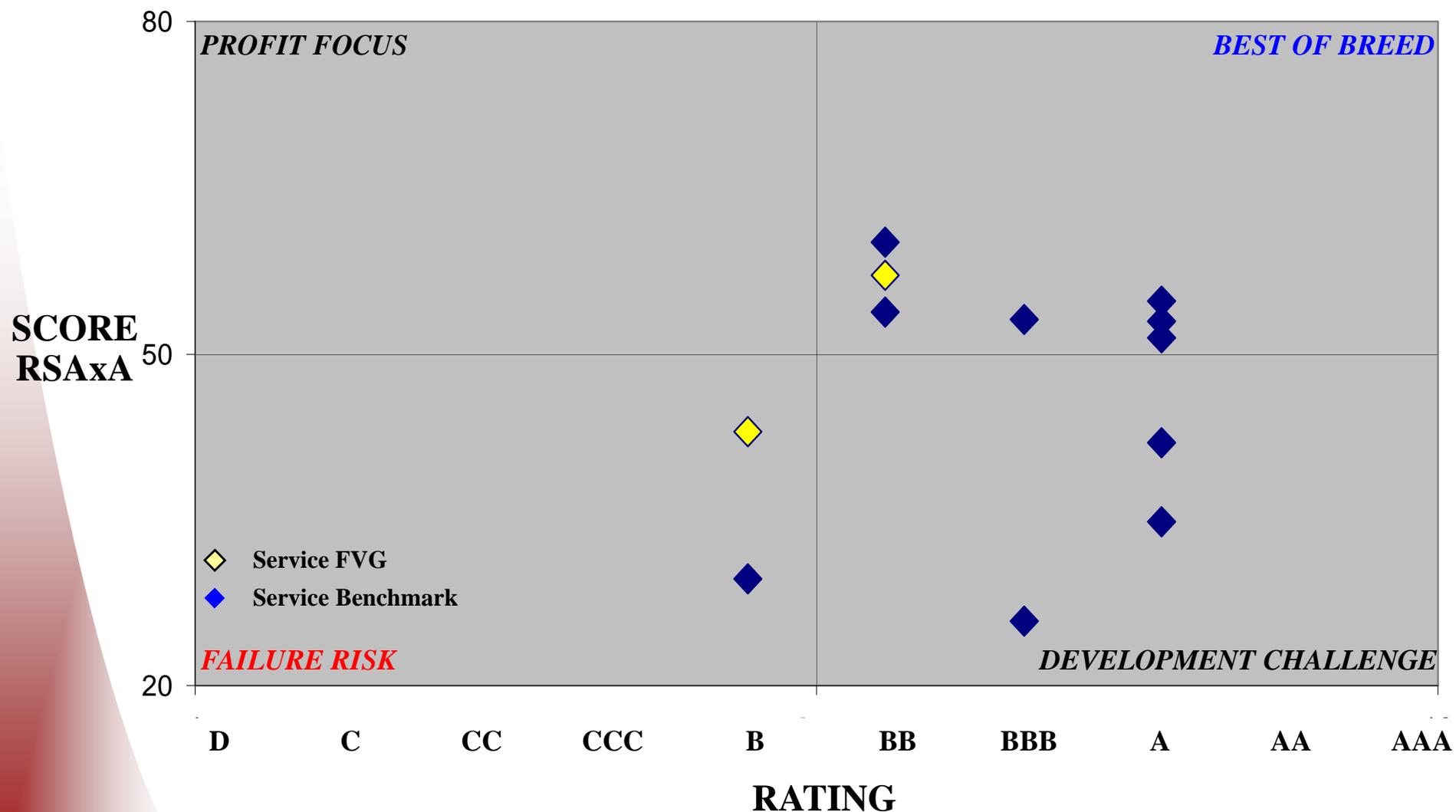
Legenda:

- <2 *assenza di gestione manageriale nella PMI*
- 2-3 *carenze nella gestione di alcuni processi prioritari*
- 3-4 *gestione mediamente adeguata dei principali processi*
- >4 *eccellente gestione manageriale della PMI*

RSAxA 2011* (5= Molto alto / 1= Molto basso)

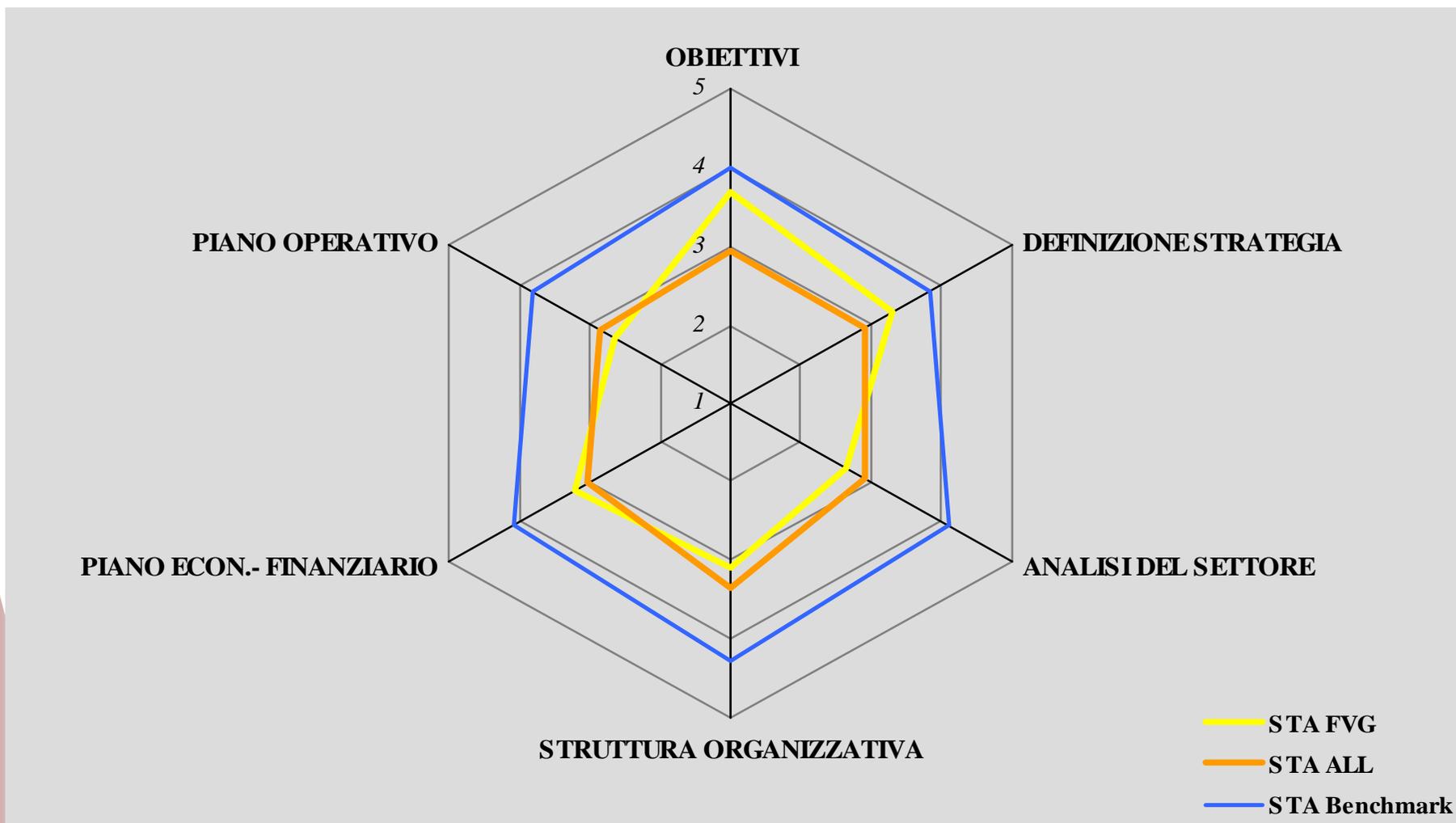


Il campione ridotto delle PMI Service del FVG impedisce di ricavare indicazioni di carattere generale



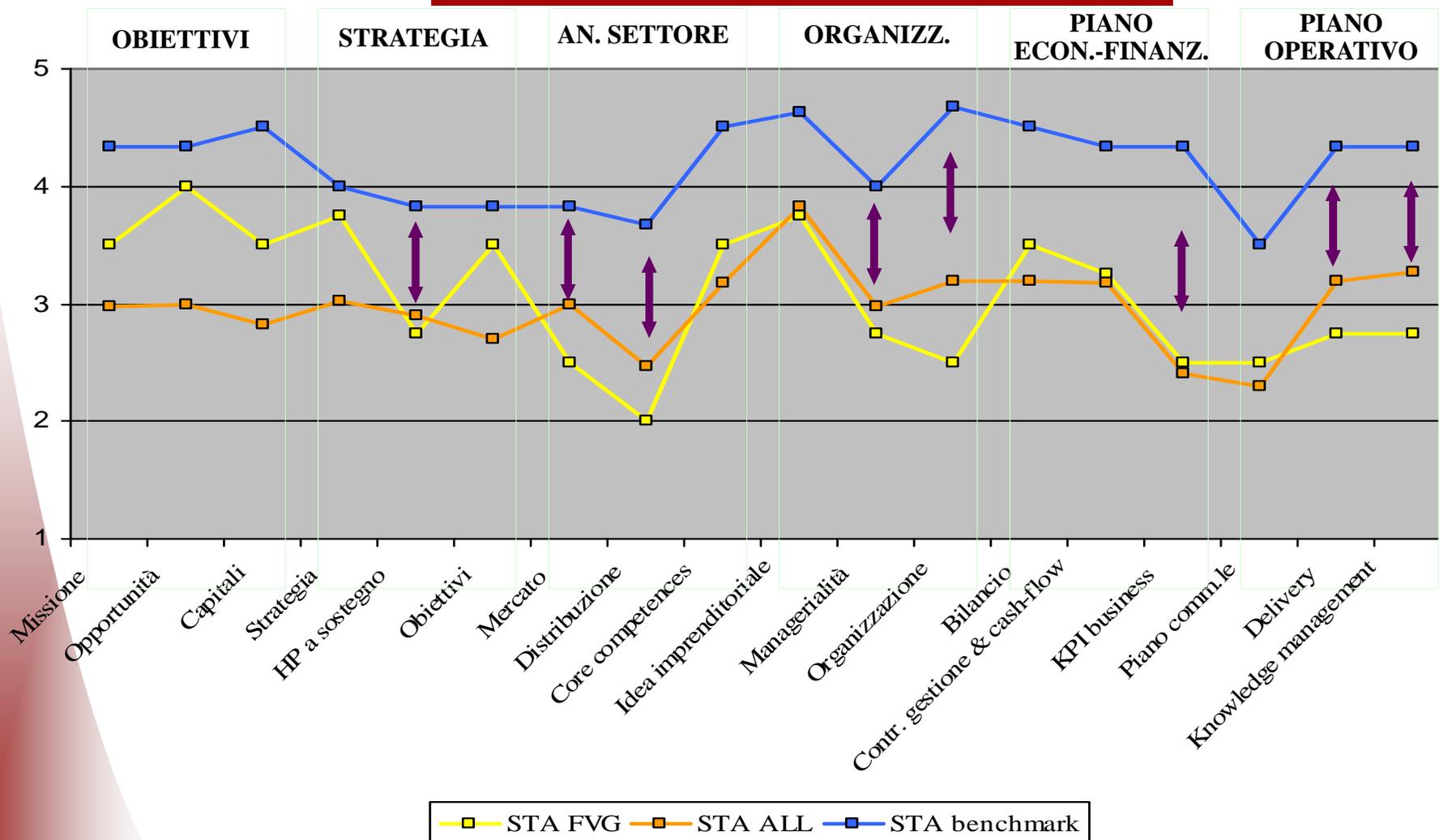
Le STA del FVG in alcune Aree sono molto prossime al benchmark

Analisi per AREA (STA)



Dall'analisi dei singoli indicatori emergono aree di potenziale miglioramento per le STA del FVG

Analisi per INDICATORE (Service)



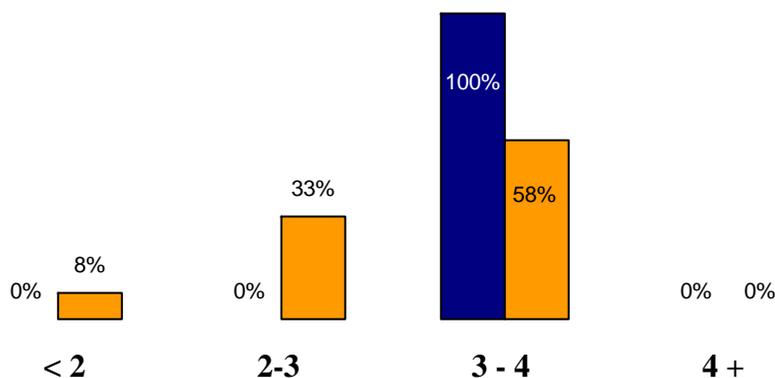
Contenuti del documento

- ❑ Introduzione e metodologia applicata
- ❑ Analisi di confronto tra i 3 cluster
- ❑ **Analisi di approfondimento in ogni cluster**
 - Manifatturiere
 - Servizi
 - **Software house**
- ❑ Sintesi delle analisi e conclusioni
- ❑ Appendici

Relativamente alle SW House, le PMI del bechmark operano con processi di business maggiromente strutturati

Distribuzione *score* raggiunto (scala 1-5)

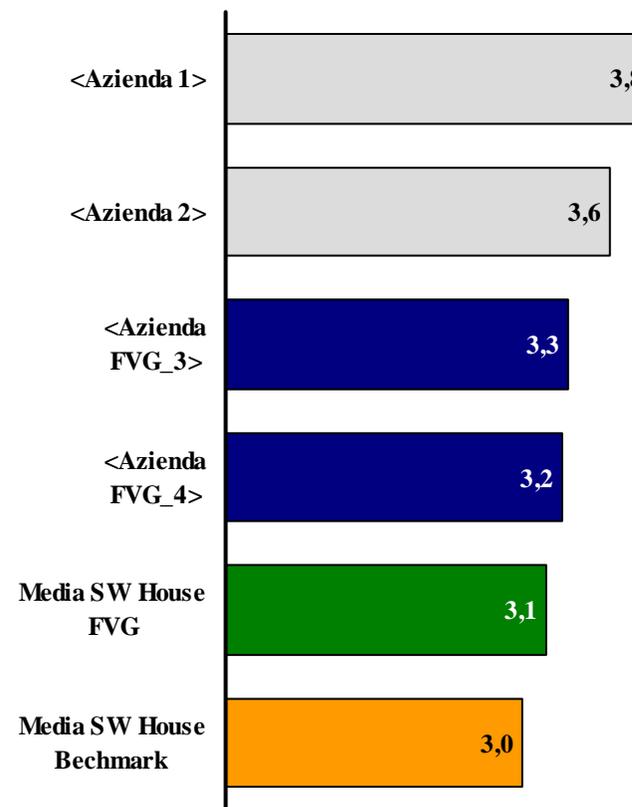
- PMI SW Housw benchmark
- PMI SW House FVG



