**DISCORSO:**

***Voto 29****: piccolo errore di imprecisione sulle Key Activities e sulle Value Proposition (voleva subito capire su cosa lavora la nostra impresa) sul Business Model Canvas*

***Consigli:***

1. *Seguite un discorso logico quando esponete*
2. *Quando fate il Business Model canvas cercate di renderlo più semplice e coerente possibile, il docente deve già capire in linea di massima con una slide sola il modello di business dell’impresa*
3. *Spiegate successivamente nelle slides andando nel dettaglio il BMC*

**SLIDE 1:**

L’impresa che ci è stata assegnata per il progetto è AYES s.r.l.

**SLIDE 2:**

Noi siamo il Team Unimposte, io sono Federico Nardi e lei è la mia compagna di progetto Sara Aliani ed abbiamo deciso di lavorare insieme ad ogni parte del progetto, perciò entrambi ci siamo occupati sia della cura della presentazione che della ricerca e dell’analisi dei dati.

**SLIDE 3:**

Le slide sono divise in 5 sezioni: presentazione, governance, business model, costi e ricavi, bibliografia.

Procediamo quindi con la presentazione:

**SLIDE 4:**

**SLIDE 5:**

Vorremo iniziare col presentare gli ideali alla base dell’impresa.

Nella slide sono riportate le foto di due personaggi che l’impresa nomina sul proprio sito come suoi ispiratori, Barack Obama e Steve Jobs. Le immagini sono accompagnate da due citazioni, rispettivamente “Yes, we can” e “Stay hungry, stay foolish”. La prima trasmette a pieno la positività e l’atteggiamento con cui l’impresa affronta ogni sfida. La seconda, invece, si incarna nella condivisione e nella sponsorizzazione della voglia di crescita dei propri dipendenti, sull’onda della consapevolezza che ciò che veramente si vuole, si può fare.

Ma passiamo ora ad una descrizione più formale dell’impresa:

**SLIDE 6:**

AYES s.r.l. è una società a responsabilità limitata che si occupa di consulenza nel settore della ricerca e dello sviluppo nell’ambito dell’ingegneria industriale e tecnologica. La sede legale è situata a Milano, in Via Tommaso Grossi n°2, e secondo le direttive comunitarie dell’UE, AYES s.rl. è un’impresa di medie dimensioni. Il suo fatturato, infatti, nel 2021 ha raggiunto gli 11.7 milioni di euro e il numero dei suoi dipendenti è salito a 189. Il 99% di questi possiede un contratto a tempo indeterminato, a testimonianza della straordinaria importanza che AYES attribuisce alla componente umana dell’impresa. La società, grazie ad una crescita organica si è espansa velocemente sul territorio nazionale e in seguito anche su quello estero tramite società controllate. AYES è presente quindi in Italia, Svizzera, Francia, Belgio, Spagna, Germania, Regno Unito e persino negli USA.

**SLIDE 7:**

* 05 maggio 2015 ® nasce AYES

AYES s.r.l. nasce il 5 maggio 2015 dall’iniziativa di Danilo Spada, ingegnere informatico e attuale CEO, ed Antonio Sauchella, ingegnere gestionale e attuale Business Director.

* 2018 ® Riconoscimento da Forbes

Nonostante la recente fondazione, AYES cresce velocemente e dopo soli 3 anni, nel 2018, è annoverata da Forbes (prestigiosa rivista internazionale di business) tra le top company italiane operanti nel campo del management & technology consulting per il settore industriale.

* 2019 ® Espansione oltreoceano (apertura di una filiale negli USA)

Nel 2019 Ayes raggiunge un altro traguardo importante, con l’apertura di una nuova filiale oltreoceano, negli USA.

* 1° luglio 2021® Riconoscimento Le Fonti Awards

Ulteriori riconoscimenti arrivano poi nel 2021 quando, in occasione del Le Fonti Awards, AYES viene celebrata tra quelle realtà e quei professionisti che, nonostante la pandemia e la conseguente crisi economica, hanno affrontato gli ultimi mesi con grande professionalità, mantenendo alti livelli di eccellenza nei rispettivi ambiti di competenza e investendo in settori particolarmente strategici e innovativi. In particolare, AYES è stata premiata come Eccellenza dell'Anno Innovazione & Leadership Servizi di Ingegneria e Consulenza.

