**Esposizione EOA**

**Presentazione del Team da parte del Team Leader(Giova)**: 1 minuto

Buongiorno Professoressa, siamo il gruppo: alt126, (scontata domanda sul perché ci chiamiamo in questo modo) il gruppo è composto da me che sono Giovanni Barbieri il team leader, Giulio Bello che si è occupato del grafica del PowerPoint e Federico Cavedoni che si è occupato del (?), è importante precisare che tutti e tre abbiamo in egual modo svolto il lavoro di ricerca ed analisi dei dati. L’Impresa che ci è stata assegnata è ADPM Drones(Advanced Drones Precision Mechanics), impresa molto giovane che si occupa di sviluppo e produzione di Droni che verrà analizzata più nel dettaglio successivamente. Spostandoci nell'indice possiamo vedere la divisione in macroargomenti ad ognuno dei quali è stato assegnato un colore per orientarci meglio all'interno della presentazione. Adesso passo la parola al mio collega Giulio che vi presenterà l’impresa.

**Presentazione dell’impresa(Bello)**: 1 minuto

Buongiorno professoressa io sono Giulio Bello ed inizierò con la presentazione dell’Impresa che ci è stata assegnata. ADPM Drones è una società a responsabilità limitata che sviluppa e produce Hardware per il settore Aerospaziale. La nostra impresa ha solamente 5 dipendenti ed è dunque classificabile come microimpresa secondo la normativa europea(micro<10). L'ultimo fatturato disponibile è quello il 2019 e si assesta a 60.070 €. Ha inoltre due sedi: una operativa a Roma dove viene svolto il lavoro di sviluppo e produzione dei droni mentre un'altra legale a Milano(**La Sede operativa è uno dei luoghi dove viene effettivamente svolta l'attività imprenditoriale, La Sede legale è il luogo in cui dall'atto costitutivo essa risulta avere il centro amministrativo dei propri affari: in genere identifica il luogo in cui si trova l'organizzazione amministrativa dell'impresa). I principali clienti di ADPM Drones sono del calibro di: Telespazio, Leonardo, TIM, ENI e CISCO. Adesso passo la parola al mio collega Federico.**

**Storia(3 anni Cave – 3 Anni Giova):**

Buongiorno professoressa sono Federico Cavedoni ed esporrò la storia della nostra impresa. ADPM Drones viene fondata nel novembre del 2013 da Luca Brizzi, Matteo Forte, Davide Cimino, Umberto Soldati e Michele Longobardi. Nel 2015 ADPM intraprende il percorso di startup innovativa(**La startup innovativa è un'impresa giovane, ad alto contenuto tecnologico, con forti potenzialità di crescita e rappresenta per questo uno dei punti chiave della politica industriale italiana**) con l’ingresso di nuovi soci a seguito delle riforme volute dal governo Renzi e dall'allora ministro dello sviluppo economico Carlo Calenda in materia di impresa 4.0(serie di misure, incentivi economici e agevolazioni per lo sviluppo digitale delle imprese: tra queste l’iperammortamento, il superammortamento e i finanziamenti agevolati per le start up innovative), venivano infatti dati alle imprese che investivano nel digitale incentivi economici e sgravi fiscali. Nel Giugno 2017 arrivano riconoscimenti importanti con la partecipazione al Paris Air Show, una delle più importanti fiere aeronautiche mondiali in cui ADPM Drones era l’unica rappresentante italiana.

Sempre nel 2017 partecipano all’UAS tech forum tenutosi a Dubai, uno dei più importanti eventi sui droni, dove riescono a siglare con DCAA(sicurezza governo di Dubai) e SANAD (fotogrammetria pozzi petroliferi) accordi che gli hanno permesso di crescere fino a raggiungere il picco del fatturato(200.000). Dopo questa serie di successi alla fine del 2018 c’è la fuoriuscita dei soci storici, rimangono solamente Matteo Forte e Luca Brizzi che danno il via al restiling del brand ed intraprendo un nuovo percorso. Infatti ad oggi …

Governance(CdA Giova – Stakeholder Cave)

… il consiglio di Amministrazione è presieduto da Luca Brizzi, ed ha come membri Matteo Forte, che insieme a Brizzi sono gli unici soci, ed Aldo Curinga. Bisogna comunque far presente che il ruolo di Presidente viene alternato tra Forte e Brizzi a cadenza biennale per una decisione interna tra i due soci.