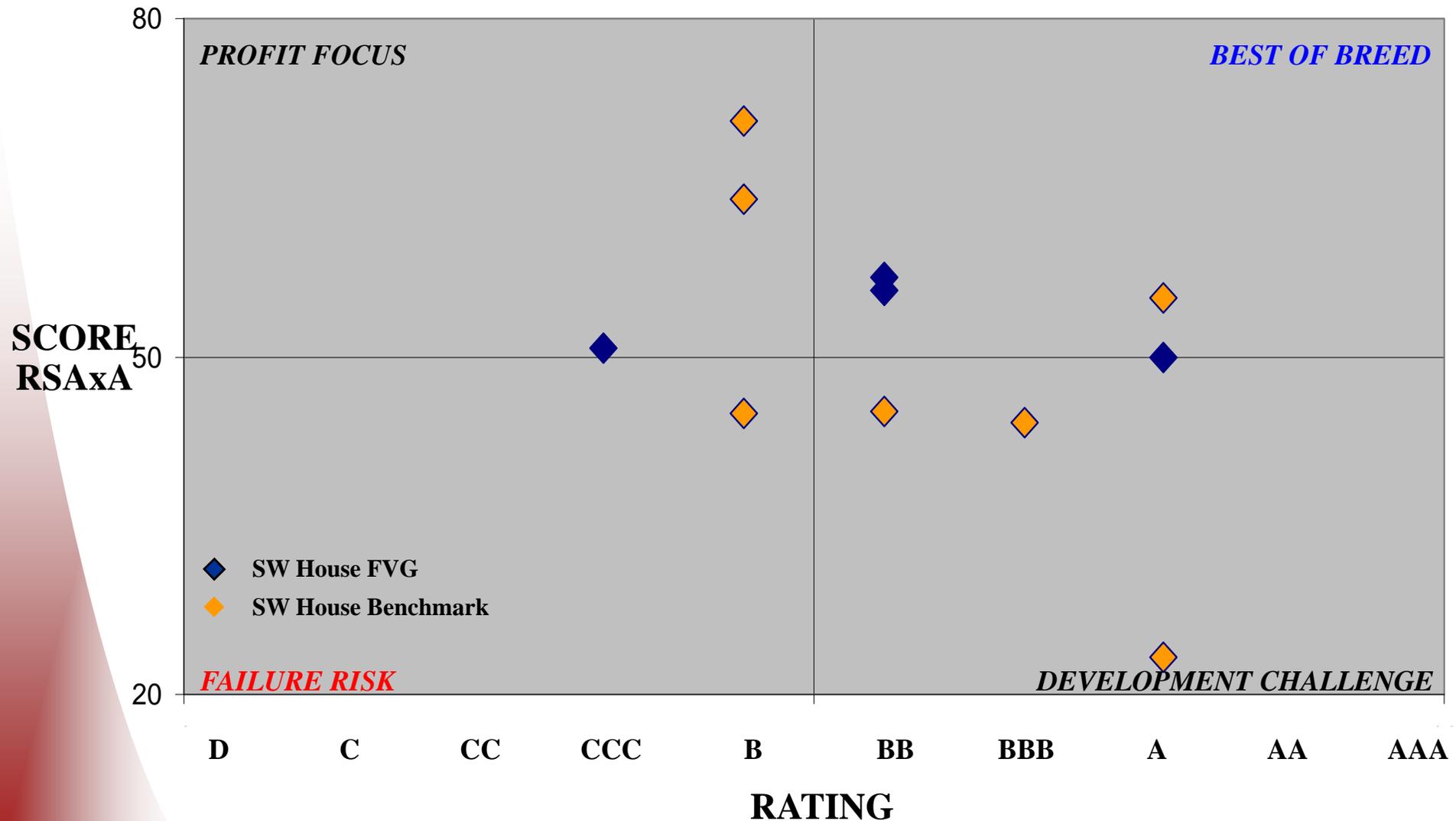
Legenda:

- <2 assenza di gestione manageriale nella PMI
- 2-3 carenze nella gestione di alcuni processi prioritari
- 3-4 gestione mediamente adeguata dei principali processi
- >4 eccellente gestione manageriale della PMI

RSAXA 2011* (5= Molto alto / 1= Molto basso)

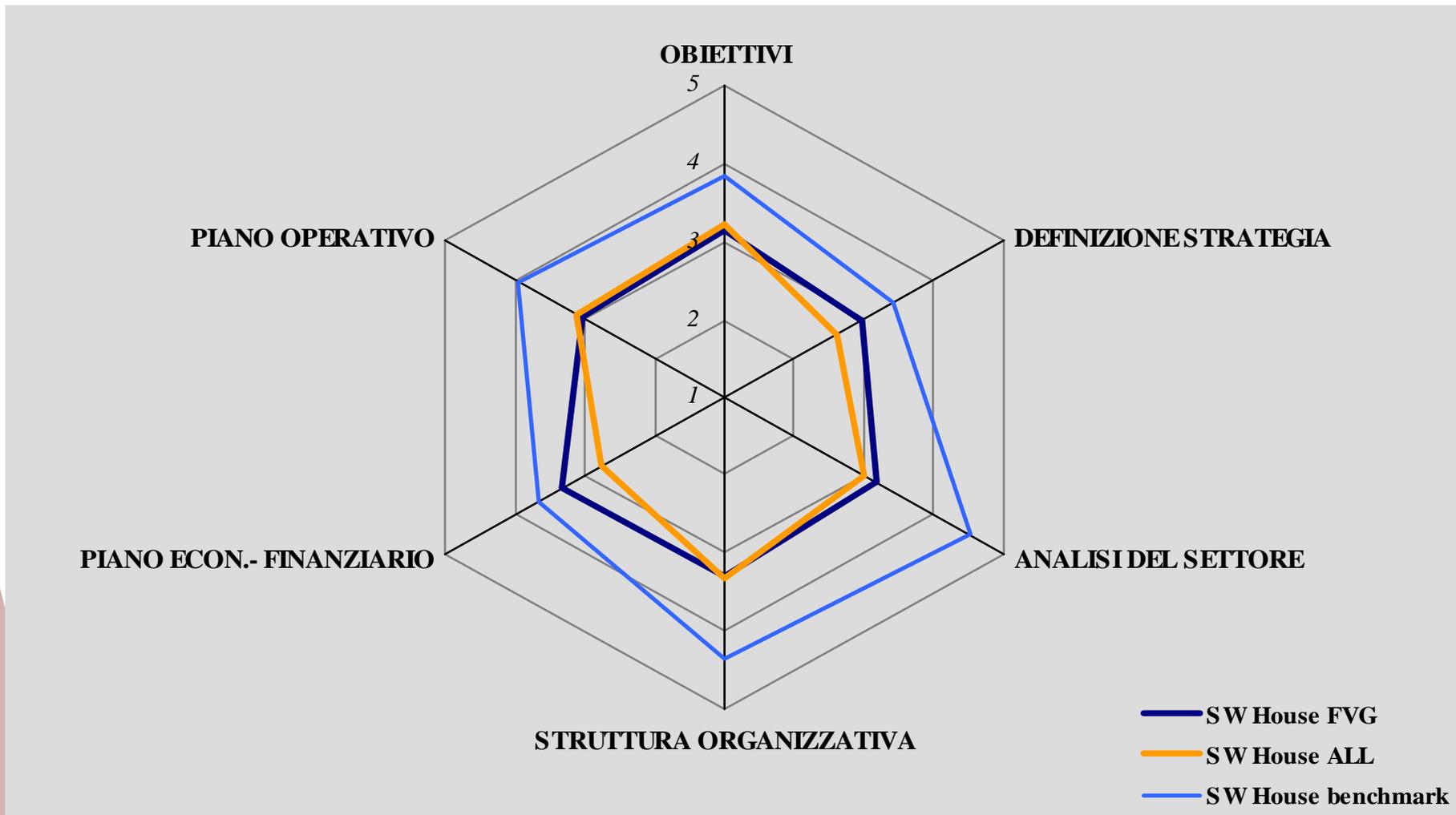


Le PMI SW House del FVG hanno un miglior equilibrio tra strutturazione dei processi e risultati economici



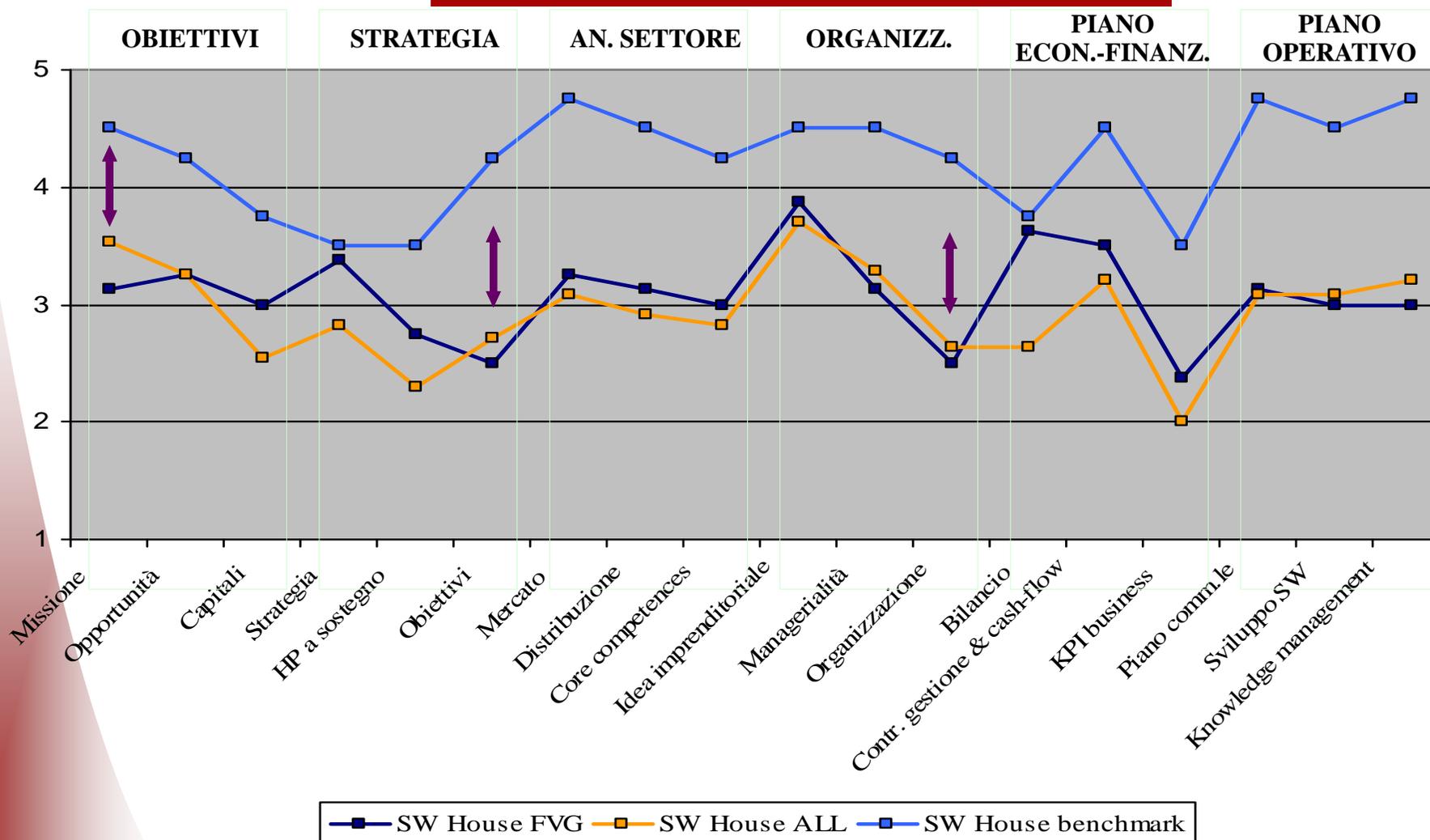
Le PMI SW House del FVG in alcune Aree sono nettamente superiori alla media del campione di riferimento

Analisi per AREA (SW House)



Analizzando i singoli indicatori si evidenziano le aree di potenziale miglioramento

Analisi per INDICATORE (SW House)



Contenuti del documento

- ❑ Introduzione e metodologia applicata
- ❑ Analisi di confronto tra i 3 cluster
- ❑ Analisi di approfondimento in ogni cluster
- ❑ **Sintesi delle analisi e conclusioni**
- ❑ Appendici

La *road-map* di miglioramento per le PMI Manufacturing si focalizza nelle aree *Ricerca dei Capitali e Struttura Organizzativa*

AREA	RICERCA CAPITALI + ORGANIZZAZIONE	IMPATTO	EFFICACIA EST. + EFFICIENZA INT.
Criticità emerse dalle fasi di assessment	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Determinazione dell'ammontare e delle fonti di finanziamento ▶ Struttura organizzativa non completamente sviluppata 	Opportunità di miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Individuazione fonti di acquisizione dei capitali necessari per lo sviluppo ▶ Definizione di una <i>Struttura organizzativa</i> adeguata alla strategia ed agli obiettivi posti
Razionali / Assunzioni	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sottocapitalizzazione limita la crescita dell'Azienda ▶ Una rapida crescita è maggiormente sostenuta da un'organizzazione strutturata 	Rischi di implementazione	<div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">Aleatorietà</div> <div style="text-align: right; padding: 2px;"></div> <p>Difficoltà nel reperire i capitali necessari allo sviluppo</p>
Altri benefici dell'iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Determinazione caratteristiche dei partner a sostegno dello sviluppo ▶ Gestione più efficace dei processi aziendali e loro ottimizzazione 	Effort realizzativo	<div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">Complessità realizzativa</div> <div style="text-align: right; padding: 2px;"></div> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Reperimento delle informazioni per l'analisi delle possibilità di accesso alle fonti di finanziamento ▶ Individuazione di benchmark per il disegno organizzativo
Risultati dell'iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valutazione puntuale capitali necessari allo sviluppo e profilo dei partner ▶ Disegno organizzativo con processi, ruoli, funzioni 	Risultati dell'iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valutazione puntuale capitali necessari allo sviluppo e profilo dei partner ▶ Disegno organizzativo con processi, ruoli, funzioni

La road-map di miglioramento per le PMI STA si focalizza nelle aree *Analisi del Mercato e Managerialità*