* 2021 ® 22° nella classifica Leader della crescita 2021
* 2021 ® 128° nella classifica FT1000: Europe’s Fastest Growing Companies

Nello stesso anno viene annoverata dal Financial Times tra le prime 150 top company europee nella FT1000 Europe’s Fastest Growing Companies 2021. In particolare, si posiziona tra le prime 60 in Europa, tra quelle di medie dimensioni. AYES compare inoltre tra le prime 30 (su 450 società) nella classifica Leader della crescita 2021, realizzata dal Sole 24 Ore e Statista.

**SLIDE 8:**

ED ORA SI PASSA ALLA GOVERNANCE

**SLIDE 9:**

AYES s.r.l. è la holding industriale del proprio gruppo, che è organizzato in una struttura verticale semplice. La società detiene infatti il controllo delle altre imprese del gruppo tramite partecipazioni dirette totalitarie nel caso di AYES BELGIUM S.R.L. e AYES USA CORP. e partecipazioni dirette a maggioranza assoluta nelle altre (tra cui: *dire le partecipazioni*).  
Il capitale sociale (in toto 250.000 €) è spartito da 3 società: AYES MD s.r.l., che ne detiene il 60%, AYES AS s.r.l. che ne detiene il 30% ed in fine Prima Fiduciaria s.p.a che ne detiene il 10%.  
In alto a dx troviamo i due fondatori AYES srl: Danilo Spada ed Antonio Sauchella, i quali detengono il 100% delle quote rispettivamente di AYES MD s.r.l e AYES AS s.r.l.

**SLIDE 10:**

Per quanto concerne il sistema di amministrazione, l’assemblea dei soci ha il compito di nominare gli amministratori e di approvare il bilancio, il quale è controllato poi da una società terza di revisione. Nel consiglio di amministrazione figurano 2 soli amministratori, che sono anche i fondatori della società: Danilo Spada e Antonio Sauchella. Il primo ricopre il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione e, in quanto CEO, ha anche il compito di rappresentante ufficiale della società. Il secondo, invece, è il Business Director e pertanto si occupa di coordinare le varie attività indirizzando l’impresa verso gli obiettivi fissati ed espandendone la presenza e i marchi, identificando nuove opportunità di business, costruendo relazioni con i clienti e definendo strategie di riduzione dei costi ed incremento dei guadagni.

Dall’organigramma possiamo poi osservare che l’impresa possiede una struttura ibrida tra funzionale e matriciale. La gestione delle varie sedi è infatti affidata ad un Business Unit Director, a cui fanno capo i dipartimenti risorse umane, produzione e marketing e vendite. I recruiters rispondono ai recruiting managers, a loro volta sottoposti all’HR Director. L’intera divisione ha l’obiettivo di selezionare e reclutare il personale, garantirne una corretta gestione, stabilire i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e dei piani di formazione. L’area produzione è invece articolata in 3 aree: ingegneria meccanica, ingegneria dell’informazione (che racchiude ingegneria informatica ed elettronica) e ingegneria elettrica. I consulenti, pertanto, afferiscono ad una di queste 3 divisioni, ma al contempo rispondono ad uno o più project manager. Un progetto può infatti richiedere competenze trasversali, perciò il project manager a cui è affidata la gestione coordina consulenti che possono appartenere a divisioni diverse. Nei vari progetti compare anche la figura dell’account manager, che appartiene al dipartimento marketing e vendite, così come i marketing & sales managers. L’account manager, nell’ambito del progetto, ha il compito di mediare tra le esigenze del cliente e l’offerta dell’impresa, elaborando e proponendo strategie che soddisfino entrambi, proteggendoli dalla concorrenza attraverso un’attenta comprensione del business plan del cliente e instaurando con esso un rapporto di fidelizzazione.