Per quanto riguarda gli stakeholder ovvero coloro che hanno interesse nell’impresa e ne influenzano e ne sono influenzati dalle decisioni, ADPM considera molto importante mantenere una relazione costante e solida basata sul dialogo continuo agevolato dall’essere una microimpresa ed avendo dunque rapporti diretti con i propri clienti. Stabilire e mantenere relazioni stabili e durature è un elemento cruciale ed infatti è stato affidato il ruolo di membro del CdA ad Aldo Curinga in qualità di principale finanziatore attraverso la sua società la TH2 S.p.A.

Organigramma(Bello)

Per quanto invece riguarda l’Organigramma possiamo vedere come il ruolo di AD è affidato a Matteo Forte, anche qui il ruolo è alternato con Luca Brizzi ogni due anni, a capo dei Settori Ricerca&Sviluppo e Vendite troviamo Luca Brizzi ed Aldo Curinga, infine come ingegneri del settore R&D troviamo Gabriele Petrucci e Alessandro Caponera. Abbiamo scelto di utilizzare la struttura funzionale perché volevamo evidenziare questa divisione in settori e quindi la specificità del ruolo di ciascuno all’interno dell’impresa.

Bussiness(Bello):

Passiamo adesso al Bussness Model Canvas, qui lo so si può vedere nella sua interezza ma ogni immagine verrà esposta nelle slide successive.

1. Customer Segments(Cave)

Partiamo con il Customer Segments ovvero i vari Segmenti di Clientela con cui lavora ADPM, ognuno dei quali con bisogni e specificità diverse. ADPM ha come unici clienti le Imprese, lavora solamente nel mercato B2B; i tre principali ambiti in cui ADPM lavora sono la Sicurezza, la Aerofotogrammetria e l’Agricoltura di Precisione, le percentuali che sono mostrate nel grafico rappresentano la parte di fatturato che ogni segmento apporta.

1. Value Proposition-Channels(Cave)

Spostandoci sui Channels, abbiamo come principali canali di comunicazione i vari social(Facebook e Linkedin) e il loro sito web che tengono costantemente aggiornato; come canali di Vendita abbiamo invece le sedi di Roma e Milano e le varie fiere a cui partecipano, come quelle di Parigi e Dubai.

Per quanto riguarda la Value Proposition, ADPM offre prodotti ad Hoc per ogni esigenza garantendo sempre la massima sicurezza ed affidabilità anche grazie all’innovazione e al progresso tecnologico.(citazione di Matteo Forte)

1. Costumer Rel-Revenue Str(Giova)

Il Costumer Relationship descrive il tipo di relazione che l’impresa ha con i suoi clienti e nel nostro caso si tratta di una assistenza molto personalizzata contraddistinta da contatti diretti e frequenti sia durante la fase di realizzazione del prodotto, in cui si cercano di soddisfare qualsiasi richiesta del cliente, che nella fase successiva alla vendita in qualunque problematica riscontrata.

I Flussi di Ricavo ovvero i Revenue Stream nel business model, provengono esclusivamente dalla vendita diretta dei prodotti e dei servizi. Le modalità di pricing sono specifiche per ogni ordine questo perché i prodotti e servizi che loro offrono sono molto diversi tra di loro, e dunque il prezzo deve essere stabilito di volta in volta.