AREA SEGM. MERCATO, CAN. DISTRIB., MANAGERIALITÀ		TIPOLOGIA SERV. CLIENTE + EFFICIENZA INT.					
Criticità emerse dalle fasi di assessment <ul style="list-style-type: none"> ▶ Analisi di Mercato e segmentazione di Clienti e Concorrenti ▶ Conoscenza e controllo dei Canali di distribuzione ▶ Livello manageriale non ancora adeguato 		Opportunità di miglioramento <ul style="list-style-type: none"> ▶ Conoscenza del contesto competitivo, dei fattori critici di successo ▶ Determinazione dei canali di distribuzione più efficaci ▶ Maggiore 'robustezza' del management 					
Razionali / Assunzioni <ul style="list-style-type: none"> ▶ La conoscenza del mercato e dei canali permette di ▶ Una rapida crescita è maggiormente sostenuta da un livello manageriale già dimensionato sullo sviluppo 		Effort realizzativo <table border="1"> <tr> <td>Complessità realizzativa</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Reperimento delle informazioni per l'analisi del settore e dei canali distributivi ▶ Definizione profilo, selezione risorse ed inserimento </td> </tr> </table>		Complessità realizzativa		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reperimento delle informazioni per l'analisi del settore e dei canali distributivi ▶ Definizione profilo, selezione risorse ed inserimento 	
Complessità realizzativa							
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reperimento delle informazioni per l'analisi del settore e dei canali distributivi ▶ Definizione profilo, selezione risorse ed inserimento 							
Altri benefici dell'iniziativa <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nuovi scenari di sviluppo ▶ Focalizzazione sui prodotti a maggior valore aggiunto e potenzialità di penetrazione 		Rischi di implementazione <table border="1"> <tr> <td>Aleatorietà</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"> Allineamento tra Missione, obiettivi e strategia di marketing </td> </tr> </table>		Aleatorietà		Allineamento tra Missione, obiettivi e strategia di marketing	
Aleatorietà							
Allineamento tra Missione, obiettivi e strategia di marketing							
Risultati dell'iniziativa <ul style="list-style-type: none"> ▶ Matrice dei Key Success Factors ▶ Mappa dei canali di distribuzione e strategia di approccio ▶ Profili manageriali da ricoprire 							

La *road-map* di miglioramento per le PMI SW House si focalizza nelle aree della *Missione* e del *Sistema di Obiettivi*

AREA	MISSIONE, SISTEMA DI OBIETTIVI	IMPATTO	EFFICACIA ESTERNA
	<p>Criticità emerse dalle fasi di assessment</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Definizione chiara e sostenibile della Missione dell' Azienda ▶ Necessità di ridefinizione ed allineamento degli Obiettivi di ml/t con quelli di b/t 	<p>Opportunità di miglioramento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Missione che crei senso di appartenenza e linee guida ▶ Sistema di obiettivi coerente ed allineato nel tempo 	<p>Rischi di implementazione</p> <p>Aleatorietà </p> <p>Difficoltà nel reperire i capitali necessari allo sviluppo e di reperire il Partner adeguati</p>
	<p>Razionali / Assunzioni</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Una Missione non ben definita limita lo sviluppo ▶ Una carenza negli obiettivi limita la capacità di valutazione dell'efficacia della strategia e la rapidità con cui identificare ed apportare azioni di miglioramento 		<p>Effort realizzativo</p> <p>Complessità realizzativa </p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Strutturazione di un sistema di obiettivi quantificabile e coerente con il disegno strategico
	<p>Altri benefici dell' iniziativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Creazione di uno spirito comune con obiettivi condivisi ▶ Definizione e valutazione di scenari di sviluppo 		<p>Risultati dell' iniziativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Missione aziendale con sistema di obiettivi di M/L periodo ▶ Sistema di obiettivi di breve, medio e lungo periodo ▶ Road-map delle attività a supporto della strategia



Assessment per la Determinazione del Profilo Competitivo

*Alessandro Cannavacciuolo
Managing Partner
CB&S Consulting
alessandro.cannavacciuolo@gmail.com*

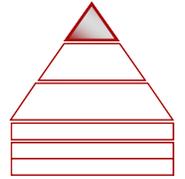
Udine, 13 Marzo 2012



Appendici

- ❑ **Approfondimento analisi tra Cluster**
- ❑ Approfondimento analisi in ogni Cluster

La *Missione* deve essere supportata da un'analisi oggettiva delle *Opportunità* e da un livello di *Capitali* adeguati per sostenere lo sviluppo

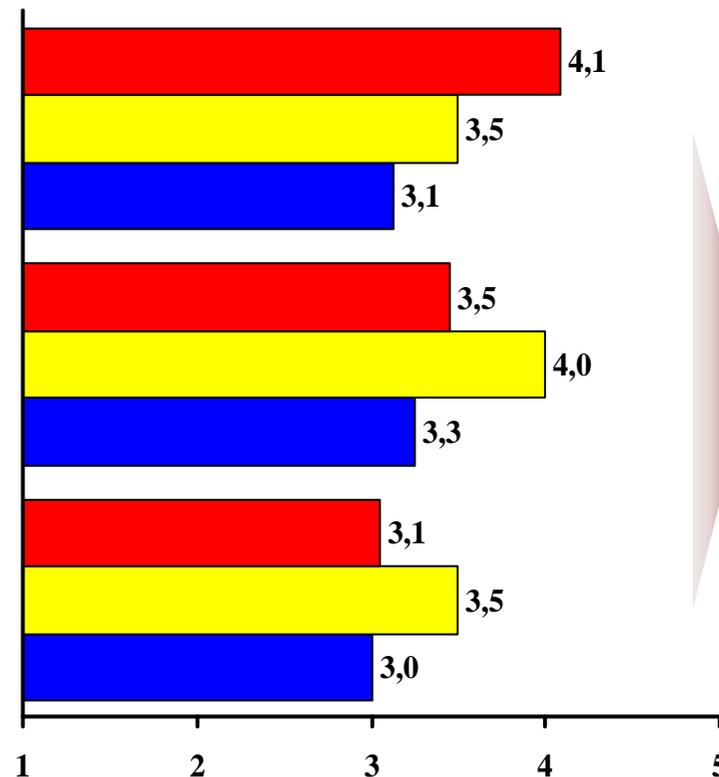


OBIETTIVI

Chiarezza della missione ed allineamento con obiettivi di m/l termine

Dettagliata ed approfondita analisi delle opportunità

Strutturazione del processo di ricerca dei capitali

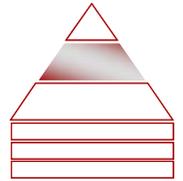


■ Manifatturiere
■ Servizi avanzati
■ SW House

I leader si focalizzano su ...

- una missione chiara e ben definita, con obiettivi di ML/T strutturati e quantificati
- segmenti di mercato non ancora consolidati ed in rapida crescita
- l'individuazione di caratteristiche che permettano di divenire leader nei segmenti di interesse
- l'identificazione delle evoluzioni dei mercati di riferimento
- la determinazione puntuale del fabbisogno finanziario per sostenere lo sviluppo e le fonti di acquisizione

La *Strategia* deve essere sostenuta da un sistema di *Ipotesi di base* verificabile e da un sistema di *Obiettivi* strutturato e misurabile

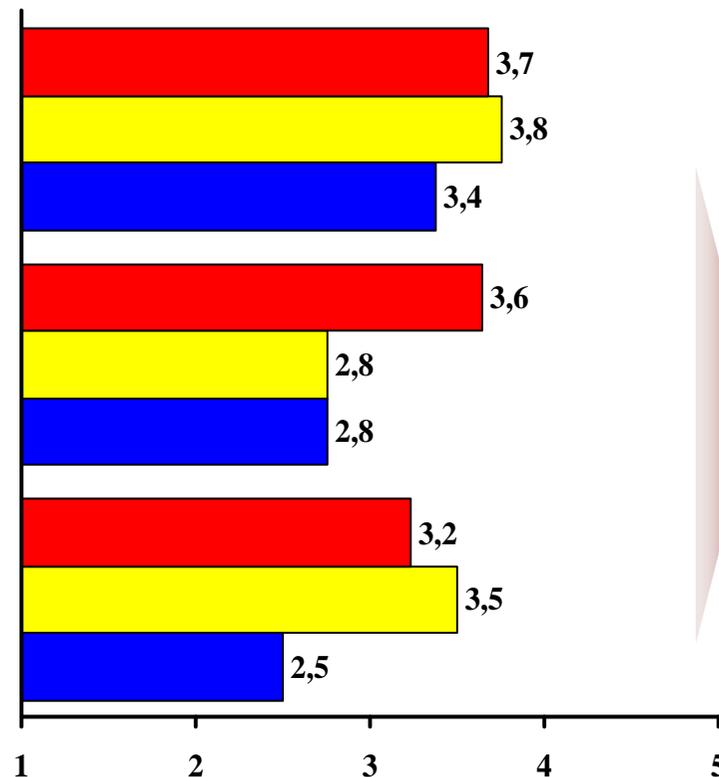


STRATEGIA

Definizione chiara della strategia

Sostenibilità hp di base della strategia

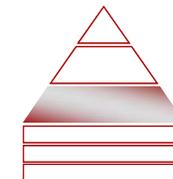
Allineamento obiettivi di b/t con quelli di ml/t



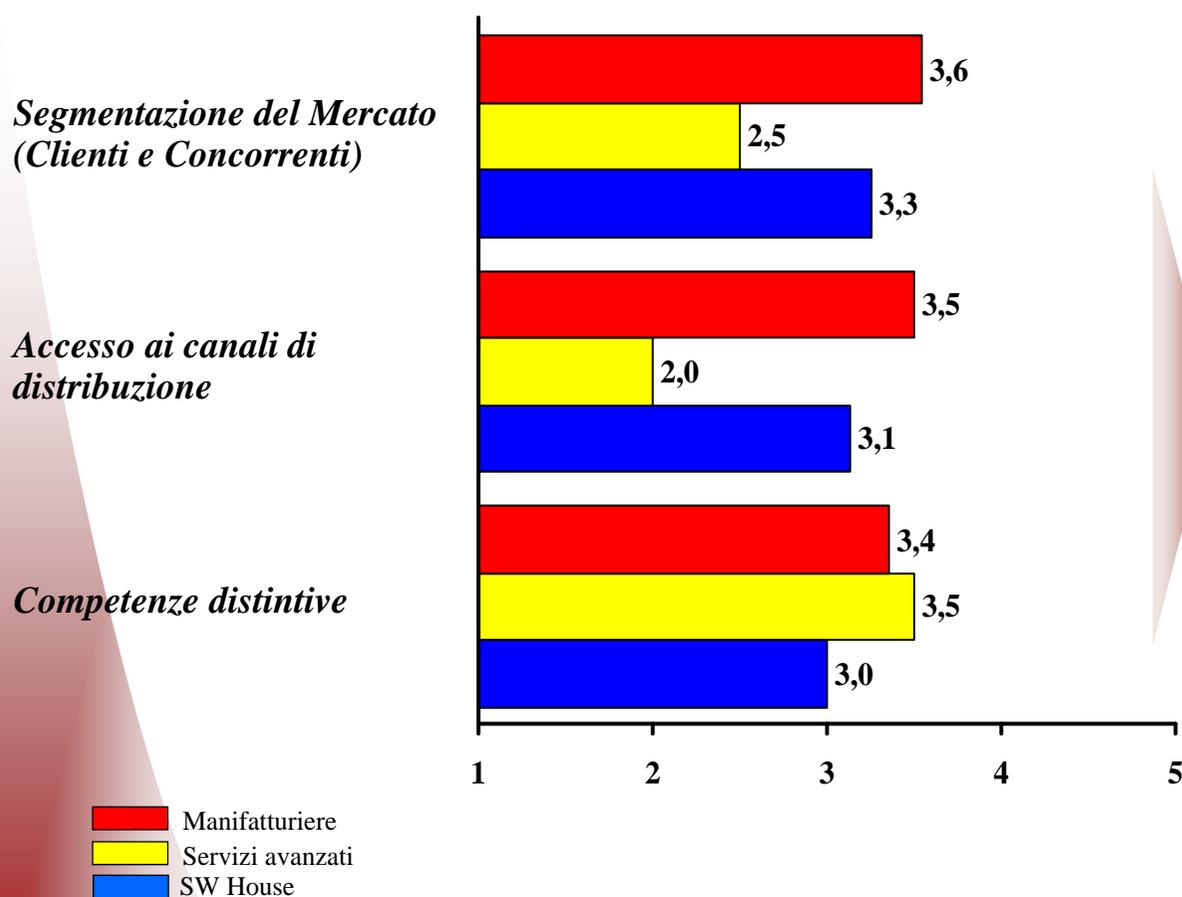
I leader si focalizzano su ...

- una strategia definita, concreta e allineata con missione ed obiettivi di m/l termine
- sostenuta da hp oggettive, quantificabili e possibilmente validate da dati di mercato
- un sistema di obiettivi quantitativi e coerente tra breve periodo (12 mesi) e medio/lungo periodo (36-60 mesi)

L'approccio al *Mercato* deve avvenire attraverso una perfetta conoscenza di *Clients* e *Concorrenti*, l'accesso ai *Canali distributivi* e la gestione strategica delle *Competenze distintive*



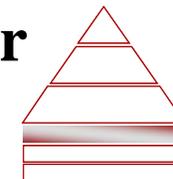
ANALISI del SETTORE



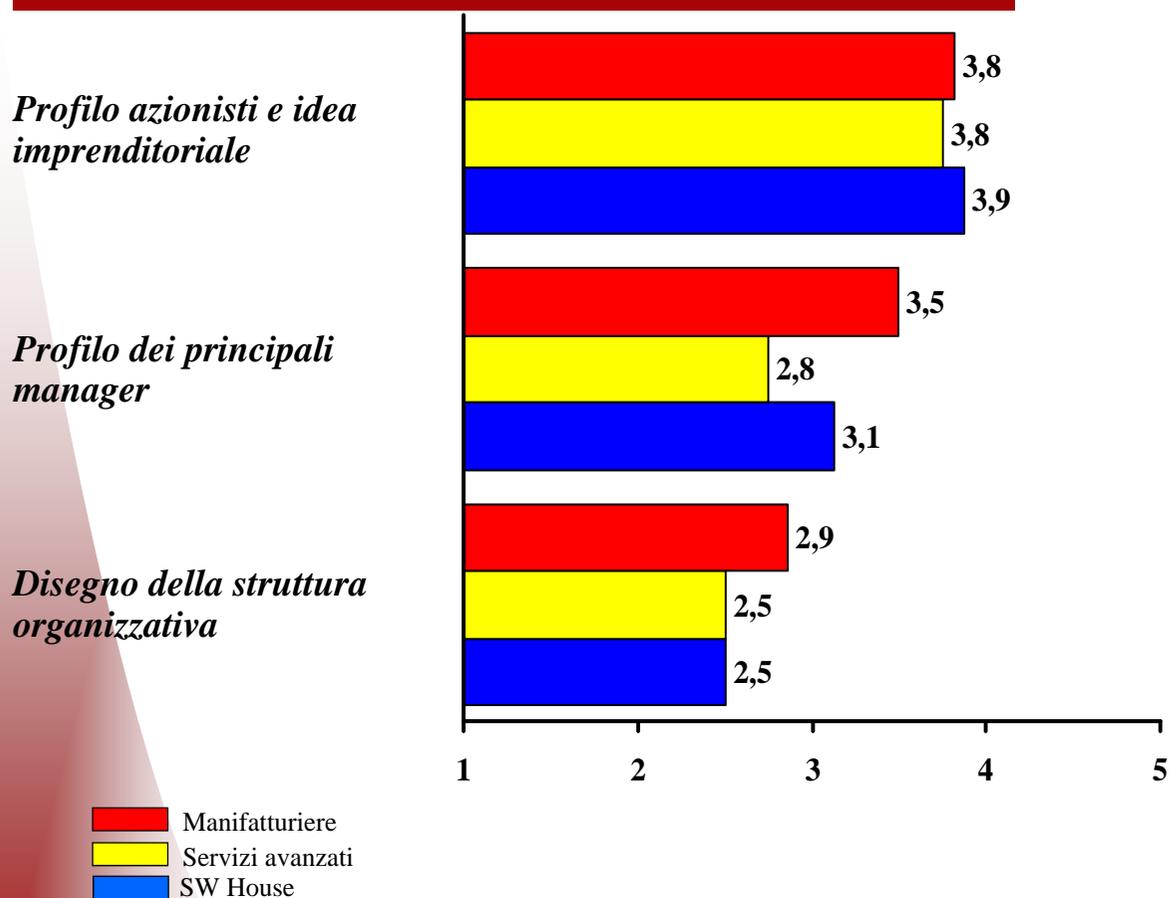
I leader si focalizzano su ...