**SLIDE 11:**

Per quanto riguarda il rapporto con gli stakeholder si articola in 3 macroaree:  
1) La prima riguarda i lavoratori: AYES favorisce uno schema di lavoro in cui le esperienze dei dipendenti maturate nei diversi settori industriali in cui operano sono messe a disposizione dei colleghi più giovani, attraverso affiancamenti formativi e tramite il percorso della AYESchool che è un’ottima opportunità per i giovani e per l’impresa. Inoltre, la società si impegna a dare opportunità di lavoro a neolaureati, i quali possono prendere parte a nuovi progetti motivanti in linea con gli interessi e le aspirazioni di ciascuno.  
2) La seconda invece riguarda il rapporto con la comunità. La manifestazione più recente dell’impegno di AYES in quest’ambito è senz’altro rappresentato dalle iniziative prese durante la pandemia, quando è nato il progetto AYESanify, che mira a studiare, progettare e riconvertire sistemi già in uso per effettuare la sanificazione automatizzata di ambienti chiusi nell’ambito Trasporti (come, per esempio, su treni e metropolitane). In aggiunta AYES si è messa in contatto con diverse aziende farmaceutiche e del settore medicale per offrire il proprio contributo a titolo gratuito.  
3) Infine la terza area riguarda l’impatto ambientale: Ayes si impegna a ridurre i consumi di carta, acqua ed energia. L’impresa si impegna inoltre ad investire risorse e conoscenze nell’ambito di ricerca delle energie rinnovabili ed ha ottenuto anche la certificazione ambientale europea ISO 14001, che definisce i requisiti di un “Sistema di Gestione Ambientale” implementabile in un qualsiasi tipo di organizzazione. Infatti due grandissimi punti di forza di Ayes sono l’abbattimento dei costi ambientali diretti ed indiretti e la maggior efficienza del personale direttivo ed operativo.

Al posto di “infatti due grandissimi…” metterei: “e attesta l’impegno proattivo profuso dall’Organizzazione finalizzato a promuovere pratiche volte al raggiungimento di obiettivi virtuosi in termini di prestazioni ambientali”. Frase che ho preso pari pari dal sito che mi avevi inviato te.

**SLIDE 12:**

ED ORA SI PASSA AL BUSINESS MODEL CANVAS

**SLIDE 13:**

Forniamo adesso un quadro generale sul business model dell’impresa. Riprenderemo poi in maniera più precisa ciascuna parte nelle slide successive.

Il modello di business della nostra impresa è b2b perché si interfaccia con altre aziende offrendo loro servizi di consulenza. Inoltre, è un modello di business value-driven visto che il principale obiettivo dell’impresa è quello di apportare un reale valore aggiunto ai propri clienti. Questo scopo è perseguito per mezzo di 4 valori condivisi da tutti i dipendenti: prossimità, esperienza, flessibilità e reattività. L’impresa può contare sull’appoggio di partner come università e ricercatori, ma soprattutto sulle proprie risorse umane altamente qualificate, selezionate e istruite ulteriormente dall’impresa stessa, che garantiscono il miglior servizio di consulenza possibile. Pertanto, i costi principali sono ovviamente rappresentati dalla remunerazione del personale, mentre i ricavi sono essenzialmente costituiti dalle commissioni addebitate ai clienti per l’accesso ai servizi offerti, il cui prezzo ovviamente non può essere fisso e viene invece stabilito in base al progetto e ai clienti. Questi ultimi sono assistiti personalmente da account managers ed executive staff, così da garantire la soddisfazione e la durata del rapporto con l’impresa.

Andiamo adesso ad analizzare meglio ciascuna parte del business model.

**SLIDE 14:**

**CUSTOMER SEGMENTS**

AYES nasce con l’idea di colmare un’esigenza nel mercato per una società di consulenza specializzata nel settore industriale. I suoi clienti, pertanto, sono le aziende che operano nel settore dell’ingegneria industriale e della ricerca e sviluppo, indipendentemente dalla loro struttura e dalle loro dimensioni.

**VALUE PROPOSITION**

La value proposition dell’impresa è rappresentata in sintesi dai 4 valori che la contraddistinguono e la rendo unica: esperienza, flessibilità, reattività e prossimità.

L’esperienza è quella dei direttori di AYES, che da sempre lavorano nel campo della consulenza ingegneristica e industriale e che sono quindi in grado di supportare al meglio i clienti così come i team di lavoro in ogni situazione.