1. Key Res-Key Act(Giova)

Per la produzione dei droni l’impresa ha bisogno degli ingegneri: informatici, robotici ed elettronici; che insieme riescono a progettare l’Hardware ed il Software necessario per la produzione di droni altamente tecnologici, oltre classificabili come risorse umane lo sono anche come risorse intellettuali poiché hanno il Know-How.

C’è anche un ovvio bisogno di risorse materiali e risorse fisiche quali: i componenti elettronici ed i macchinari indispensabili per il processo di assemblaggio del prodotto.

Tra le Key Activities troviamo senza dubbio la ricerca e lo sviluppo, in particolare i temi in cui si concentrano sono lo sviluppo di soluzione innovative in ambito robotico e UAV(Aeromobile a pilotaggio remoto).

ADPM svolge un ruolo chiave nello sviluppo delle Smart City per le città del futuro senza venir meno al rispetto dell’ambiente, si sono infatti impegnati nella salvaguardia dell’Habitat delle tartarughe marine.

1. Key Partners-Cost Str(Bello)

I principali Key Partners sono: LABOR si propone come partner tecnologico delle PMI offrendo servizi di ricerca industriale per la progettazione e implementazione di prodotti e processi innovativi, INNOVA nasce con lo scopo di cancellare il gap tra Ricerca ed Industria attraverso il Technology Transfer, TH2 è un acceleratore che investe in startup e PMI innovative nei settori del Digital Manufacturing e dell’Industria 4.0.

Il Cost Structure è value driven, si basa quindi sulla qualità e specificità del prodotto, la maggior parte dei costi è dovuta dalle risorse chiave quindi Ingegneri, Componenti Elettronici, Macchinari e ai costi per la ricerca e lo sviluppo.

Evoluzione Prodotto(2015 Bello – 2017 Giova – 2019 Cave)

Inizialmente i prodotti erano volti a soddisfare esigenze più specifiche, esistevano quindi modelli generali a cui venivano apportate modifiche specifiche in base alle richieste del cliente, citando di nuovo Matteo Forte “gli veniva cucito addosso”; il prodotto più riuscito ed anche quello più venduto è senza dubbio Ez-fly, Ez-fly inizialmente pesava quasi 500 grammi e ciò lo portava ad essere lento ed avere una durata della batteria molto limitata, dopo però una serie di modifiche nel 2015 si era arrivati alla versione definita ovvero all’Ez-fly 300 perché per l’appunto pesava solamente 300 grammi e ne era stata aumentata sia la durata della batteria che la velocità di movimento in volo.

Nel 2017 l’impresa inizia un lungo processo di cambiamento, creano una nuova brand identity, e col tempo vogliono arrivare alla creazione di una linea di droni che soddisfa una clientela più ampia. La creazione di droni su misura, specifici in base alle richieste dei clienti, non viene abbandonata ma affiancata da questa nuova serie di droni che cercano di captare delle esigenze standard nel mercato dei droni in forte espansione. A differenza del suo predecessore EVO(evo sta per evoluzione dal precedente) ha 3 eliche invece di 2 per rafforzare la stabilità in volo ed inoltre vengono aggiunte le missioni preimpostate così da poterlo manovrare anche senza il brevetto di volo.

Con il completamento del processo di cambiamento si sono potuti impegnare maggiormente nello sviluppo di tecnologie all’avanguardia: i droni raccolgono dati attraverso i sensori che sono collegati tra di loro grazie all’Internet of Things; i dati vengono poi mandati generalmente attraverso la rete 4G/5G, ma nei casi più estremi attraverso l’uso satellitare, alla COM-BOX che li aggrega e li alloca nel CLOUD pronti ad essere elaborati. Successivamente si può accedere a questi dati attraverso il portale web ma anche attraverso i bot messi a disposizione su Telegram e Whatsapp. A livello del drone questo è ancora più leggero e vi sono istallati sulle ali dei pannelli solari per la ricarica durante l’utilizzo.