- un'analisi approfondita dei vari segmenti del mercato di riferimento (caratteristiche e dimensioni) e dei principali Concorrenti
- una conoscenza dettagliata dei diversi canali di distribuzione, per poter creare le opportune barriere all'ingresso
- la definizione delle competenze distintive dell'azienda (tecniche e manageriali) e di quelle dei principali concorrenti

Mentre l' *Idea imprenditoriale* presenta eccellenze in tutti i cluster di Aziende, quelle di Servizi mediamente emergono su tutte nel *Disegno organizzativo*



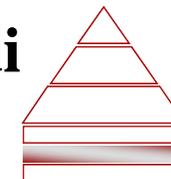
STRUTT. ORGANIZZATIVA



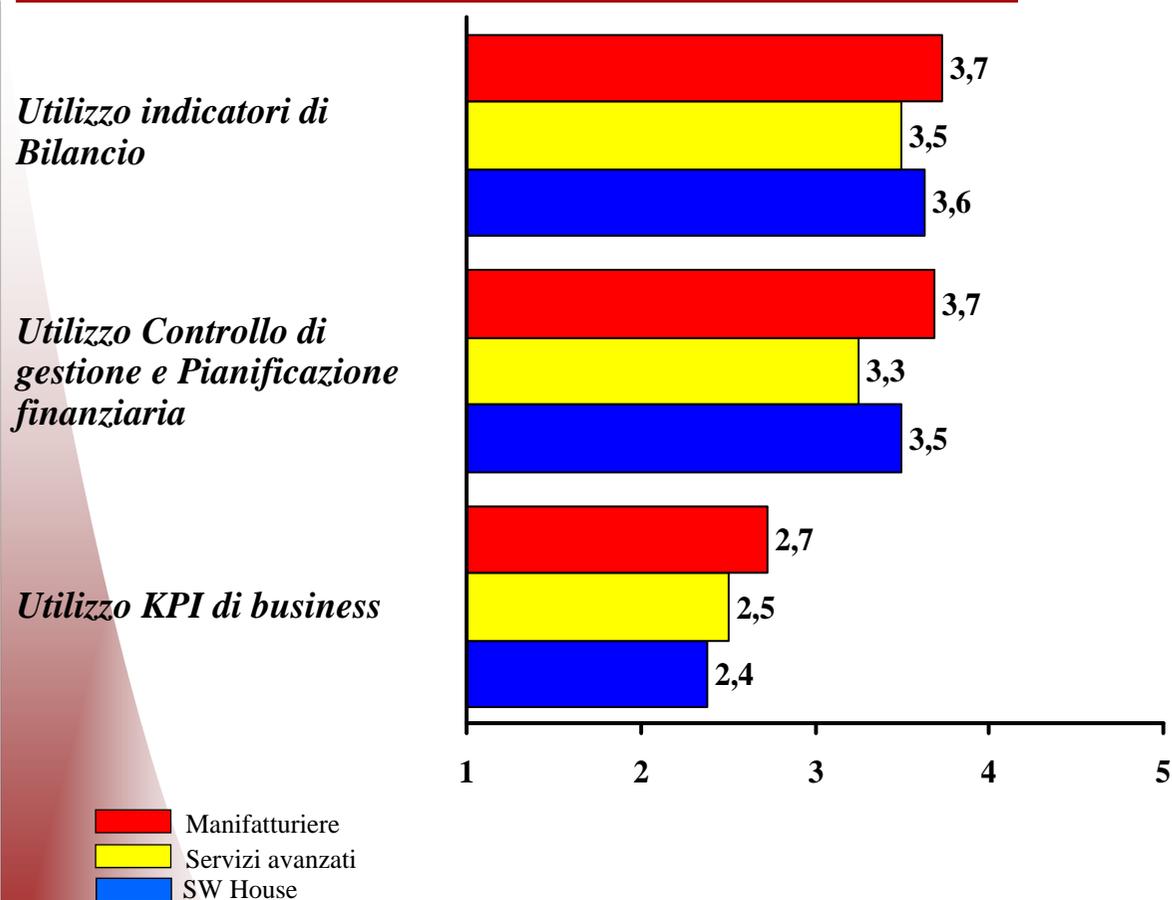
I leader si focalizzano su ...

- idee imprenditoriali basate su 'reali' richieste del mercato,
- la capacità di individuare i migliori partner esterni per sostenere l'idea
- innovazioni trasferite con successo da un settore ad un altro
- strutture manageriali 'over dimensionate'
- struttura organizzativa già disegnate per il successivo sviluppo

Una gestione quantitativa dell'Azienda deve abbracciare indici di *Bilancio, Controllo di gestione, Pianificazione finanziaria e KPI*



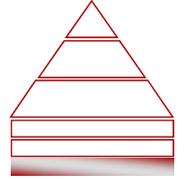
PIANO ECON.-FINANZ.



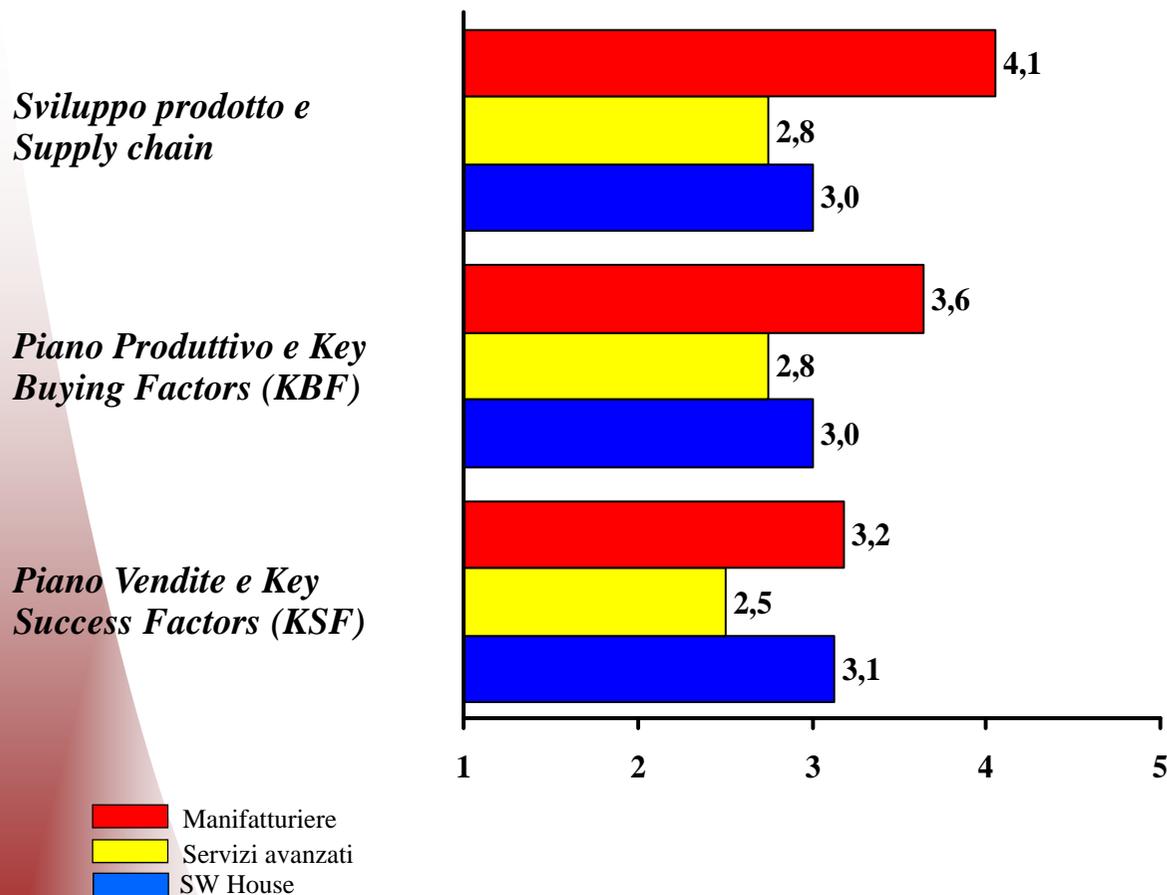
I Leader si focalizzano su:

- l'utilizzo strategico e ad ampio spettro di diversi indicatori economici, finanziari e patrimoniali
- l'utilizzo di sistemi di controllo di gestione articolati
- l'introduzione di sistemi per la gestione dei principali processi aziendali
- la messa a punto di ulteriori indicatori, oltre quelli di bilancio, per determinare l'evoluzione del business

Il successo dell'Azienda si basa fortemente sulla gestione integrata dei 3 principali processi operativi: Sviluppo prodotto, Produzione e Vendita



PIANO OPERATIVO



I Leader si focalizzano su:

- piani di vendita strutturati per prodotti, clienti e mercati, con l'introduzione di sistemi CRM
- la definizione e l'utilizzo diffuso di indicatori strutturati per valutare la soddisfazione dei clienti
- la definizione di strategie specifiche disegnate per i principali clienti
- l'adozione di sistemi strutturati di produzione con il controllo della base fornitori
- l'applicazione di metodologie strutturate di progettazione e la gestione integrata della supply chain

Appendici

□ Approfondimento analisi tra Cluster

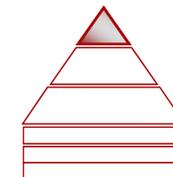
□ **Approfondimento analisi in ogni Cluster**

—→ **Manifatturiere**

○ Servizi avanzati

○ SW House

La Missione, l'Analisi delle opportunità e il Processo di ricerca dei capitali sono allineati tra PMI del FVG e Benchmark

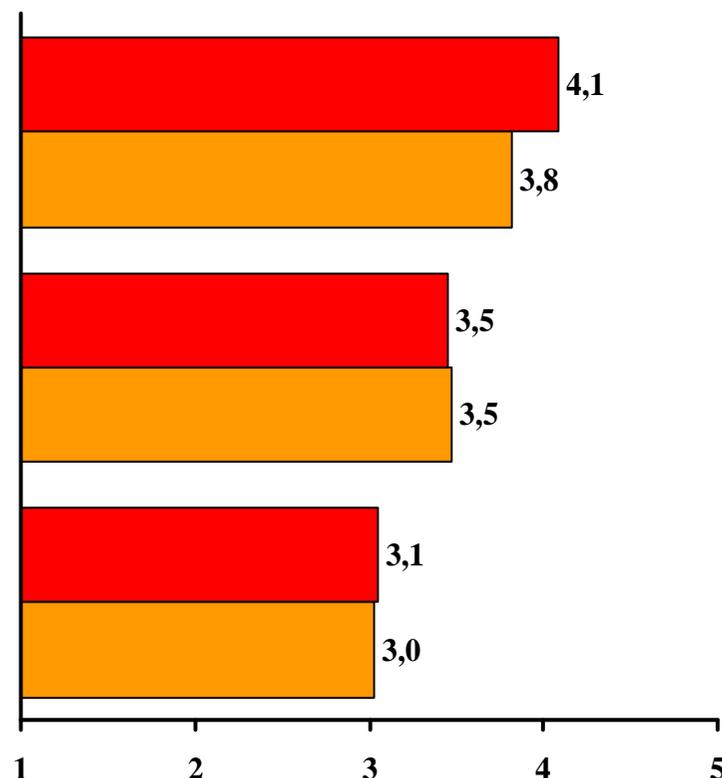


OBIETTIVI

Chiarezza della missione ed allineamento con obiettivi di m/l termine

Dettagliata ed approfondita analisi delle opportunità

Strutturazione del processo di ricerca dei capitali

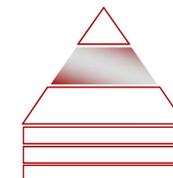


■ MFCT FVG
■ MFCT Benchmark

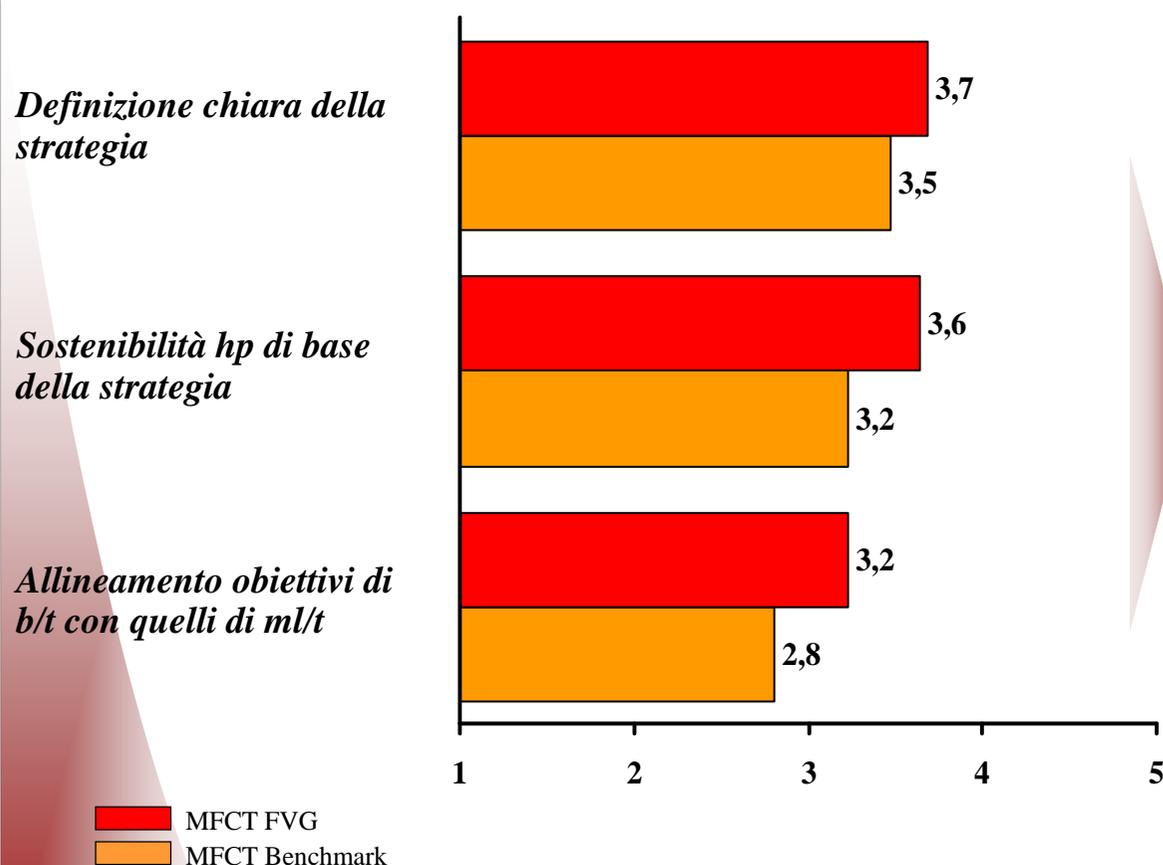
I leader si focalizzano su ...

