

Prova di verifica

BUSINESS ENGLISH STRATEGIES

di Sonia BENETTON

MATERIE ECONOMICO AZIENDALI (Classe 5ª IT AFM-RIM-SIA). Il materiale didattico presentato, da utilizzare nell'ambito del CLIL, si compone di tre parti:

- un testo per gli studenti che consente di studiare in lingua inglese i principali concetti sulle strategie aziendali (vision, mission, catena del valore, strategie corporate di business e funzionali ecc.);
- una serie di diapositive che l'insegnante può usare in classe con la LIM per la spiegazione degli argomenti;
- una prova strutturata, da somministrare al termine del modulo, per verificare il livello di conoscenze e abilità acquisite dagli studenti.

Strategy is about how people decide to organize major resources to enhance the performance of an enterprise, better still as Johnson et al. suggested: "strategy is something people do - their strategy process, and that organisations have - their strategy content".¹

Understanding this perspective means finding out a definite group of decisions by which an enterprise sets its long term objectives and finds the way to achieve them.

Strategic management implies different phases closely connected:

1. **Mission and objectives:** defining the mission and the objectives to achieve
 2. **External context:** finding out opportunities and threats by an external analysis
 3. **Internal context:** finding out strengths and weaknesses by an internal analysis
 4. **Strategies:**
 - a) formulating
 - b) selecting
 - c) implementing
- } strategies
5. **Results:** evaluating the result

Strategy is a work in progress and the strategy loop is the following:

Make sense > make choices > make things happen > make revision > make sense
> make choices².

Mission refers to the enterprise's scope and purpose, aiming to distinguish it from similar enterprises; it provides a focus for work.

There is a close relationship between mission, objectives, external and internal context.

External environment consists of two wide structures:

1. **the general (macro)environment** that includes political, social, cultural, environmental, economic, technological and legal factors that affect all organisations;
2. **the competitive (micro)environment** that includes customers, suppliers, competitors and potential substitute products.

Referring to the competitive environment, **Porter's Five Forces model** shows how its five forces affect industry profitability. Actually the ability of a firm to gain profit depends on:

1. **the ability of new competitors to enter the industry**, which depends, for example, on the economies of scale to compete on cost, or on the amount of capital required, or on subsidies which benefit existing firms;

¹ D.Boddy, *Management: An introduction*, Pearson 2014

² D.Boddy, *Management: An introduction*, Pearson 2014

2. **the bargaining power of buyers**, they seek lower prices at a higher quality;
3. **the bargaining power of suppliers**, which is high when there are few suppliers or the product is so distinctive that customers are reluctant to switch;
4. **the threats of substitute products**, which can perform the same function (for example using coffee or barley coffee, or transport by rail or by air);
5. **the rivalry among existing competitors**, which grows, for example, when there are many firms in an industry or products are similar, or the product life cycle is at the last stage (decline) or fixed costs are high, so that firms use their all capacity and overproduce.

Five Forces analysis identifies and lists the aspects of the Five Forces which are most relevant to the profitability of a firm at that time, but firms need an internal analysis to cope with external changes. A firm can survive and prosper thanks to its human and technical resources and its competence in using them. An internal analysis identifies tangible and intangible resources which added to competences, produce strategic capabilities. Tangible resources such as land, building, equipment, materials, money etc. and intangible resources (relational and reputational) are resources base; in other words: what we have; these resources added to competences (activities, process, attitudes), in other words: what we do well, create strategic capabilities that are the capabilities of an organisation that contribute to its long-term survival or competitive advantage.

Tangible Resources + Intangible Resources = Resource base

Resource base + Competences = Strategic Capabilities

For example Ryanair has prospered thanks to quick turn-arounds which enable it to use aircraft more efficiently.

The competitive advantage of an enterprise is identified by the analysis of each activity of the whole organisation as M. Porter suggested in his concept of **Value Chain** (1985).

A Value Chain derives from an accounting practice and divides a firm “into the discrete activities it performs in designing, producing, marketing and distributing its product. It is the basic tool for diagnosing competitive advantage and finding ways to enhance it. (Porter, 1985)”.

