

La valutazione del rischio: l'analisi qualitativa

Antonio Proto

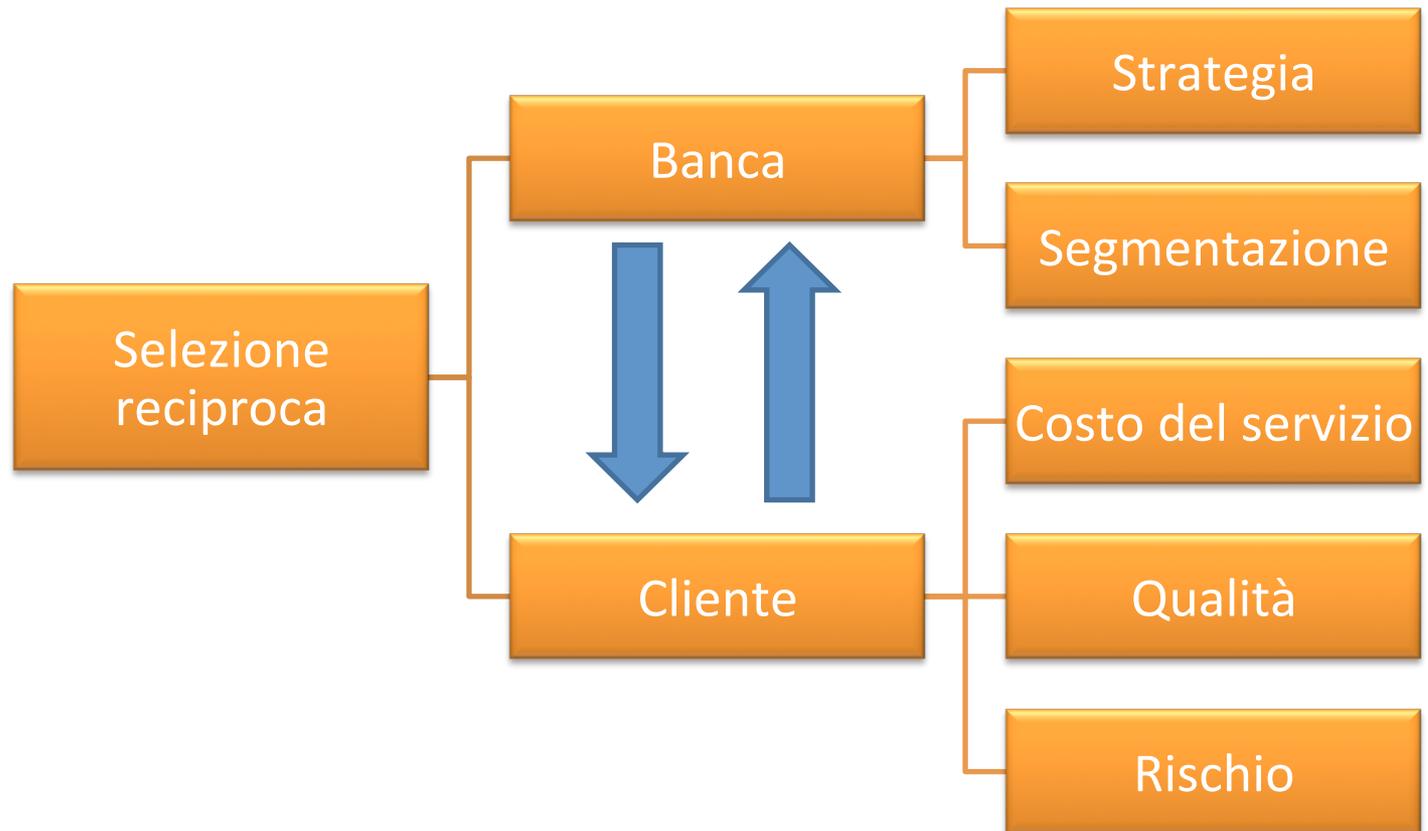


Università
Ca' Foscari
Venezia
**Dipartimento
di Management**

ABI Associazione
Bancaria
Italiana



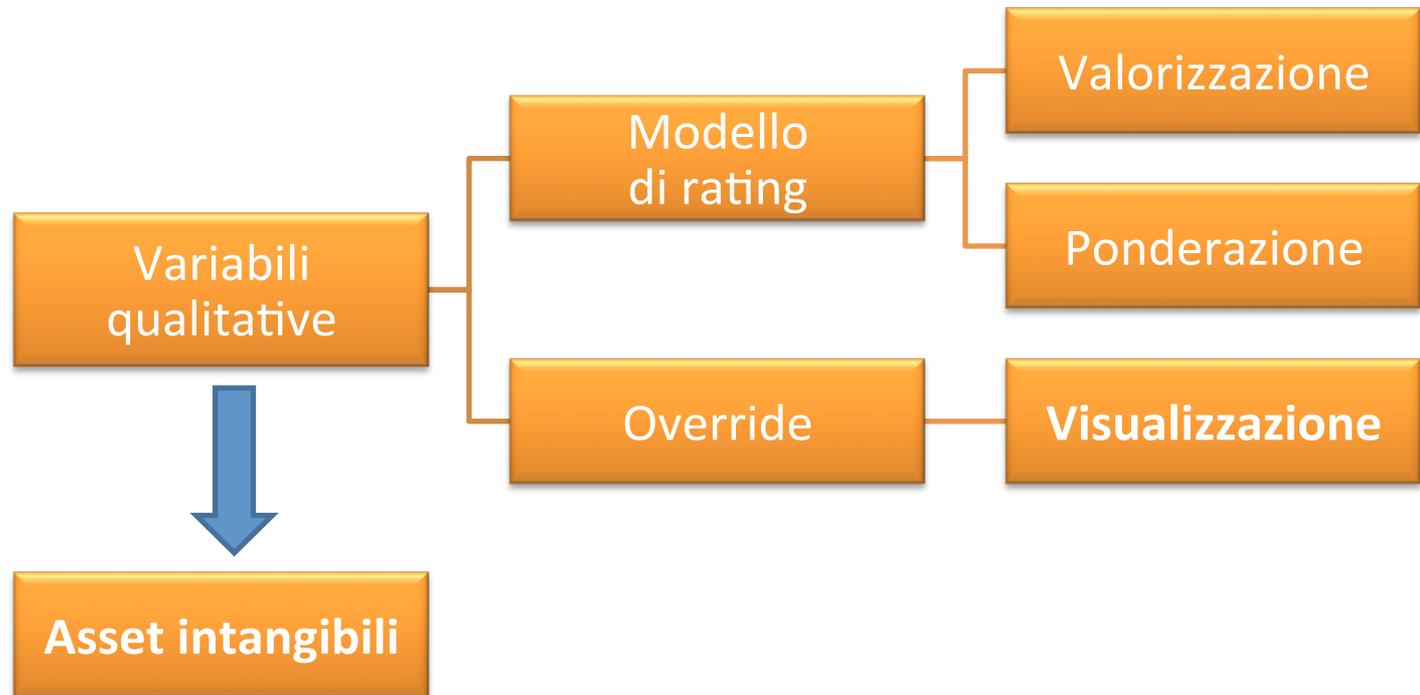
La relazione banca – cliente



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

L'analisi qualitativa



Asset intangibili



Modello di analisi



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

OHVALE



Anno di nascita: 2009

Fatturato: 850.000 €

Dipendenti: 10



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

Strategia

Obiettivi

- **Offrire prodotti ad alto contenuto emozionale** creando nuove nicchie di mercato a elevato potenziale di crescita.
- **Creare partnership con grandi player del settore moto** per valorizzare le proprie competenze stilistiche, progettuali e realizzative.