La flessibilità consiste invece nella capacità di offrire soluzioni adattabili ad ogni tipologia di azienda, a seconda dei diversi contesti e settori industriali in cui opera.

La reattività è dovuta alla struttura snella e giovane dell’impresa, che consente di formare di volta in volta i team di professionisti più adatti per rispondere alle esigenze del progetto.

Infine, la prossimità e la vicinanza ai propri clienti e collaboratori garantiscono tutto il supporto necessario e una gestione semplice ed efficace delle attività.

**SLIDE 15:**

**CUSTOMER RELATIONSHIPS**

La relazione che AYES stabilisce con i propri clienti è di tipo diretto e personale, dato che le imprese servite si relazionano direttamente con i dipendenti, senza l’ausilio di intermediari o di automazioni. Questo fa sì che i clienti sentano veramente di avere qualcuno a fianco, sia nel day by day che nei momenti più sfidanti. Questo tipo di relazione mira ovviamente a garantire la soddisfazione dei clienti e a stabilire un rapporto di lungo termine con essi.

**CHANNELS**

I canali attraverso cui l’impresa raggiunge i propri clienti sono rappresentati innanzitutto dagli account managers e dall’executive staff. Queste figure si occupano di sviluppare relazioni strategiche con i clienti, instaurandovi un rapporto di fidelizzazione. Per farlo devono essere in grado di assistere il cliente elaborando delle strategie che lo soddisfino, compatibilmente con l’offerta dell’impresa e attraverso un’attenta comprensione del suo business plan.

L’impresa possiede poi account LinkedIn, Twitter e Facebook, tramite i quali fornisce costanti aggiornamenti riguardo ai traguardi raggiunti e ai riconoscimenti ottenuti. Questi ultimi, uniti all’eccellente reputazione dell’impresa e alle raccomandazioni dei clienti soddisfatti, rappresentano una fonte di pubblicità per la società, aldilà di quella garantita dal lavoro del team di vendita e dalle varie conferenze e interviste.

Infine, il sito stesso dell’impresa rappresenta un canale di comunicazione con i clienti: in primo luogo perché fornisce una dettagliata descrizione dei servizi offerti e in secondo luogo perché informa sui valori che rappresentano l’essenza stessa dell’impresa e che la distinguono dalla concorrenza.

**SLIDE 16:**

**KEY ACTIVITIES**

Per quanto riguarda le attività chiave, l’impresa svolge innanzitutto un’attenta operazione di recruiting dei propri dipendenti, così da assicurarsi che abbiano le competenze necessarie, ma anche la motivazione, la flessibilità e la creatività essenziali per chi lavora in un mercato che spesso richiede di risolvere problemi non standard.

Sotto questo punto di vista, anche l’attività di formazione interna dei dipendenti è fondamentale. I colleghi più giovani sono affiancati dai colleghi più esperti sia direttamente sul lavoro che tramite il percorso AYESchool, che mira a fornire una formazione ad hoc per il particolare tipo di lavoro.

Andiamo adesso ad illustrare più nel dettaglio i servizi offerti da AYES:

Per quanto riguarda il settore automotive, la società supporta i principali costruttori OEM così come i loro fornitori e partner nelle seguenti aree:

* ingegneria elettrica e meccanica
* sistemi
* powertrain
* Telematica

Per quanto riguarda invece il settore aeronautics & space, AYES offre supporto durante i processi di ricerca e sviluppo, progetto, industrializzazione, validazione e testing, in particolare nelle aree:

* Elettronica di potenza
* Elettronica di controllo
* Ingegneria meccanica e calcolo
* Avionica & software
* Flight control systems
* Analisi RAMS, dove RAMS è l’acronimo di Reliability (affidabilità), Availability (disponibilità), Maintenability (manutenibilità), Safety (sicurezza).