Value Chain is composed of:

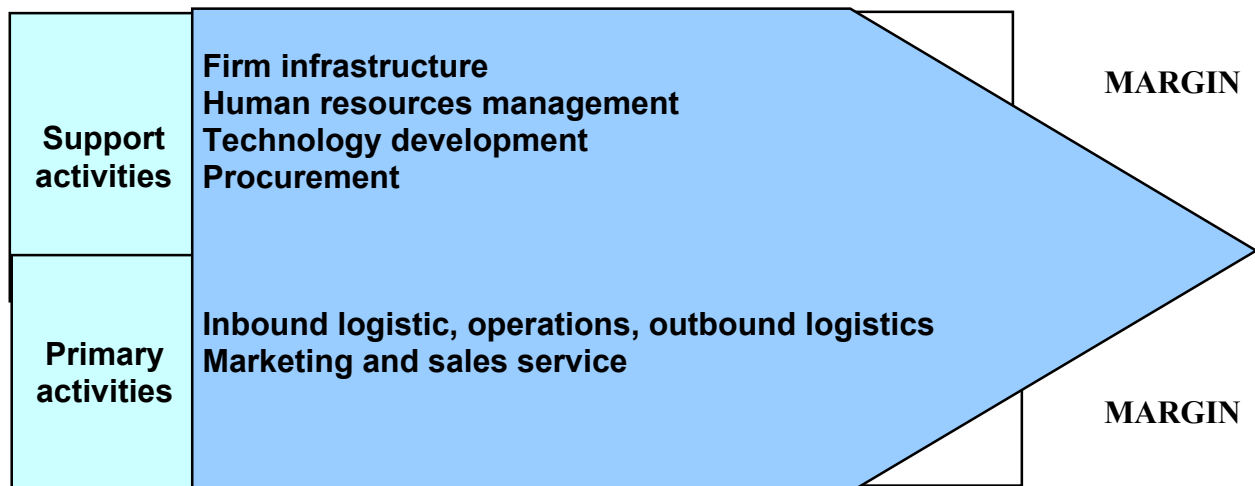
1. primary activities;
2. support activities.

Primary activities, as the following in the list, transform inputs into outputs and deliver products or services to the customer:

1. **inbound logistics**: receiving, storing and distributing the inputs;
2. **operations**: transforming inputs into outputs;
3. **outbound logistics**: moving the product to the buyer collecting, storing and distributing;
4. **marketing and sales**: activities to promote the product or the service and make customers aware;
5. **service**: activities after-sales, enhancing or maintaining the product, installation, training, repair etc.

Support activities from which depend the primary activities are the following:

1. **firm infrastructure**, organisational structure and financial, quality and planning systems;
2. **human resource management**;
3. **technology development**;
4. **procurement**.



Support and primary activities analysis help managers evaluate which activities benefit the firm and which destroy value and should outsource to other firms.

Each activity in the value chain can contribute to enhance firm's position and may create a higher value added.

Internal and external issue can be summarized by a **SWOT analysis** which helps managers evaluate alternative strategies. It can be used to analyse a specific product's, area's, department's performance or any other aspect of a company or business organization. Its structure contains:

1. **Strengths:** are internal areas or activities in which the company performs well, for example areas such as sales and marketing, technology, finance, products, operation and production, human resources, organizational structure, etc.
2. **Weaknesses:** are internal areas or activities in which the company performs poorly, for example areas such as sales and marketing, technology, finance products, operation and production, human resources, organizational structure, etc.
3. **Opportunities:** are external areas or activities that the company could profitability be involved with in the future, for example areas such as political situation, social and demographic changes, consumer tastes, competitors, suppliers, environmental changes, government policy, etc.
4. **Threats:** are external areas or activities such as political situation, social and demographic changes, consumer tastes, competitors, suppliers, environmental changes, government policy, etc.

Management in large enterprises develops strategies at different levels:

1. corporate level
2. business level
3. functional level

Referring to **corporate level** the strategy reflects the overall enterprise, the overall mission and purpose, the range of its activities, the type of business: local, national or global, the type of organisation etc.

At the first level, there are strategies which can aim for growth, stability or renewal.

1. **Growth strategy:** help firms expand its number of products or markets served.
2. **Stability strategy:** firms offer the same product and service to much the same group of customers.
3. **Renewal:** firms face to troubles change significant areas of their business to secure the required turnaround.

The choice of a different strategy depends on the mix of the type of market (existing or new) and the type of product (existing or new).

For example, in existing market/product a growth strategy is a penetration strategy by which firm try to increase its market share by reducing price, increasing advertising and improving distribution. In new market, but existing products /services, a strategy of a geographical expansion, or targeting new market segments or new uses for a product, can be the solution for a growth.