Vediamo come attraverso l’integrazione di tecnologie molto avanzate stanno portando a compimento il loro obiettivo della creazione di droni che soddisfino esigenze standard, in modo che possano raggiungere una clientela più ampia. Per il nostro abbiamo scelto di usare come riferimento il prodotto creato su misura e non quelli di ultima generazione che risultano più standardizzarti perché questa transizione non è ancora arrivata a compimento. Infatti se avessimo scelto il prodotto più recente il modello sarebbe cambiato significativamente nel revenue streams e in parte anche nel customer segments e nel key activities.

Flussi di Cassa Entrata(Cave)

Passiamo adesso ai Flussi di Cassa, in particolar modo ai flussi di cassa in entrata. Abbiamo dovuto stimare i flussi di cassa in entrata poiché la nostra impresa poteva redigere il bilancio in forma abbreviata e non redigere il rendiconto finanziario(**Le società che non hanno emesso titoli negoziati in mercati regolamentati**,Totale dell’attivo dello Stato patrimoniale < 4milioni e 400mila, Ricavi delle vendite e delle prestazioni < 8milioni e 800mila, Dipendenti occupati in media durante l’esercizio < 50 DECRETO LEGISLATIVO 18 agosto 2015, n. 139). Ci siamo quindi affidati alle informazioni forniteci da Matteo Forte. I principali flussi in entrata provengono dalle vendite dirette, i GRANT finanziati dall’Unione Europea e i vari aumenti di capitale(esclusivamente monetari). Negli anni la modulazione di queste tre voci è cambiata, inizialmente, Grant e Aumenti di Capitale sono stati più sostanziosi mentre negli ultimi anni la Vendita Prodotti è quella preponderante.

Flussi di Cassa Uscita(Periodo/Produzione Bello)

Per approfondire la parte dei flussi di cassa in uscita abbiamo preso in considerazione: il bilancio, la nota integrativa al bilancio e le informazioni gentilmente offerte da Matteo Forte. Il flusso principale è dovuto alla ricerca&sviluppo ed ammonta a 386 mila 420 euro, personale 83 mila, costi di locazione ed ammortamenti 10 mila, ed infine componenti elettronici 5 mila. Vediamo quanto sia centrale nella loro impresa la parte di ricerca e sviluppo, che porta ad ingenti flussi di cassa in uscita.

Parlando invece dell’analisi dei Costi abbiamo qui la suddivisione tra costi di periodo e produzione, abbiamo inserito il personale amministrativo nei costi di periodo perché non sono direttamente associati alla produzione del prodotto mentre invece abbiamo inserito gli ingegneri nei costi di produzione proprio perché sono a stretto contatto con la realizzazione dei droni insieme ai componenti che utilizzano per assemblarli. Abbiamo poi inserito i Costi di Locazione e i fondi per la ricerca&sviluppo nei costi di periodo perché anche questi non sono direttamente collegati con la produzione dei droni. Infine abbiamo fatto una distinzione per gli ammortamenti, infatti a destr abbiamo gli ammortamenti riguardanti i macchinari mentre a sinistra abbiamo gli altri ammortamenti come per esempio brevetti e licenze software.

Flussi Cassa Uscita e Cost Driver(Fissi/Variabili Giova)

Questa slide riguarda la divisione tra costi fissi e variabili e tra costi diretti e indiretti, come oggetto di costo abbiamo il Drone con l’annessa command box e come periodo di tempo di riferimento abbiamo scelto un periodo. I cost driver sono stati scelti opportunamente per ogni costo. Per i costi di locazione(affitto, bollette, …) abbiamo preso come cost driver il numero di ore di attività, si tratta di un costo fisso e **diretto???**. Per il personale abbiamo come cost driver abbiamo scelto il numero di ore di lavoro, il costo del personale è **fisso???** , il personale lo abbiamo poi diviso tra ingegneri, il cui costo è diretto, e personale amministrativo che è invece indiretto. Per i componenti elettronici abbiamo scelto il cost driver volume di produzione, è un costo variabile e diretto. Per la ricerca e sviluppo il cost driver scelto è numero di progetti, è un costo variabile e indiretto. Infine per gli ammortamenti abbiamo ipotizzato che venga utilizzato il metodo di ripartizione per quote costanti, così abbiamo che si tratta di un costo fisso, e diretto per quanto riguarda i macchinari, poiché sono direttamente impiegati nella produzione del drone, sono invece indiretti gli altri generici ammortamenti.