Coerenza con l'ambiente

- Il progetto fa leva su alcuni valori tradizionali **del made in Italy: stile, innovazione, qualità**.
- La **vicinanza personale e geografica con alcune tra le principali realtà italiane del settore moto** favorisce la credibilità dell'offerta e permette di far leva su competenze di rilievo disponibili nell'ambiente e su reti di approvvigionamento articolate e pervasive.
- **L'offerta è indirizzata su segmenti molto particolari** accomunati dall'elevato contenuto emozionale, che meno di altri dovrebbero essere esposti a contrazioni di domanda o a concorrenza sul prezzo.

Business model

- Il business model è articolato attorno a **due distinti sistemi di offerta**: il primo è legato allo sviluppo di concept stilistici, progetti tecnici e prototipi per conto di grandi aziende del settore moto; il secondo mira a sviluppare prodotti propri da collocare in nicchie di mercato emergenti.
- I due sistemi di offerta fanno leva su alcune risorse comuni (competenze tecniche, design, collaborazione con case motociclistiche), ma si differenziano in quanto il secondo richiede anche una struttura produttiva e distributiva.



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

Risorse umane

Esperienza imprenditoriale

- **L'imprenditore ha una lunga esperienza nel settore moto**, maturata inizialmente in Aprilia per poi proseguire con altre case motociclistiche, dove si è occupato di sviluppo prodotto e marketing. Vanta una importante rete di conoscenze nel settore, tra la stampa specializzata e lo sport motociclistico.
- **L'esperienza, le competenze e la rete di relazioni dell'imprenditore sono le risorse più importanti** e attorno ad esse è strutturata l'azienda. Danno impulso alle attività chiave (progettazione e assemblaggio), permettono l'identificazione di nuove opportunità di business (nicchie emozionali), consentono il loro sfruttamento (promozione, alleanze).

Know how e conoscenza tacita

- **Lo staff è in grado di svolgere compiti molto complessi con grande qualità ed efficienza.** Tali competenze sono state sviluppate inizialmente grazie al coaching operato dall'imprenditore, ma ora il gruppo è in grado di svolgere compiti complessi in autonomia.
- L'importanza di queste competenze può essere apprezzata con riferimento alle commesse di sviluppo di grandi case (**Moto Guzzi, Piaggio**). Lo staff è riuscito a proporre soluzioni innovative e di qualità in tempi ristretti. Un esempio concreto la recente commessa per **Honda**, che è stata completata con molti apprezzamenti da parte dei committenti.
- La **crescita continua delle competenze** è assicurata dal coinvolgimento in progetti nuovi e ambiziosi. Si tratta di competenze di gruppo e il rischio legato all'uscita di persone è giudicato modesto.



Proprietà intellettuale

Marchi e insegne

- **Il marchio Ohvale comincia ad avere una buona notorietà tra gli appassionati.** E' stato creato e sostenuto soprattutto grazie all'organizzazione di eventi e a una sapiente azione di comunicazione con la stampa, resa possibile dalle relazioni dell'imprenditore.
- Il marchio è soprattutto associato al prodotto GPO (**sell out 2013: 44; 2016: 235**).
- **L'azienda sta rafforzando la visibilità del logo in occasione di eventi con elevata affluenza di pubblico (gare) e intensificando i rapporti con i media del settore.**

Disegni e modelli

- **Il modello GPO è stato elaborato grazie al contributo di alcuni tra i migliori tecnici del settore** con l'obiettivo di trasmettere emozioni e sensazioni di una vera moto. Il sidecar per la vespa è un concept molto attrattivo capace di intercettare una domanda inespressa a livello mondiale ritenuta molto consistente.
- **La moto GPO** è caratterizzata da grande semplicità e da eccellenti doti ciclistiche che la rendono uno straordinario oggetto ludico per professionisti, appassionati e neofiti. Il rischio di imitazione è modesto, piccole differenze comportano rilevanti conseguenze sul bilanciamento e sulle prestazioni. **Per quanto riguarda il sidecar**, è stata condotta una grande ricerca tecnica per rendere semplice e confortevole la guida, assieme a una ricerca estetica neovintage.