In new markets and new products/services known as diversification there are three forms:

1. **horizontal integration:** when firms develop related or complementary activities;
2. **vertical integration:** when firms decide to make their own components rather than buy them from other manufacturers;
3. **unrelated integration:** when firms develop into new markets outside the present industry.

To complete, in existing markets and new products the development of products/services allows enterprises to retain the security of its present markets by altering products or developing new ones, this is a **consolidation strategy** that in growing markets can be reached by a high efficiency or service.

	Existing products/services	New products/services
Existing markets	Market penetration Consolidation Withdrawal	Product/service Development
New markets	Market development 1. New territories 2. New segments 3. New uses	Diversification 1. Horizontal 2. Vertical 3. Unrelated

Source: D. Boddy, 2014, Pearson

Referring to the **business unit level** (a **business unit** is a single part of an organisation which is autonomous from other business units with its strategy, its market, its competitors, its objectives), firms face a choice about how to compete.

As Porter suggested, there are three main types of competitive advantage:

1. cost leadership;
2. differentiation;
3. focus.

From these type of competitive advantage firms set their strategies:

1. a cost leadership strategy;
2. a differentiation strategy;
3. a focus strategy.

A **cost leadership strategy** is when an enterprise uses low price to compete rather than excellent quality or service. This strategy requires **economies of scale** to reduce the cost of products or services. This strategy makes profitability only if customers are aware that the product is value for money.

A **differentiation strategy** is when a firm offers a product or a service that is perceived as unique or distinctive from its competitors and customers are aware of the difference.

Firms use for example a high quality or a superior technology or a particular design. Coca Cola differentiates by a widely-recognised brand or Ferrero differentiates by a particular quality of its products (Nutella).

A **focus strategy** (called **niche strategy**) is when a firm targets very specific segments of the market, for example on the basis of consumer groups (teenagers, over -50s; organic natural and vegan products) or geographical areas (Europe, USA, North-Africa). For example Alce Nero Spa in the biologic food sector or Rigoni di Asiago in jam industry.

To support business level strategies, **functional level strategies** are required. They are different as the functional area they belong to, for example financial strategy, marketing strategy, production strategy, human resource management strategy etc.

Functional strategies are different from business level strategies because of their limited action area. All responsibilities are on functional area managers.

Financial strategy contains all long-term decisions and all actions that firms need to choose the best type of financial resources. They must decide between internal and external sources.

Long-term investments must be related to long-term sources as short-term investments must be connected to short-term resources.

Marketing strategy by which firms decide their target market and their market positioning.

Market segmentation is the process of dividing markets into different segments to comprise the homogeneous needs of many consumers in smaller groups, for example using demographic variables such as age, gender or education level (demography); or country and region (geography); or by variables like income, lifestyle etc. (socio-economic criterion).

Immediately after market segmentation, firm selects its target **market** that is the segment of the market chosen by the enterprise as the focus of its activities and that contains the demand it can satisfy.

To reach its objectives the enterprise selects the tools to satisfy its customers by marketing mix factors called “The four Ps”: Price, Product, Promotion and Place, but it is a simplification because there are other variables which may be added.

Human resources management strategy that refers to all activities related with the management of work and people in firms. They have a larger role because of the severe competition, the flexibility and the innovation that firms face in recent years. In fact, all organisations are more profitable and secure when their workers are satisfied. Only ensuring a high degree of external and internal fit, firms obtain profitable benefits³. **External fit** is when there is a close and consistent relationship between a firm's competitive strategy and its HRM (human resources management) strategy; for example, a differentiation strategy based on quality and flexible response to customers' needs training and team working arrangements, while a cost leadership that requires different workers attitudes.

Internal fit is when the different components of the HRM strategy support each other and encourage the needed attitudes and behaviours, for example a firm that encourages its team working by a payment system that rewards contributions to the team.

³D.Boddy, *Management: An introduction*, Pearson 2014

MULTIPLE CHOICE

Choose the best answer for each question from a, b, c or d.