- una missione chiara e ben definita, con obiettivi di ML/T strutturati e quantificati
- segmenti di mercato non ancora consolidati ed in rapida crescita
- l'individuazione di caratteristiche che permettano di divenire leader nei segmenti di interesse
- la determinazione puntuale del fabbisogno finanziario per sostenere lo sviluppo e le fonti di acquisizione
- l'individuazione di partner finanziari, industriali o commerciali adeguati alla struttura e alle dimensioni aziendali

Strategia, Ipotesi di base e Obiettivi strutturati sono processi gestiti meglio dalle PMI del FVG



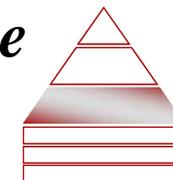
STRATEGIA



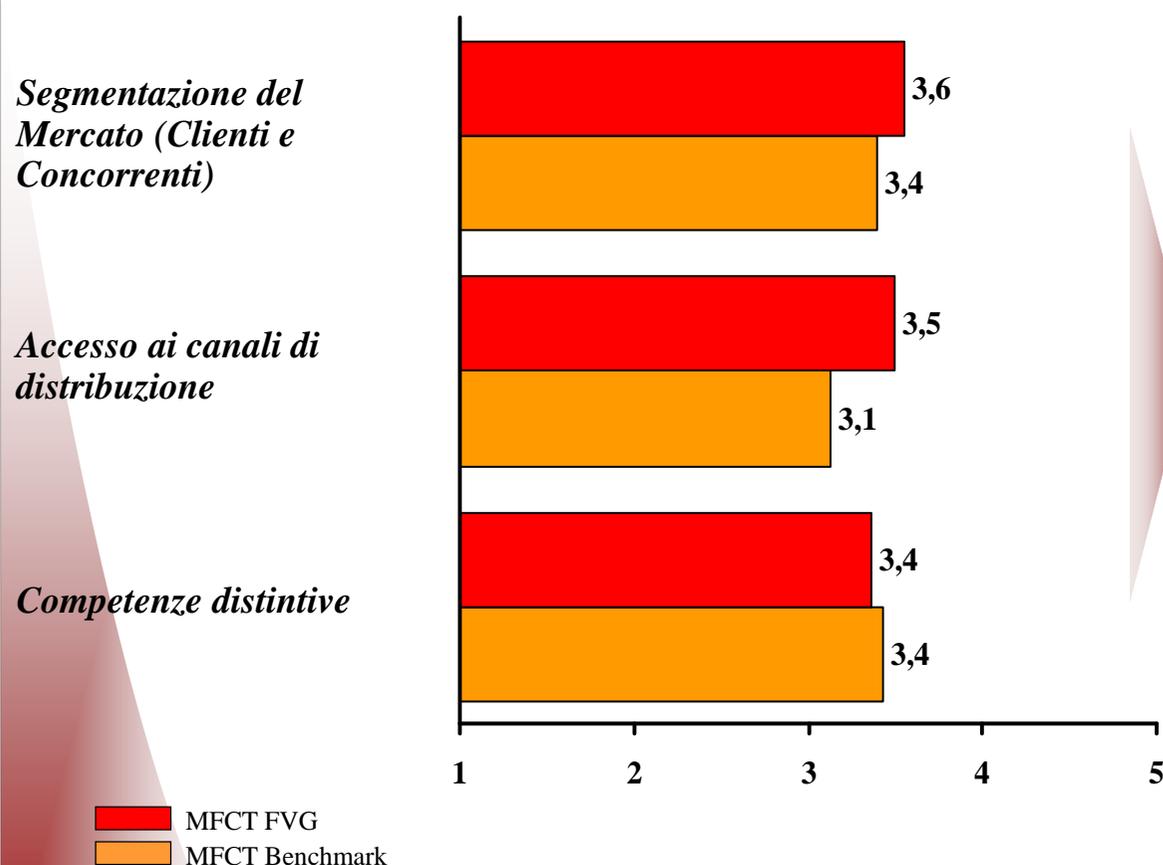
I leader si focalizzano su ...

- una strategia definita, concreta e allineata con missione ed obiettivi di m/l termine
- sostenuta da hp oggettive, quantificabili e possibilmente validate da dati di mercato
- la formulazione di almeno una strategia alternativa per poter reagire rapidamente a variazioni di mercato
- un sistema di obiettivi quantitativi e coerente tra breve periodo (12 mesi) e medio/lungo periodo (36-60 mesi)

Segmentazione del Mercato, Accesso ai canali distributivi e Gestione strategica delle Competenze sono allineati tra PMI del FVG e benchmark ...



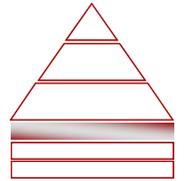
ANALISI del SETTORE



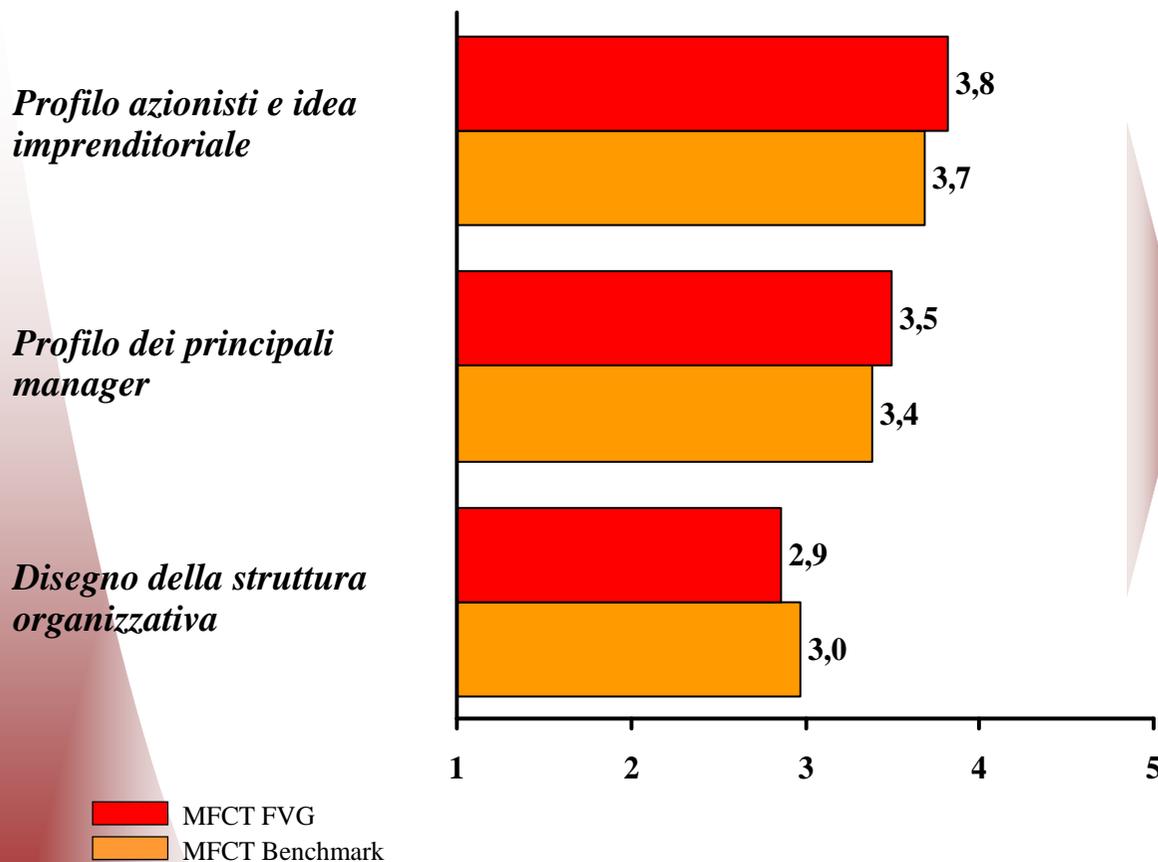
I leader si focalizzano su ...

- l'analisi dinamica degli scenari evolutivi del mercato, per area geografica e segmento
- benchmarking strategico ed operativo rispetto ai concorrenti all'interno dei diversi segmenti di mercato
- una conoscenza dei concorrenti nei diversi canali e dei loro punti di forza e debolezza e la presenza in più canali
- la capacità di rafforzare le proprie competenze distintive e di integrarle, con l'apporto di una pluralità di esperti

... così come lo sono *Idea imprenditoriale, Profilo manageriale e Struttura organizzativa*



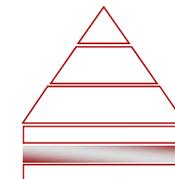
STRUTT. ORGANIZZATIVA



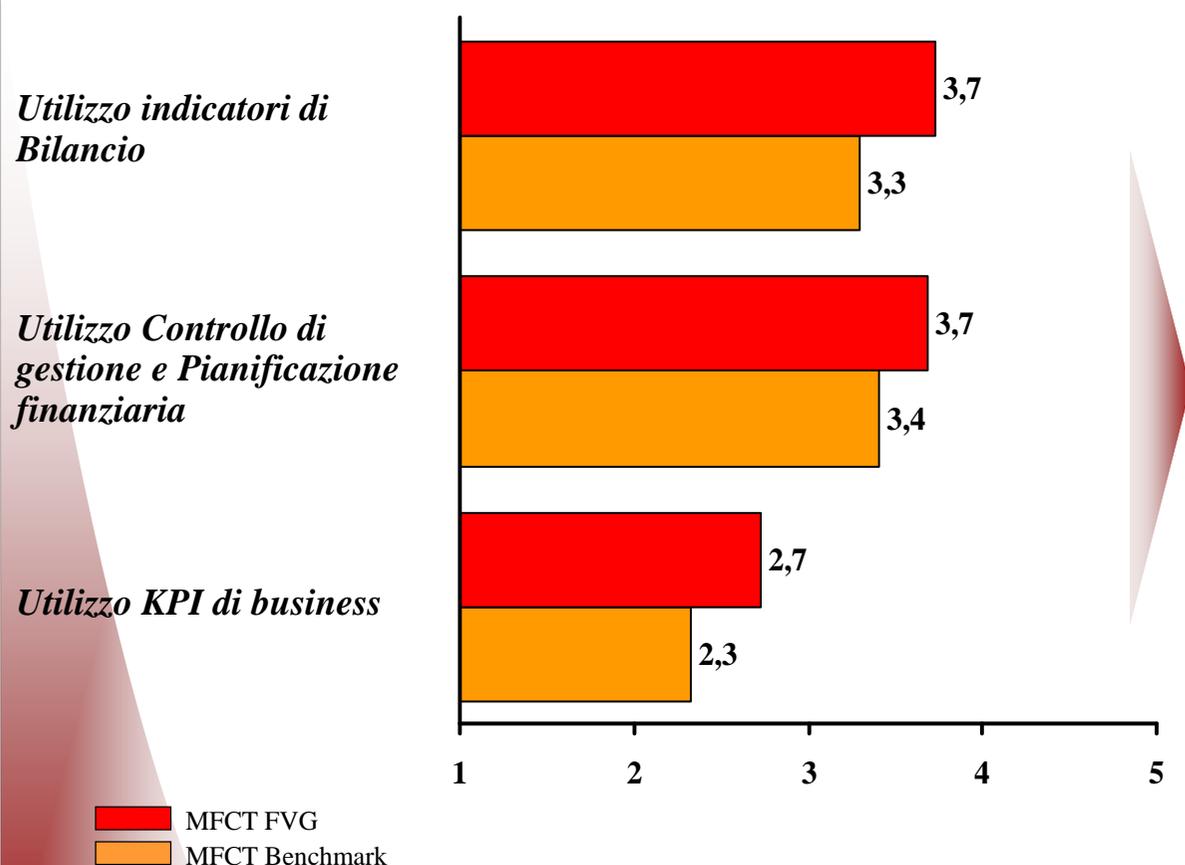
I leader si focalizzano su ...

- idee imprenditoriali basate su 'reali' richieste del mercato,
- la capacità di individuare i migliori partner esterni per sostenere l'idea
- innovazioni trasferite con successo da un settore ad un altro
- strutture manageriali 'over dimensionate'
- struttura organizzativa già disegnate per il successivo sviluppo

Utilizzo degli indicatori di Bilancio, Controllo di gestione, Pianificazione finanziaria e utilizzo di KPI sono processi gestiti meglio dalle PMI del FVG



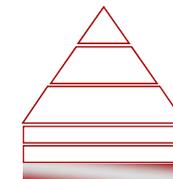
PIANO ECON.-FINANZ.



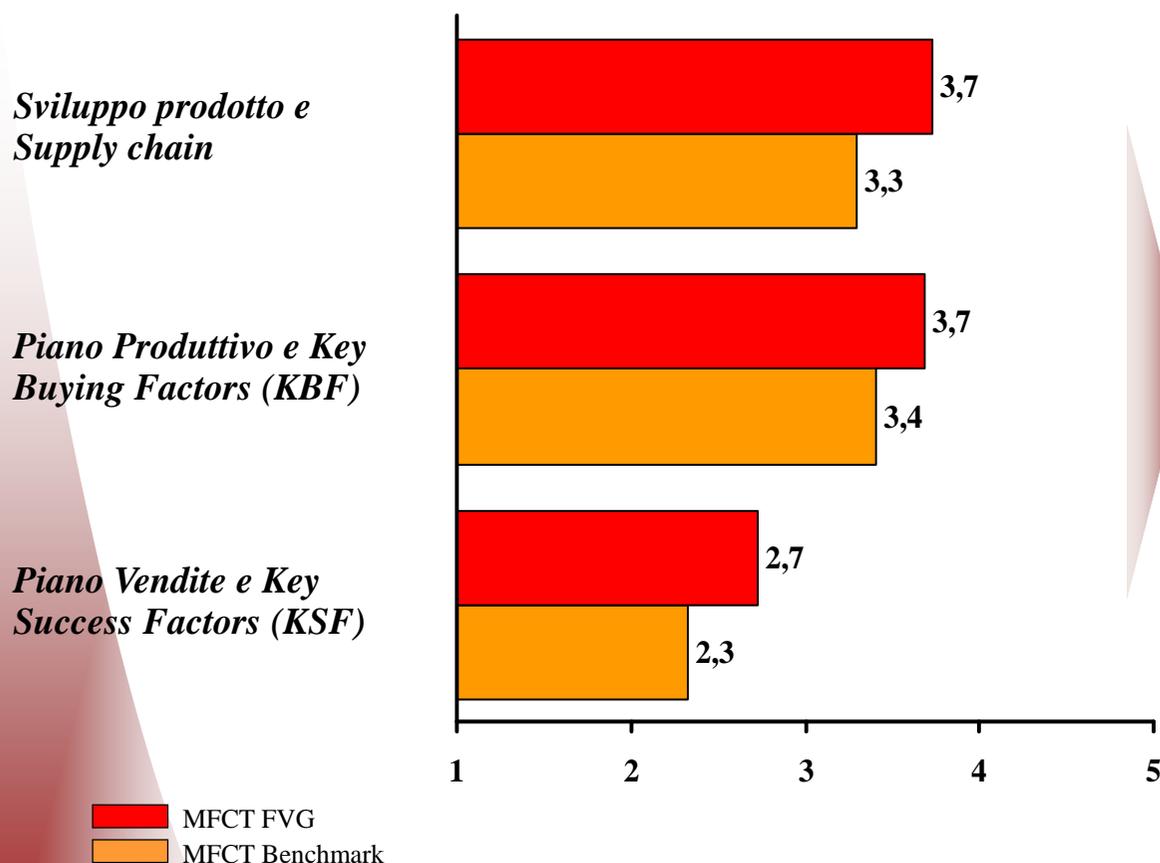
I leader si focalizzano su ...