Per quanto riguarda il settore railway AYES offre esperienza e professionalità nelle seguenti aree:

* Trazione
* Materiale rotabile
* Segnalamento
* Infrastruttura

**SLIDE 17:**

Procedendo troviamo il settore energy & industry: AYES, infatti, supporta coloro che generano, distribuiscono e risparmiano energia, seguendoli durante i processi di sviluppo nelle aree:

* Renewable
* Oil&Gas
* Marine
* Food
* Power
* Solutions

AYES supporta anche le principali case farmaceutiche ed i produttori di dispositivi biomedicali nelle seguenti aree:

* Farmaceutico e Biotecnologie
* Medical Devices
* Drug Delivery, cioè la veicolazione di una sostanza in maniera precisa verso la zona, il tessuto o la cellula dove il suo conseguente rilascio controllato garantirà la maggiore efficienza

**SLIDE 18:**

AYES offre supporto anche nel campo delle telecomunicazioni, che rappresenta un settore in profonda trasformazione ove nuovi operatori nel mercato globale incrementano il volume e la velocità dei dati trasmessi. Nuovi canali di comunicazione richiedono una forte spinta e un sostenuto progresso tecnologico. AYES offre supporto nelle seguenti aree:

* Infrastruttura ed Operatori
* Dispositivi Mobile
* Attività Funzionali

Infine, AYES supporta i principali players dell’IoT seguendoli durante i loro processi di ricerca e sviluppo nelle seguenti aree:

* Industry 4.0
* Big Data
* Machine Learning

**SLIDE 19:**

**KEY RESOURCES**

Come intuibile, tra le risorse chiave troviamo al primo posto risorse umane altamente qualificate: in AYES ben più di 2/3 dei dipendenti possiedono una laurea magistrale o un dottorato di ricerca. Un’altra colonna portante del successo dell’impresa è il know-how dei dirigenti sia nel campo ingegneristico, che nel campo della consulenza, che gli permette di offrire la miglior assistenza possibile al cliente così come ai team di lavoro.

**KEY PARTNERS**

AYES conta sull’appoggio e la collaborazione di ricercatori all’interno del mondo universitario così come di professionisti riconosciuti e communities scientifiche. In particolare, AYES ha un rapporto di partnership con: Politecnici di Milano, Torino e Bari, Università di Pavia, Genova, Roma Tre e dell’Aquila.

Inoltre, AYES configura come resident partner al Kilometro Rosso, parco scientifico tecnologico dove ha sede AYES Lab, un laboratorio interno in cui è stato predisposto un ufficio tecnico in grado di assumere la gestione e lo sviluppo di progetti. Lo spazio viene utilizzato anche per la formazione dei giovani talenti e come hub per eventi ed incontri commerciali.

**SLIDE 20:**

Passiamo ora alla parte relativa a costi e ricavi:

**SLIDE 21:**

Analizzando il grafico osserviamo che i flussi di cassa in entrata sono costituiti essenzialmente dalle commissioni addebitate ai clienti per l’accesso ai servizi offerti. La tabella e la cartina a latere mostrano invece la distribuzione dei ricavi in base all’area geografica. Notiamo quindi che la fetta più ampia di ricavi proviene dal Nord Italia, con Piemonte e Lombardia. Seguono poi quasi a pari merito Emilia-Romagna, Lazio, Campania, Liguria, Toscana. Contribuiscono infine in misura minore Veneto, Trentino-Alto Adige e Valle d’Aosta.

**SLIDE 22:**

I flussi di cassa in uscita, invece, sono rappresentati in misura maggioritaria dal costo del personale e dal costo dei servizi, cioè di utenze, manutenzioni e riparazioni, pubblicità e promozioni, partecipazioni a fiere e prestazioni di terzi correlate all’attività amministrativa e generale.

**SLIDE 23:**

Perché abbiamo fatto queste scelte:

**Personale → diretti/indiretti misti**

Una parte dei costi del personale è diretta, visto che comprende lo stipendio di consulenti e altri dipendenti che lavorano ad un progetto. L’altra parte del costo però è indiretta in quanto include lo stipendio dei dirigenti, i quali non partecipano direttamente alla realizzazione di un progetto.

Inoltre, i costi del personale sono misti, in quanto si compongono sia di una quota fissa, che è il compenso mensilmente stabilito per contratto, che di una quota variabile nel caso in cui il volume di produzione aumenti e si debbano quindi retribuire ore di straordinari, le quali farebbero variare il costo in modo più che proporzionale rispetto al volume di produzione.