1. Strategy is:

- a. only something people do
- b. only organisations have
- c. both strategy process and strategy content
- d. only strategy process

2. Which of these phases are related?

- a. mission/objectives, internal context
- b. external context and internal context
- c. results, strategies, internal context, mission and objectives, external context
- d. mission/objectives, external and internal context, strategies and results

3. Which is true in a strategy such as a work in progress?

- a. make choices, make things happen, make sense
- b. make sense, make things happen, make choice, make revision
- c. make things happen, make choice, make revision, make sense
- d. make sense, make choices, make things happen, make revision

4. Porter's Five Forces is:

- a. a model that shows how forces affect industry profitability
- b. a model that shows weaknesses and strengths of a firm
- c. a model that shows threats and opportunities for a firm
- d. unanswerable question

5. Which answer is true in Porter's Five Forces about the bargaining power of buyers?

- a. they seek higher prices at a lower quality
- b. they seek lower quality
- c. they seek higher prices at a higher quality
- d. they seek lower prices at a higher quality

6. Substitute products:

- a. perform different function
- b. unanswerable question
- c. perform the same function
- d. perform different and same functions

7. Tangible resources are:

- a. land, building, equipment, relations
- b. know-how, relations, reputation
- c. reputation, software, land
- d. land, building, equipment, materials and money

8. Strategic capabilities are:

- a. tangible resources + intangible resources
- b. resource base – competences
- c. tangible resources + intangible resources + competences
- d. resource base + tangible resources

9. Primary activities are:

- a. inbound logistics, operations, marketing and sales, human resource management
- b. operations, marketing and sales, procurement
- c. technology development, inbound logistics, outbound logistics
- d. inbound logistics, operations, service, outbound logistics, marketing and sales

10. Support activities are:

- a. procurement, human resource management, technology development, firm infrastructure
- b. firm infrastructure, human resources management, technology development, procurement
- c. service, human resource management, procurement
- d. service, marketing and sales, outbound logistics, operations

TRUE OR FALSE

Say whether the following statements are true or false. If false, suggest the correct wording.

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Porter's Five Forces analysis is a useful tool to identify and list the aspect of the Five Forces which are most relevant to the profitability of a firm. | T | F |
| | | |
| 2. Opportunities are the only internal factors. | T | F |
| | | |
| 3. Corporate level means a choice about how to compete. | T | F |
| | | |
| 4. Tangible resources added to intangible resources equal resource base. | T | F |
| | | |
| 5. By growth strategy firms expand their number of products or market served. | T | F |
| | | |
| 6. Vertical integration means that firms decide to make their own components rather than buy them from other manufacturers. | T | F |
| | | |
| 7. Cost leadership, differentiation and focus are types of competitive advantage. | T | F |
| | | |
| 8. A differentiation strategy is when a firm offers low price to compete. | T | F |
| | | |
| 9. Market segmentation is the strategy by which firms decide their market Positioning. | T | F |
| | | |
| 10. Human resources management strategy contains all long-term decisions about financial resources. | T | F |
| | | |

FILL-IN 1

Complete the sentences using the words listed below.

economies of scale, existing or new, corporate, primary, turnaround, competitors, segment of the market, business unit, destroy, horizontal, focus, evaluate, troubles, unique, mission, autonomous, mix, new competitors, transform inputs, develop

1. Support and primary activities analysis help managers..... which activities benefit the firm and whichvalue and should outsource to other firms.
2. Referring to..... level the strategy reflects the overall enterprise, the overall..... and purpose, the range of its activities , the type of business: local, national or global, the type of organisation etc.
3. integration: when firms..... related or complementary activities
4. The choice of a different strategy depends on theof the type of market (existing or new)and the type of product (.....).
5. A.....is a single part of an organisation which is..... from other business units with its strategy, its market, its competitors, its objectives).
6. Renewal: firms face to..... change significant areas of their business to secure the required.....
7. A differentiation strategy is when a firm offers a product or a service that is perceived as..... or distinctive from itsand customers are aware of the difference.
8. Target market is the..... chosen by the enterprise as..... of its activities and that contains the demand it can satisfy.
9. activities into outputs and deliver products or services to the customer.
10. The ability of..... to enter the industry depends , for example, on the..... to compete on cost, or on the amount of capital required, or on subsidies which benefit existing firms.

CLASSIFYING

Classify the following activities.