Leva Operativa(Cave)

Si nota che i costi variabili ammontano al 81% dei costi totali mentre i costi fissi solamente al 19%, il che denota la volontà dell’Impresa di mantenere la leva operativa bassa. Questa scelta si rivela conveniente poiché hanno un volume di vendita molto basso e non gioverebbe avere una leva operativa maggiore perché per andare in pareggio servirebbe un volume di vendita molto più alto rispetto a quello attuale, adesso con la leva operativa molto bassa riescono a generare un reddito positivo.

Analisi di Bilancio()

Per concludere parliamo dell’analisi di bilancio, partendo dalla piramide del ROE possiamo subito notare che il ROE non sia soddisfacente, per essere accettabile infatti dovrebbe essere almeno il 2%, allo stesso modo se guardiamo il ROI(1,65%) notiamo che è molto al disotto della soglia del 7% che indicherebbe un buon indice, se però guardiamo la sua scomposizione in ROS e ROT vediamo che il primo è al 12,7% che è molto soddisfacente mentre il secondo è allo 0,13 quando dovrebbe essere almeno allo 0,50, si conclude perciò che i margini sulle vendite sono molto buoni mentre è bassa la rotazione del capitale investito ed è per colpa di quest’ultimo che il ROI è molto basso. Tornando sopra invece c’è il ROD(1,85%), anche questo indice non è soddisfacente in quanto maggiore del ROI, essendo maggiore non conviene prendere il capitale da terzi(indebitarsi) questo farebbe abbassare ulteriormente il ROE, non si può sfruttare l’effetto di leverage finanziario(conviene indebitarsi), se aumentassero il ROT a 0.146( di solo 0.016) il ROI supererebbe il ROD e potrebbero sfruttare l’effetto di leverage finanziario.(non si può calcolare la q perché nel bilancio abbreviato non c’è la distinzione tra debiti di finanziamento e debiti operativi, c’è soltanto la voce debiti), infine abbiamo l’indice s ovvero l’impatto dell’area fiscale e straordinaria, è abbastanza buono perché si avvicina ad 1.

ROE = [ ROI + (ROI - ROD) \* q ]  \* s

Passando all’analisi finanziaria i margini di struttura si riferiscono alla capacità dell’Impresa di finanziare l’attivo fisso, nel nostro caso dato che il margine di struttura 1 è maggiore di zero riescono a finanziarlo solo con i mezzi propri, c’è quindi una solidità massima sotto questo punto di vista. L’analisi dell’equilibrio tra impieghi liquidi e passivo corrente fa emergere un deficit nella liquidità in quanto il margine di tesoreria è minore di zero ed il Quick Ratio è inferiore ad uno. Il Current Ratio, che considera l’attivo corrente per finanziare il passivo corrente, è invece 1,17 che indica una situazione di tranquillità finanziaria ma da tenere sotto controllo, c’è infatti un deficit nella liquidità, se scendesse sotto 1 sarebbe una situazione di squilibrio finanziario.

Bibliografia(Bello)

Per concludere abbiamo inserito la bibliografia, abbiamo inserito i canali social e il sito web dove abbiamo preso l’organigramma dell’Impresa e le informazioni sui droni, abbiamo poi inserito i vari siti web dove abbiamo reperito il fatturato, il bilancio, la Storia e la segmentazione clientelare. Infine abbiamo aggiunto altri articoli o video che ci hanno dato un’idea più approfondita di come l’impresa operi.