Infine, possiamo suddividere i costi del personale tra costi di produzione e non, visto che parte dei dipendenti lavora nel dipartimento di produzione, mentre un’altra parte appartiene ad un’unità funzionale differente, come ad esempio quella delle risorse umane o quella di marketing e vendite.

**Godimento beni di terzi → indiretti fissi**

Abbiamo supposto che la componente essenziale della voce “godimento beni di terzi” sia rappresentata da canoni di locazione e pertanto abbiamo classificato tale costo come indiretto e fisso. Indiretto perché non è possibile ricondurlo ad un singolo progetto e fisso perché il canone di locazione non dipende dal volume di produzione dell’impresa.

Abbiamo poi suddiviso i canoni di locazione tra quelli riferiti ad immobili dedicati alla produzione e quelli riferiti ad immobili che non sono dedicati alla produzione.

Materie prime, sussidiarie, di consumo, merci → indiretti variabili

Sono le materie prime che vengono utilizzate per la realizzazione dei progetti e che pertanto variano al variare del volume di produzione e rientrano nei costi di produzione.

Oneri diversi di gestione → indiretti fissi

Nella voce “oneri diversi di gestione” sono raccolti per definizione tutti i costi di produzione non classificati altrove, i quali sono fissi ed indiretti, in quanto complessivamente non attribuibili in maniera diretta ad un singolo progetto.

**Ammortamenti e svalutazioni → indiretti fissi**

Gli ammortamenti e le svalutazioni sono costi indiretti in quanto riguardano immobilizzazioni materiali e immateriali che non sono direttamente riconducibili ad un singolo progetto o quantomeno che non è economicamente conveniente ricondurre ad un singolo progetto.

Inoltre, sono costi fissi visto che devono essere sostenuti fintanto che il bene materiale o immateriale a cui si riferiscono continua ad essere utilizzato dall’impresa, indipendentemente dal volume di produzione.

Gli ammortamenti che riguardano impianti, attrezzature e licenze rientrano nei costi di produzione, in quanto sono funzionali ai servizi di consulenza offerti dall’impresa. Gli ammortamenti relativi a mobili e arredi, invece, non sono direttamente legati alla produzione o specificatamente necessari per essa.

**Servizi → indiretti fissi**

Per quanto riguarda i costi dei servizi li abbiamo classificati come Indiretti e Fissi, considerando che sono racchiusi in utenze, manutenzioni e riparazioni, pubblicità e promozioni ed infine partecipazioni e fiere.  
Inoltre li abbiamo inseriti anche nei costi di non produzione perché questi costi non erano direttamente legati alla produzione, quindi nel campo della consulenza.

Altri accantonamenti → indiretti fissi

Gli accantonamenti rappresentano costi certi nell'esistenza di importo stimato.  
In questa sezione li abbiamo considerati come indiretti e fissi.

Oneri finanziari → indiretti fissi

Essendo gli oneri finanziari definiti come “interessi ed altri oneri sostenuti dall’impresa per l’ottenimento di finanziamenti”, sono costi che non rientrano tra quelli di produzione. Inoltre, sono fissi in quanto non variano col volume di produzione e indiretti visto che i finanziamenti, in generale, non sono finalizzati ad un unico progetto e dunque non vengono ricondotti ad esso.

**SLIDE 24:**

**SLIDE 25:**

Le informazioni che abbiamo utilizzato sono state reperite dal sito dell’impresa, dalla banca dati AIDA, da numerose interviste e articoli di prestigiose riviste di business, ma anche dall’account LinkedIn dell’impresa per ciò che concerne la governance, e da video di ulteriori interviste presenti su YouTube. Infine le immagini e le icone sono tratte in parte dal sito dell’impresa stesso e in parte dai siti Unsplash e flaticon.

**SLIDE 26:**

**SLIDE 27:**

**SLIDE 28:** Grazie per l’attenzione.

**Buona verbalizzazione dal vostro ex rappresentante Federico Nardi e dalla vostra compagna di corso Sara Aliani!**