Activities	Primary activities	Support activities
1. Human resource management		
2. Marketing and sales		
3. Financial, quality and planning systems		
4. Technology development		
5. Outbound logistics		
6. Firm infrastructure		
7. Inbound logistics		
8. Procurement		
9. Organisational structures		
10. Operations		

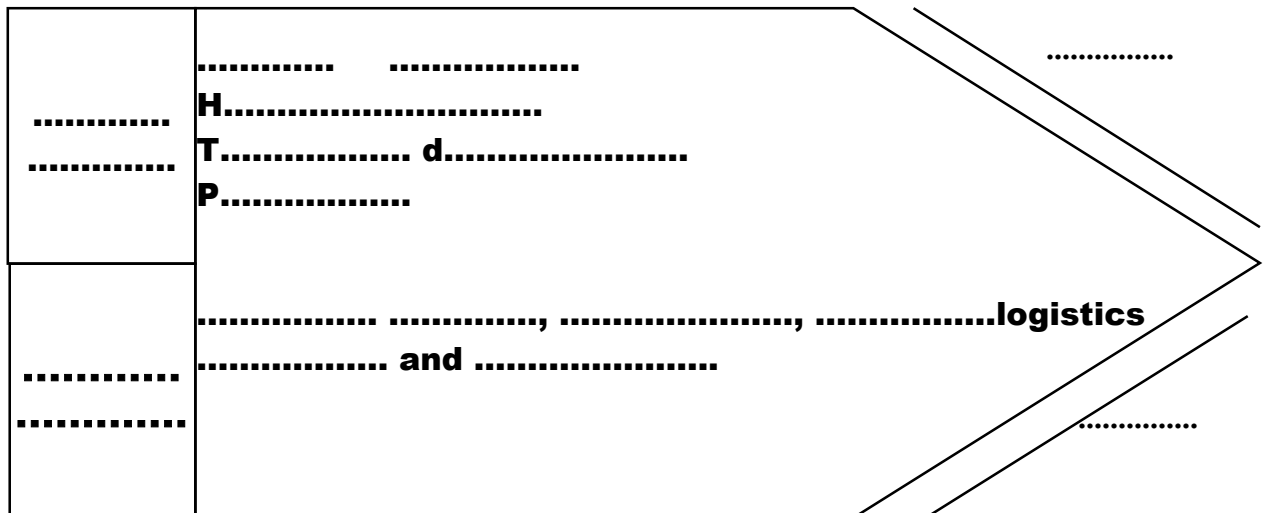
WRONG TERM OR RIGHT TERM

Find the mistakes in the sentences below and correct them.

	Wrong term	Right term
1. Inbound logistics: receiving, storing and distributing the outputs
2. Porter's Four Forces model shows how its four forces affect industry profitability
3. The bargaining power of suppliers: they seek lower prices at a higher quality
4. Internal context: finding out opportunities and threats by an external analysis
5. Mission is about how people decide to organize major resources to enhance the performance of an enterprise
6. Resource base - Competences = Strategic Capabilities
7. Strengths are external areas or activities in which the company performs well
8. Weaknesses are external areas or activities such as political situation, social and demographic changes
9. Growth strategy: firms offer the same product and service to much the same group of customers
10. Horizontal integration: when firms decide to make their own components rather than buy them from other manufacturers

FILL-IN 2

Complete the figure below.



FILL-IN 3

Fill in the blanks the right word.

	Existing products/services	New products/services
Existing markets	Market/service
New markets	Market development 1. new 2.segments 3. new	diversification 1..... 2..... 3.....

SOLUTIONS

MULTIPLE CHOICE

1. c; 2. d; 3. d; 4. a; 5. d; 6. c; 7. d; 8. c; 9. d; 10. b.

TRUE OR FALSE

1. T; 2. F, Opportunities and threats are external factors; 3. F, Corporate level reflects the overall enterprise, the overall mission and purpose; 4. T; 5. T; 6. T; 7. T; 8. F, A differentiation strategy is when a firm offers a product or a service that is perceived as unique or distinctive from its competitors and customers are aware of the difference; 9. F, Market segmentation is the process of dividing markets into different segments to comprise the homogeneous needs of many consumer in smaller groups; 10. F, Human resources management strategy refers to all activities related with the management of work and people in firms.