- l'utilizzo strategico e ad ampio spettro di diversi indicatori economici, finanziari e patrimoniali
- l'utilizzo di sistemi di controllo di gestione articolati
- l'introduzione di sistemi per la gestione dei principali processi aziendali
- la messa a punto di ulteriori indicatori, oltre quelli di bilancio, per determinare l'evoluzione del business

Utilizzo degli indicatori di Bilancio, Controllo di gestione, Pianificazione finanziaria e utilizzo di KPI sono processi gestiti meglio dalle PMI del FVG



PIANO OPERATIVO



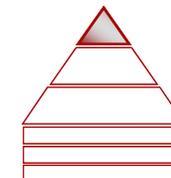
I leader si focalizzano su ...

- l'applicazione di metodologie strutturate di progettazione
- la gestione integrata di fornitori, plant, logistica e clienti in modo da non rendere critica la supply chain
- l'adozione di un processo di produzione informatizzato e accordi speciali con i fornitori strategici
- la definizione di piani di vendita strutturati puntualmente per clienti, prodotti e mercati
- la determinazione e l'utilizzo di indicatori appropriati per valutare la soddisfazione dei clienti anche con survey periodici

Appendici

- Approfondimento analisi tra Cluster
- **Approfondimento analisi in ogni Cluster**
 - Manifatturiere
 - ▶ **Servizi avanzati**
 - SW House

Missione, Analisi delle opportunità e Processo di ricerca dei capitali sono gestiti meglio dalle PMI del FVG ...

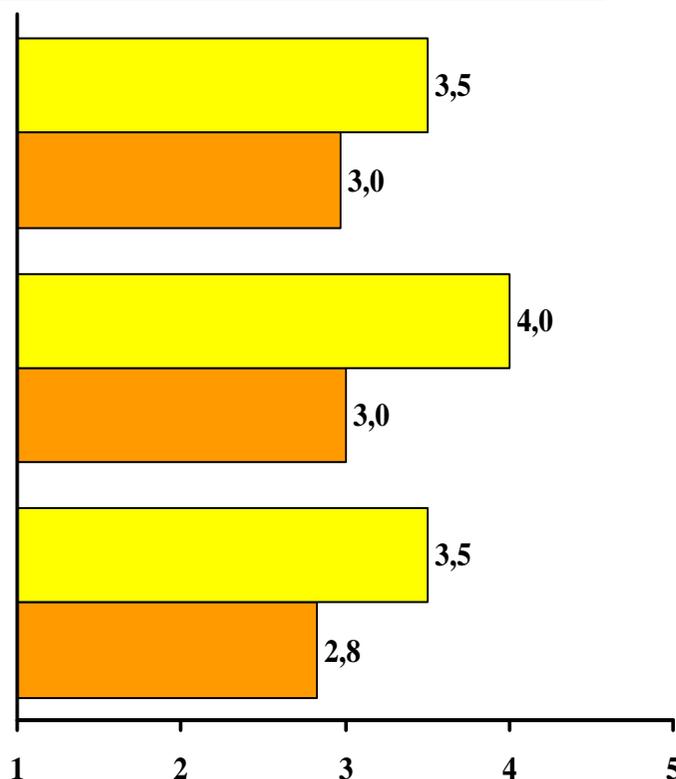


OBIETTIVI

Chiarezza della missione ed allineamento con obiettivi di m/l termine

Dettagliata ed approfondita analisi delle opportunità

Strutturazione del processo di ricerca dei capitali

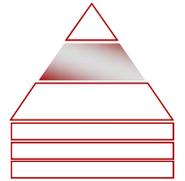


Service FVG
Service Benchmark

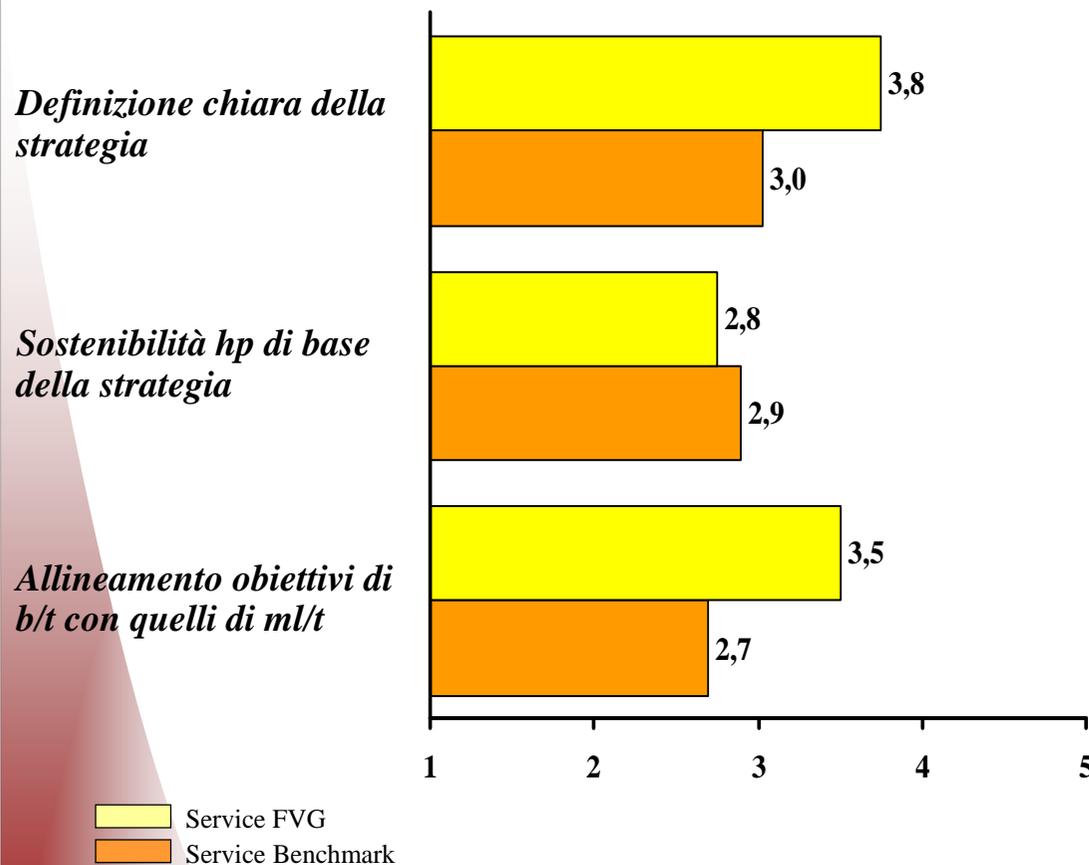
I leader si focalizzano su ...

- una missione chiara e ben definita, con obiettivi di ML/T strutturati e quantificati
- segmenti di mercato non ancora consolidati ed in rapida crescita
- l'individuazione di opportunità e cambiamenti che permettano di divenire leader nei mercati di interesse
- la determinazione puntuale del fabbisogno finanziario per sostenere lo sviluppo e le fonti di acquisizione
- l'individuazione di partner finanziari, industriali o commerciali adeguati alla struttura e alle dimensioni aziendali

...così come *Strategia, Ipotesi di base e Obiettivi strutturati ...*



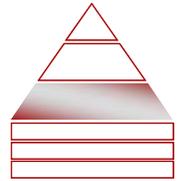
STRATEGIA



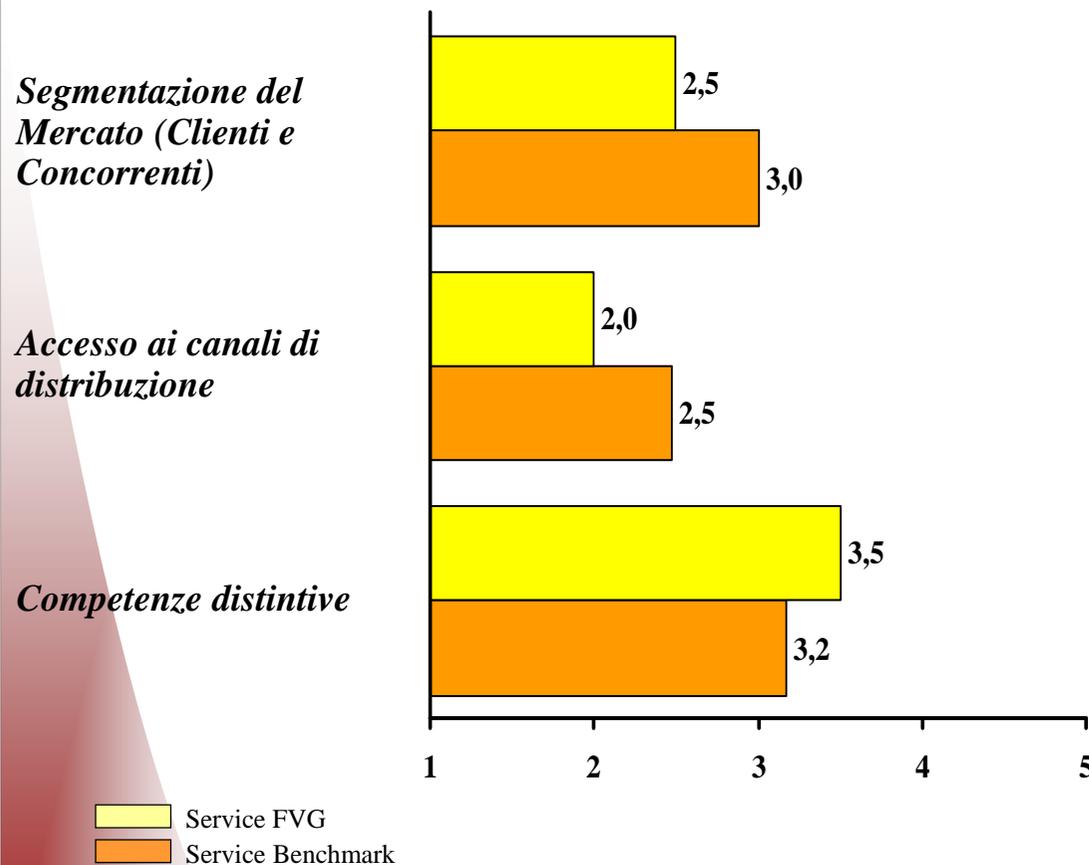
I leader si focalizzano su ...

- una strategia definita, concreta e allineata con missione ed obiettivi di m/l termine
- sostenuta da hp oggettive, quantificabili e possibilmente validate da dati di mercato
- la formulazione di almeno una strategia alternativa per poter reagire rapidamente a variazioni di mercato
- un sistema di obiettivi quantitativi e coerente tra breve periodo (12 mesi) e medio/lungo periodo (36-60 mesi)

...mentre la *Segmentazione del Mercato* e l'*Accesso ai canali distributivi* sono meglio gestiti dalle PMI del benchmark



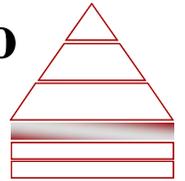
ANALISI del SETTORE



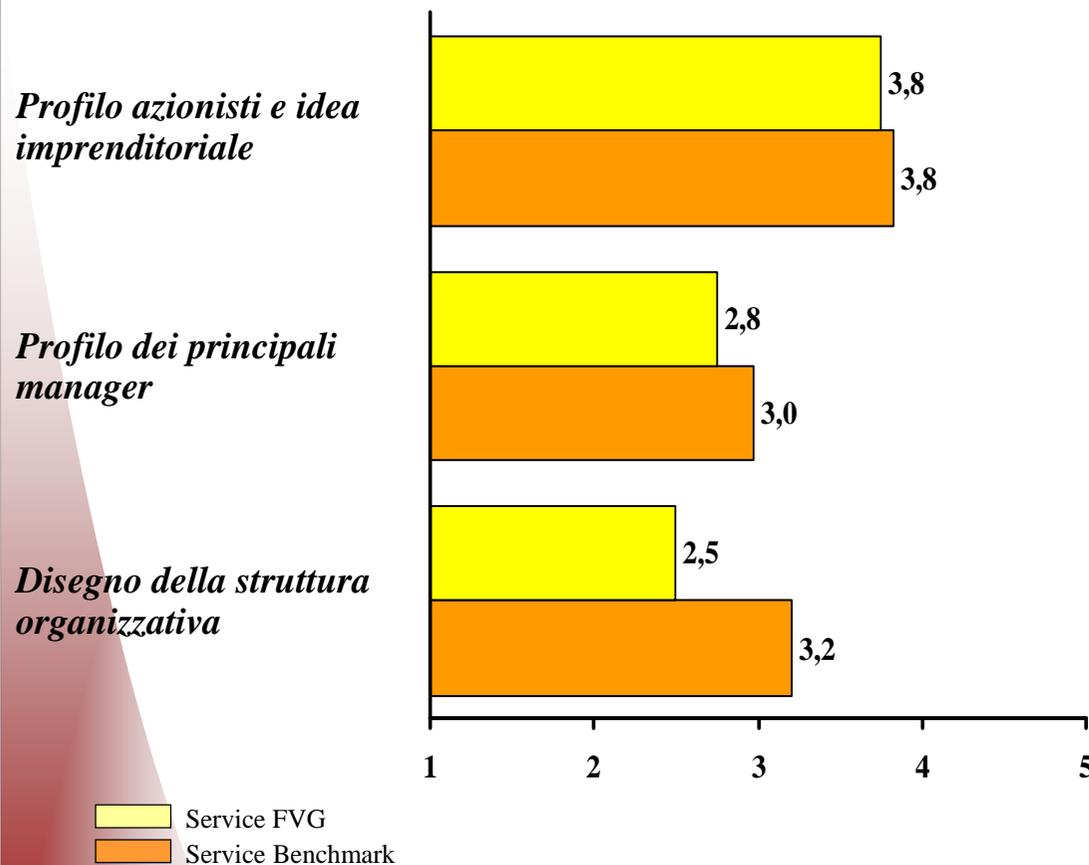
I leader si focalizzano su ...

