

## VALUTAZIONE SUL POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Da un' analisi comparata delle variabili ritenute rilevanti, risultano chiaramente definiti i seguenti raggruppamenti strategici:

- a) aziende con elevata quota di mercato relativa e ampia gamma di prodotti: Ecoservice
- b) aziende con bassa quota di mercato relativa e bassa gamma di prodotti: Sereco
- c) le aziende rimanenti sono caratterizzate da una quota di mercato relativa tra il 25% ed il 50% rispetto ad leader relativo (Ecoservice) con gamma di prodotti non elevata.

Correlando i raggruppamenti strategici con la redditività sviluppata (Roi) risulta:

- a) aziende con elevata quota di mercato relativa + ampia gamma di prodotti + qualità media registrano ROI sopra la media (Ecoservice);
- b) aziende con bassa quota di mercato relativa + bassa gamma di prodotti + qualità elevata registrano ROI sopra la media (Sereco)
- c) aziende con un posizionamento non univoco a livello di qualità, gamma e dimensioni relative presentano Roi nettamente al di sotto della media.

	QUALITÀ DEI PRODOTTI (IN SCALA DA 2 A 8)	GAMMA DI PRODOTTI	Quota mercato relativa	roi
<b>ORIM</b>	4	3	26%	1,40%
<b>ECOSERVICE</b>	4	7	100%	23,00%
<b>SERECO</b>	7	1	5%	16,60%
<b>SEA</b>	2	4	54%	5,10%
<b>BUFARINI</b>	3	3	25%	1,50%

La strategia di posizionamento dell'impresa sia per livello di specializzazione, gamma e volumi appare poco coerente rispetto alla situazione di mercato evidenziata.

	<b>n</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	totale
quantità	30.000	40.000	50.000	55.000	55.000	230.000
prezzo	20	20	20	20	20	
fatturato	600.000	800.000	1.000.000	1.100.000	1.100.000	
costi variabili di produzione e vendita	16	16	16	16	16	
totale costi variabili	480.000	640.000	800.000	880.000	880.000	
margine di contribuz	120.000	160.000	200.000	220.000	220.000	
investimenti da effettuare	650.000	0	0	0	0	
break even qta'	162.500	(costi fissi/ margine di contribuzione unitario)				
margine di sicurezza	29%	(qtà previste-qtà bep)/ qtà previste				

B.E.T= il break even time è il tempo da cui l'investimento arriva a pareggio. Considerando il trend di vendita programmato il punto di pareggio si raggiungerà nel n+4.

Break even finanziario annuo nuova iniziativa si ottiene sostituendo le quote di ammortamento con le rate di mutuo + interessi che diventano quindi costi finanziari ed Out of Pocket.

## CONSIDERAZIONE EQUILIBRIO FINANZIARIO PER AZIENDA ALFA

L'azienda Alfa presenta una struttura finanziaria fortemente indebitata. In particolare l'indice di indebitamento (il rapporto tra i mezzi propri ed i mezzi di terzi appare è assolutamente elevato). Risulta fondamentale per il buon esito dell'analisi del piano industriale confrontare tale livello rispetto a quello medio ponderato dei concorrenti diretti. Infatti, l'equilibrio finanziario è indicatore anche della durabilità dell'impresa e quindi anche della sua indipendenza verso terzi soggetti.

Dall'esame risulta quindi una situazione molto critica che dovrà essere attentamente e criticamente valutata dal cda e dai soggetti finanziatori. Il progetto presenta quindi una scarsa sostenibilità finanziaria.