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

Capitale organizzativo

Metodi e procedure di produzione

- **La lunga esperienza di produzione di motoveicoli maturata dall'imprenditore** è la base fondamentale.
- La realizzazione in piccola serie della GPO combina **efficienza, scalabilità della produzione, flessibilità nei volumi, qualità**. Ogni moto porta con sé una indicazione di tutti i componenti utilizzati e il nome di chi ha curato l'assemblaggio. Ciò consente un'assistenza illimitata sul prodotto.

Sistemi e strumenti per la gestione dei progetti

- **Esiste un metodo particolare e collaudato per la realizzazione dei prodotti propri e dei prototipi**. L'azienda mutua metodi dalle grandi aziende con le quali collabora, che nel tempo hanno costituito una scuola fondamentale. Inoltre si adottano i metodi più avanzati proposti dalle linee guida per la qualità.
- Si parte da un piano di lavoro che è utile per la quantificazione economica, per la gestione del flusso di lavoro e per gli approvvigionamenti dei componenti.
- La condivisione continua delle esperienze sedimenta queste competenze e le rende fruibili da diverse persone. Per la crescita armonica della azienda è importante tenere sotto controllo la programmazione della produzione per sapere qual è la domanda che può essere soddisfatta.



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

Capitale relazionale

Attrattività per i clienti

- **Il prodotto GPO sta dando un ritorno di immagine importante**, con interesse da parte di appassionati e stampa. Ciò rafforza la credibilità presso le principali case motociclistiche.
- **Per quanto riguarda l'attività conto terzi, l'azienda è un interlocutore affidabile per le grandi case**; tale patrimonio è costruito sulla qualità del prodotto e del servizio offerto, basato sul continuo miglioramento per soddisfare le esigenze della clientela.
- Il servizio di www.moto.it (portale da oltre un milione di visite al giorno) è stato il **top viewed** della settimana sul sito. Ad oggi è stato visualizzato oltre 48.000 volte. A EICMA (fiera di riferimento del settore a livello mondiale) e al Motor Bike Expo più di 2000 persone hanno lasciato il nome per poter provare la moto. La presentazione ufficiale della moto (15.10.13) è stata ripresa da tutta stampa specializzata. Inoltre, è stata organizzata un'attività sportiva, in Italia e all'estero, attraverso la creazione di un campionato monomarca, con effetti sulla visibilità e sull'interesse dei potenziali clienti.



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

Capitale relazionale

Gestione del portafoglio clienti

- **L'azienda cura molto il rapporto con i clienti**, che ha prodotto un aumento della clientela e la fidelizzazione dei committenti. Ogni moto GPO è corredata da una carta d'identità con la tracciabilità del prodotto, che consente al cliente, in qualsiasi momento, di interagire con l'azienda ottenendo risposte efficaci e rapide.
- La reputazione, la soddisfazione dei clienti e le testimonianze positive sono le leve fondamentali di successo durevole dell'azienda. La **rete commerciale in Italia** è composta da 20 rivenditori, che si occupano della promozione nel territorio; la **distribuzione all'estero** si avvale di 18 dealers. Per l'attività conto terzi l'obiettivo è di incrementare la clientela e consolidare i rapporti in essere attraverso il rafforzamento delle risorse.

Cooperazione e network

- **L'azienda è inserita in una vasta e importante rete di relazioni con case motociclistiche, giornalisti, motosport.**
- Per qualsiasi problema progettuale, di messa a punto, produttivo o di comunicazione **si sa sempre chi sono i migliori interlocutori cui rivolgersi.** L'azienda ha supportato Honda nell'organizzazione del meeting internazionale dei manager a Mirano (maggio 2014). Ciò dimostra la fiducia di cui gode nel mercato di riferimento, con la possibilità di sviluppare in futuro ulteriori collaborazioni.



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**