- un'analisi approfondita dei vari segmenti del mercato di riferimento (caratteristiche, dimensioni, redditività)
- la conoscenza oggettiva dei principali concorrenti, del loro profilo competitivo e dei loro punti di forza e debolezza
- una conoscenza dettagliata dei diversi canali di distribuzione, delle loro caratteristiche e regole di Marketing
- la capacità di strutturare le proprie competenze distintive in base alle richieste del settore di riferimento

Il *Profilo manageriale* e la *Struttura organizzativa* sono aspetti meglio gestiti nelle PMI del benchmark



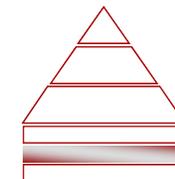
STRUTT. ORGANIZZATIVA



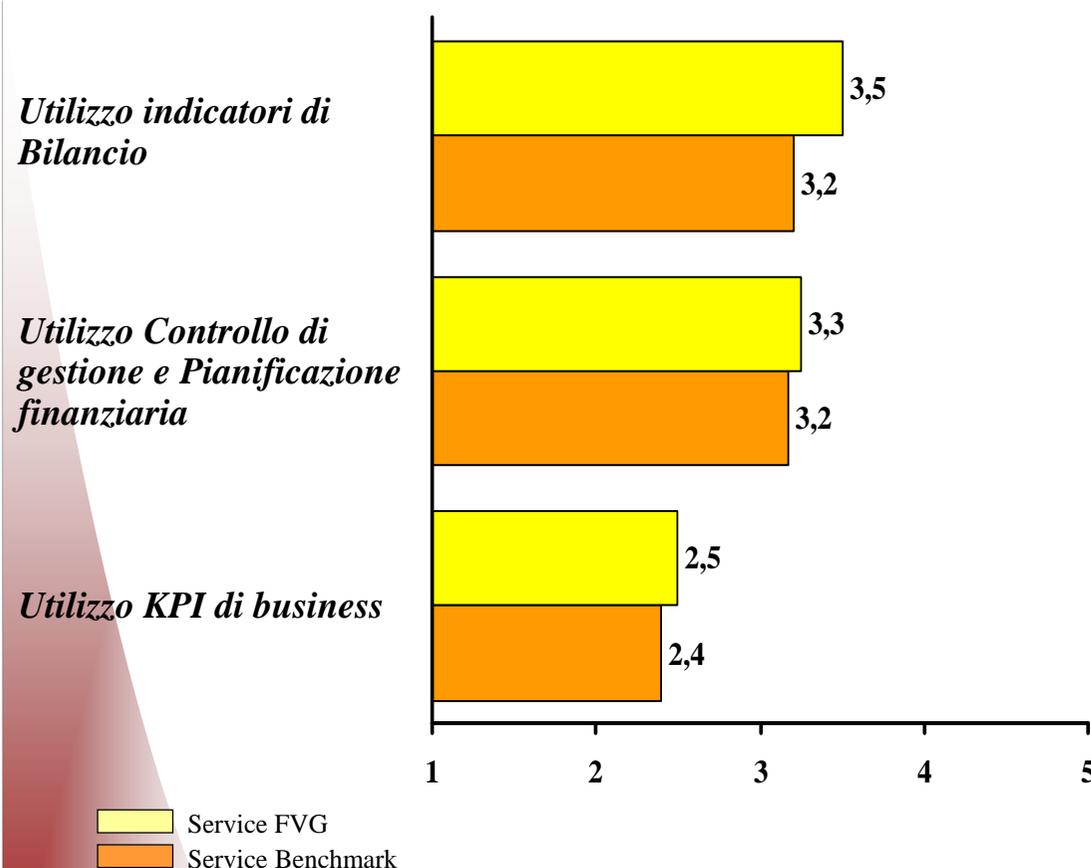
I leader si focalizzano su ...

- idee imprenditoriali basate su 'reali' richieste del mercato,
- la capacità di individuare i migliori partner esterni per sostenere l'idea
- innovazioni trasferite con successo da un settore ad un altro
- struttura organizzativa già disegnate per il successivo sviluppo

Utilizzo degli indicatori di Bilancio, Controllo di gestione, Pianificazione finanziaria e utilizzo di KPI sono allineati tra PMI del FVG e benchmark



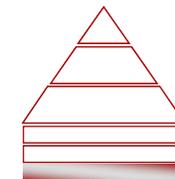
PIANO ECON.-FINANZ.



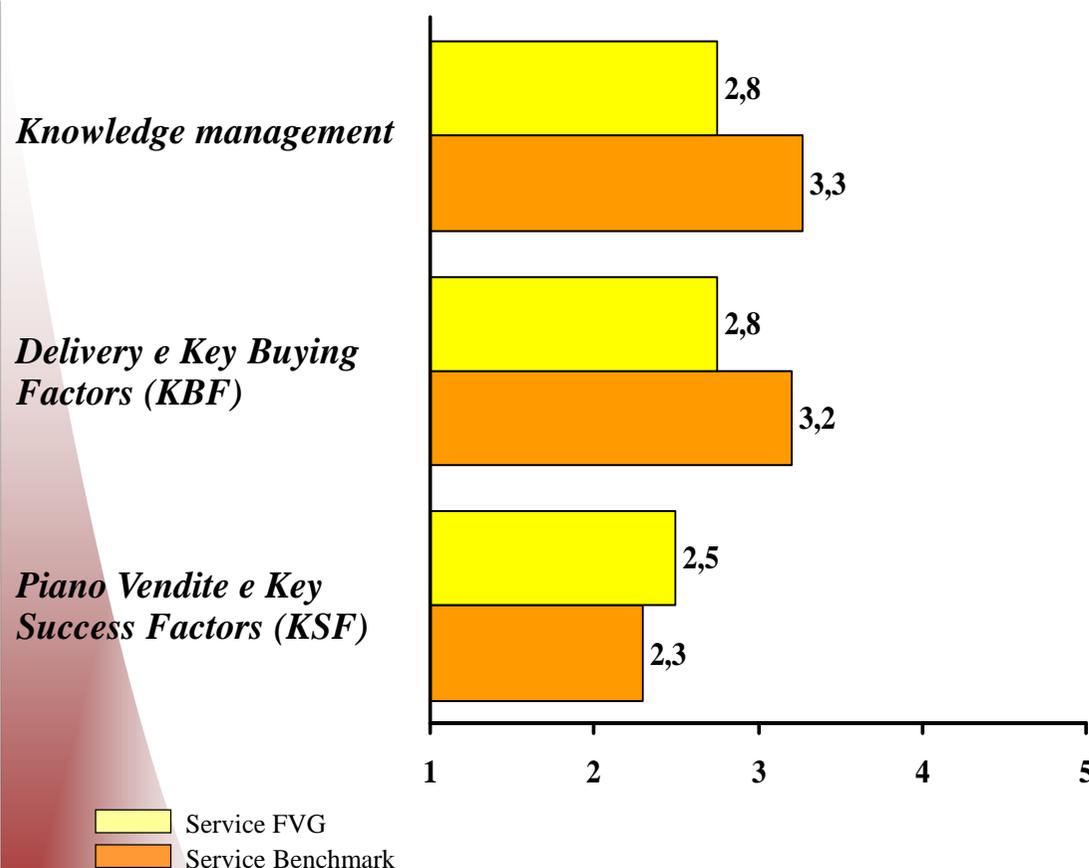
I leader si focalizzano su ...

- l'esame periodico di un 'cruscotto' di indicatori economici, finanziari e patrimoniali
- l'utilizzo di sistemi di controllo di gestione articolati
- l'introduzione di sistemi per la gestione dei principali processi aziendali
- la messa a punto di ulteriori indicatori, oltre quelli di bilancio, per determinare l'evoluzione del business

Utilizzo degli indicatori di Bilancio, Controllo di gestione, Pianificazione finanziaria e utilizzo di KPI sono allineati tra PMI del FVG e benchmark



PIANO OPERATIVO



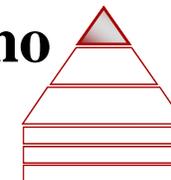
I leader si focalizzano su ...

- un processo strutturato ed integrato di gestione della conoscenza
- l'adozione di un processo di erogazione dei servizi strutturato, ottimizzato e che contiene anche punti di verifica
- la definizione di piani di vendita strutturati puntualmente per clienti, prodotti e mercati
- la determinazione e l'utilizzo di indicatori appropriati per valutare la soddisfazione dei clienti anche con survey periodici

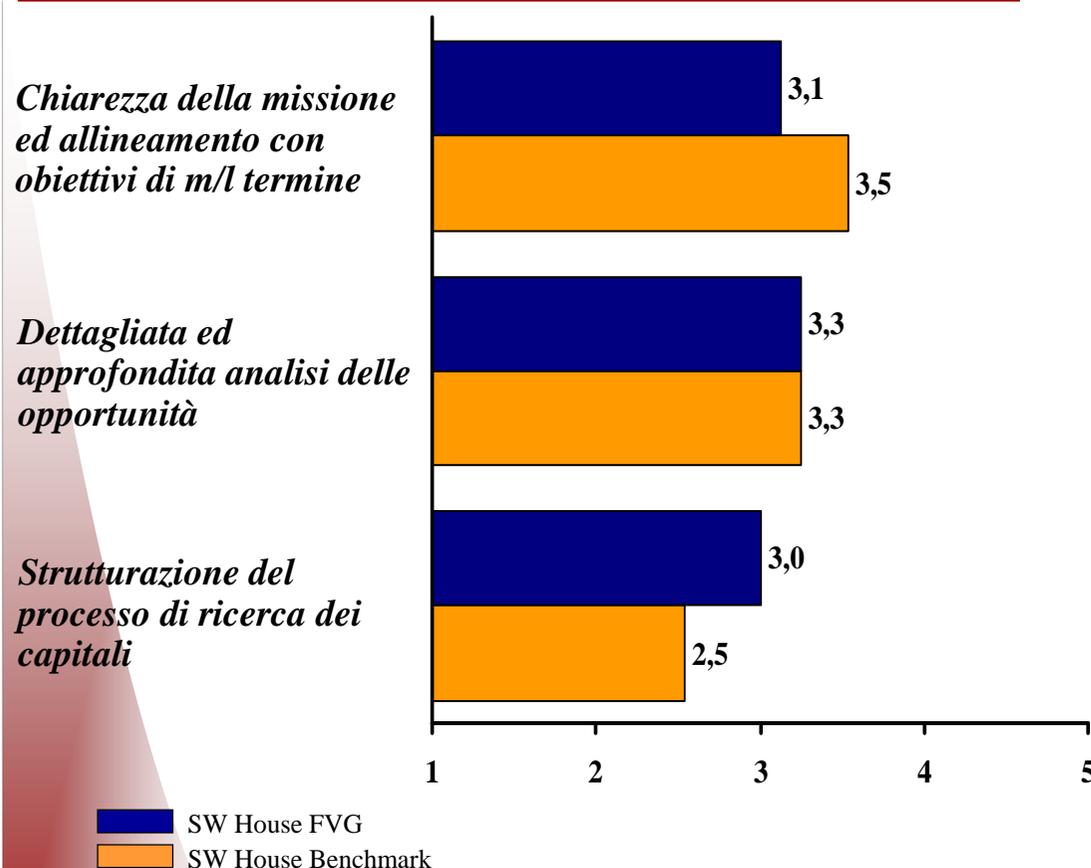
Appendici

- ❑ Approfondimento analisi tra Cluster
- ❑ **Approfondimento analisi in ogni Cluster**
 - Manifatturiere
 - Servizi avanzati
 - ○ **SW House**

Le PMI del benchmark presentano una *Missione* più chiara, ma sono più carenti nel *Processo di ricerca dei capitali*



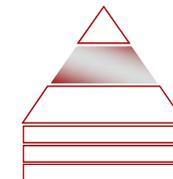
OBIETTIVI



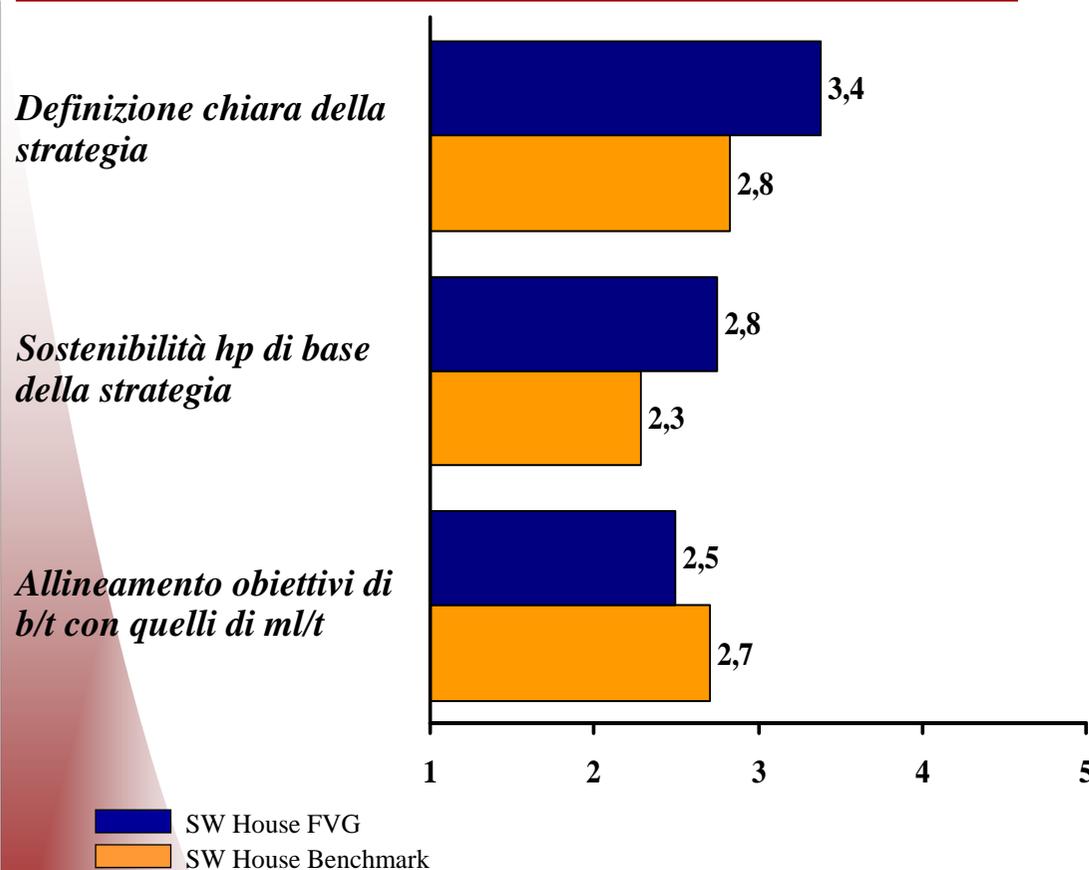
I leader si focalizzano su ...

- una missione chiara e ben definita, con obiettivi di ml/t strutturati e quantificati
- l'individuazione di opportunità e partner affidabili con i quali svilupparsi
- capacità di autofinanziarsi, conoscendo il fabbisogno finanziario necessario allo sviluppo
- L'individuazione di partner finanziari, o industriali adeguati e dei finanziamenti pubblici accessibili

Le PMI del benchmark sviluppano *Strategie* maggiormente sostenibili



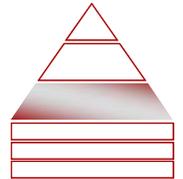
STRATEGIA



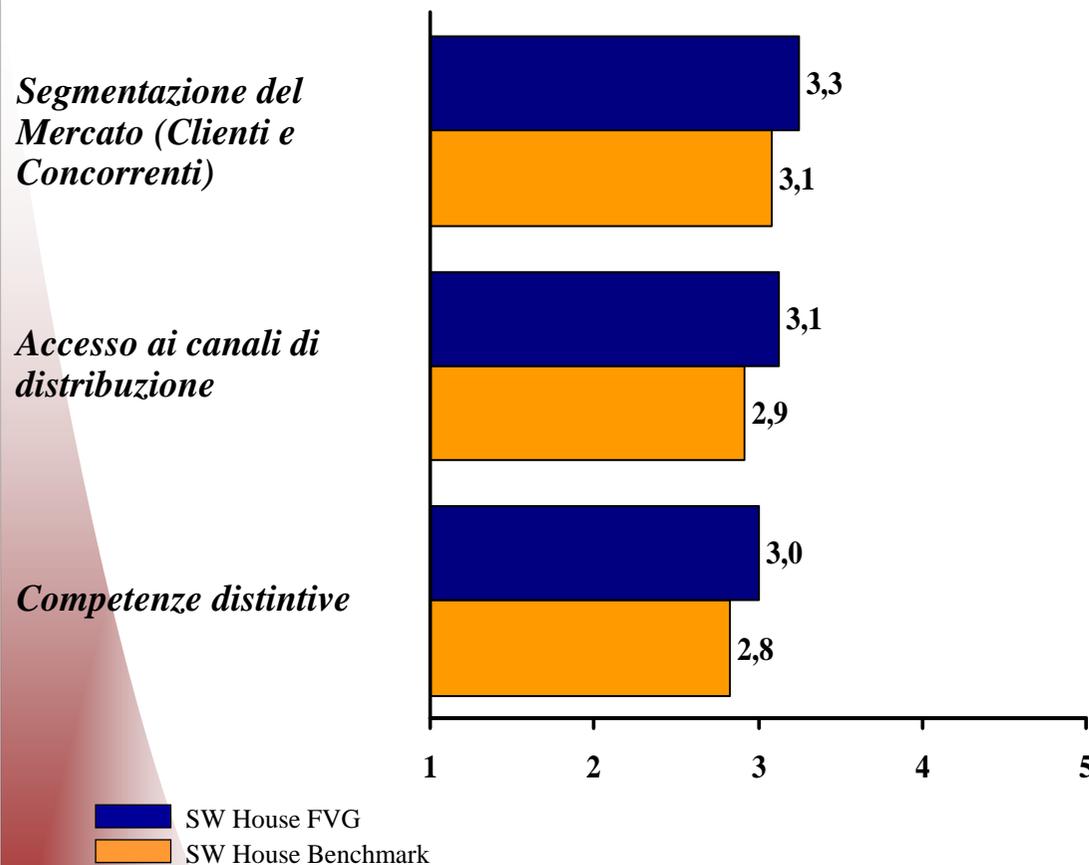
I leader si focalizzano su ...

- una strategia definita, concreta e allineata con missione ed obiettivi di m/l termine
- sostenuta da hp oggettive, quantificabili e possibilmente validate da dati di mercato
- la formulazione di almeno una strategia alternativa per poter reagire rapidamente a variazioni di mercato
- un sistema di obiettivi quantitativi e coerente tra breve periodo (12 mesi) e medio/lungo periodo (36-60 mesi)

...mentre la *Segmentazione del Mercato* e l'*Accesso ai canali distributivi* sono meglio gestiti dalle PMI del benchmark



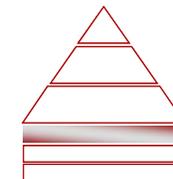
ANALISI del SETTORE



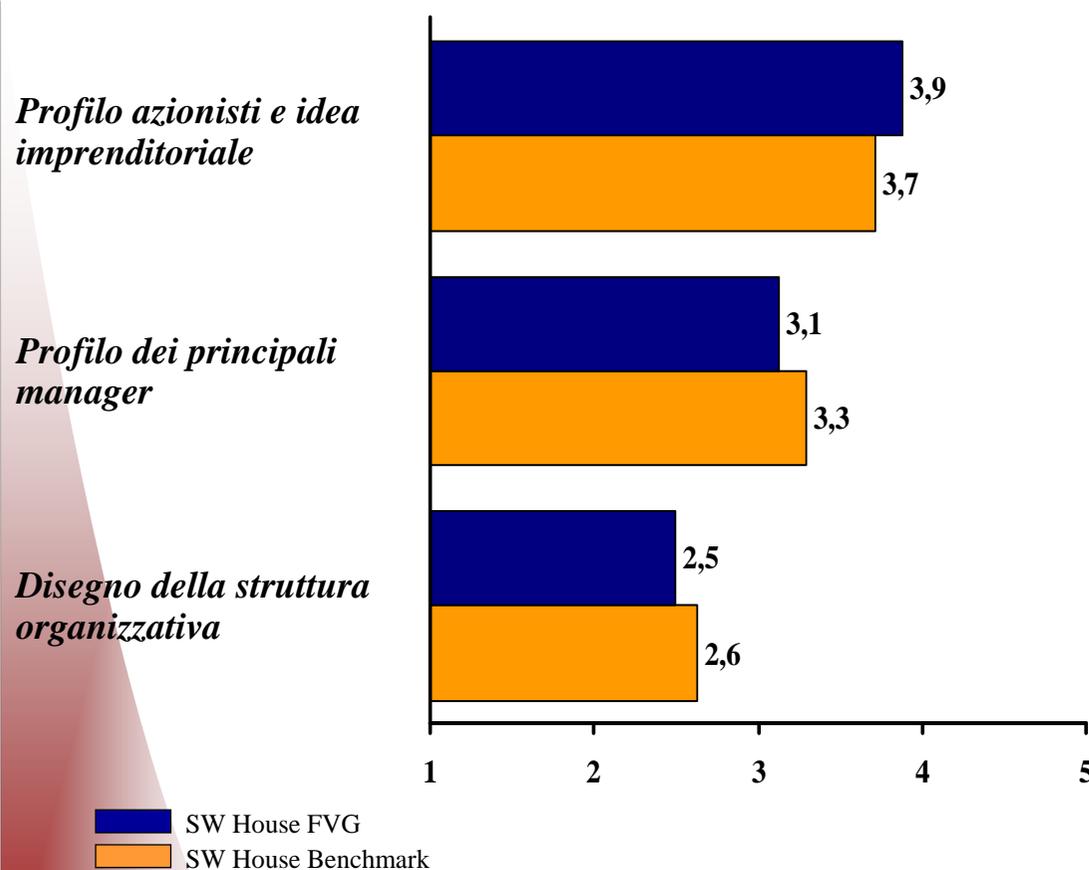
I leader si focalizzano su ...

- l'analisi dinamica degli scenari evolutivi del mercato, per area geografica e segmento
- la capacità di posizionarsi rispetto ai concorrenti all'interno dei diversi segmenti di mercato
- la presenza in più canali di distribuzione, anche per saggiarne le potenzialità
- la capacità di integrare diversi tipi di competenze per ricavarne un vantaggio competitivo

Sia il *Profilo manageriale* che la *Struttura organizzativa* sono aspetti equivalenti tra PMI del FVG e benchmark



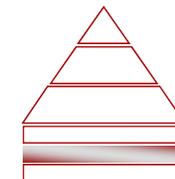
STRUTT. ORGANIZZATIVA



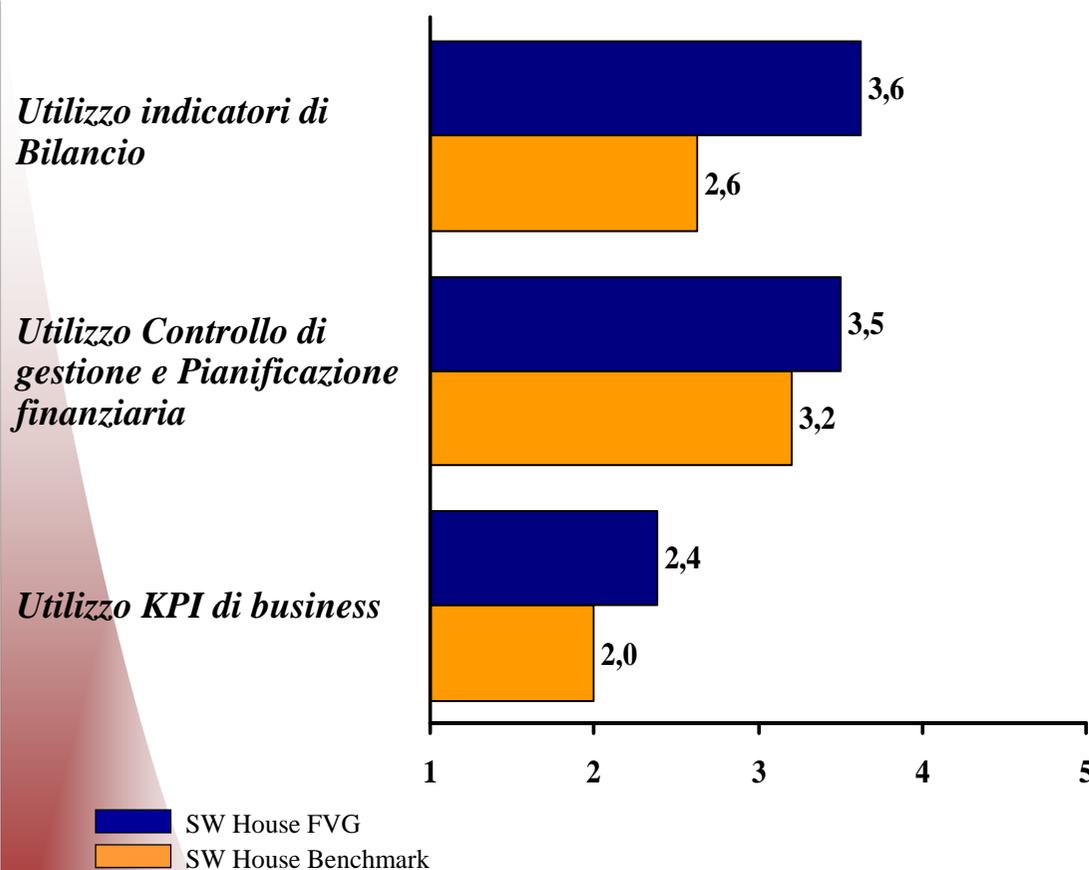
I leader si focalizzano su ...

- idee imprenditoriali nate dall'integrazione di significative esperienze precedenti
- la capacità di creare un nuovo mercato
- la capacità di individuare le figure manageriali necessarie allo sviluppo e di coprire bene i ruoli chiave
- un'organizzazione aziendale strutturata e pronta per sostenere lo sviluppo

Tutte le leve del *Piano economico-finanziario* sono meglio gestite dalle PMI SW House del FVG ...



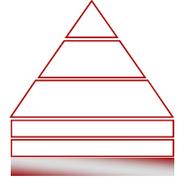
PIANO ECON.-FINANZ.



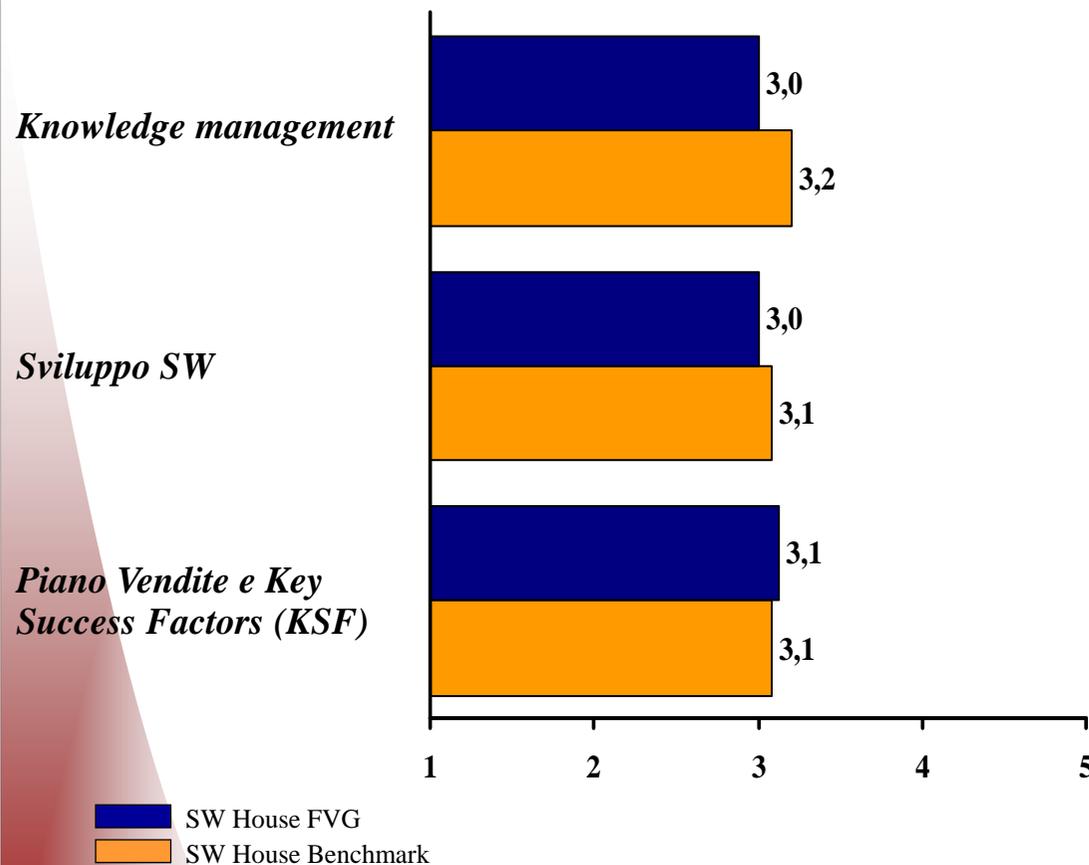
I leader si focalizzano su ...

- l'utilizzo strategico di indicatori economico - finanziari dal Bilancio riclassificato
- l'utilizzo di sistemi di controllo di gestione articolati, ad esempio, per commessa e per cliente
- l'introduzione di sistemi per la gestione dei principali processi aziendali
- la messa a punto di ulteriori indicatori, oltre quelli di bilancio, per determinare l'evoluzione del business

... mentre sussiste un sostanziale equilibrio nelle leve *Operative*



PIANO OPERATIVO



I leader si focalizzano su ...

- la gestione del processo di knowledge management integrato ad una gestione strutturata dei clienti
- un processo di sviluppo del SW che si avvale di tecniche di progettazione avanzate
- la definizione di piani di vendita strutturati per clienti, prodotti e mercati con l'introduzione di sistemi CRM
- l'utilizzo di indicatori appropriati o survey periodici per valutare la soddisfazione dei clienti



Assessment per la Determinazione del Profilo Competitivo

*Alessandro Cannavacciuolo
Managing Partner
CB&S Consulting*

alessandro.cannavacciuolo@gmail.com

Udine, 13 Marzo 2012