FILL-IN 1

1. Support and primary activities analysis help managers *evaluate* which activities benefit the firm and which *destroy* value and should outsource to other firms.
2. Referring to *corporate* level the strategy reflects the overall enterprise, the overall *mission* and purpose, the range of its activities, the type of business: local, national or global, the type of organisation etc.
3. *Horizontal* integration: when firms *develop* related or complementary activities.
4. The choice of a different strategy depends on the *mix* of the type of market (existing or new) and the type of product (*existing or new*).
5. A *business unit* is a single part of an organisation which is *autonomous* from other business units with its strategy, its market, its competitors, its objectives.
6. Renewal: firms face to *troubles* change significant areas of their business to secure the required *turnaround*.
7. A differentiation strategy is when a firm offers a product or a service that is perceived as *unique* or distinctive from its *competitors* and customers are aware of the difference.
8. Target market is the *segment of the market* chosen by the enterprise as the *focus* of its activities and that contains the demand it can satisfy.
9. *Primary* activities *transform* inputs into outputs and deliver products or services to the customer.
10. The ability of *new competitors* to enter the industry depends, for example, on the *economies of scale* to compete on cost, or on the amount of capital required, or on subsidies which benefit existing firms.

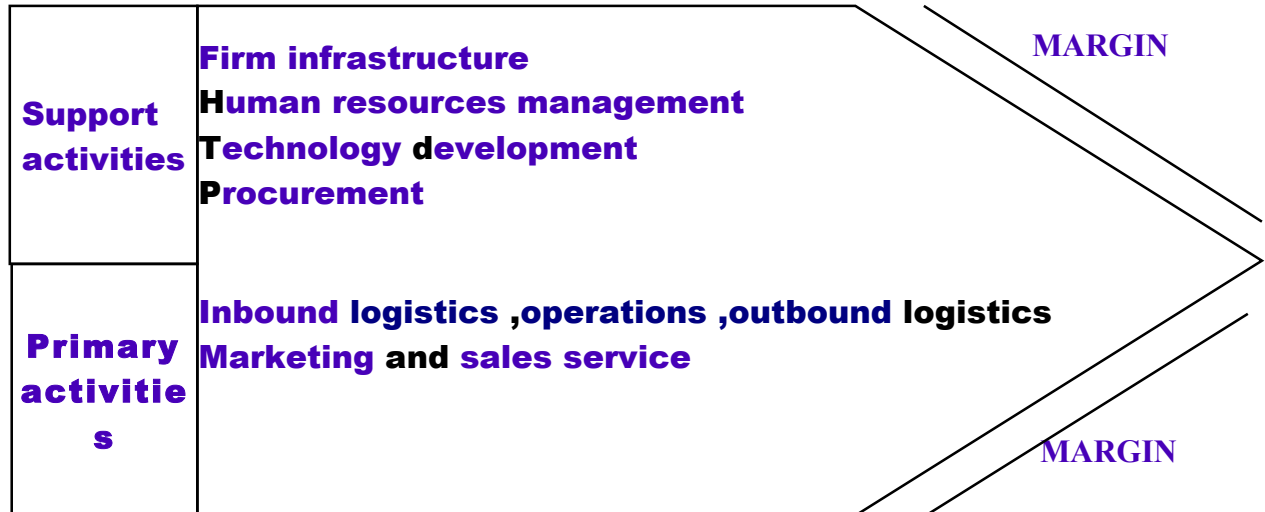
CLASSIFYING

Activities	Primary activities	Support activities
1. Human resource management		X
2. Marketing and sales	X	
3. Financial, quality and planning systems		X
4. Technology development		X
5. Outbound logistics	X	
6. Firm infrastructure		X
7. Inbound logistics	X	
8. Procurement		X
9. Organisational structures		X
10. Operations	X	

WRONG TERM OR RIGHT TERM

	Wrong term	Right term
1. Inbound logistics: receiving, storing and distributing the outputs	Outputs	Inputs
2. Porter's Four Forces model shows how its four forces affect industry profitability	Four	Five
3. The bargaining power of suppliers: they seek lower prices at a higher quality	Suppliers	Buyers
4. Internal context: finding out opportunities and threats by an external analysis	Internal	External
5. Mission is about how people decide to organize major resources to enhance the performance of an enterprise	Mission	Strategy
6. Resource base - Competences = Strategic Capabilities	-	+
7. Strengths are external areas or activities in which the company performs well	External	Internal
8. Weaknesses are external areas or activities such as political situation, social and demographic changes	Weaknesses	Threats
9. Growth strategy: firms offer the same product and service to much the same group of customers	Growth	Stability
10. Horizontal integration: when firms decide to make their own components rather than buy them from other manufacturers	Horizontal	Vertical

FILL-IN 2



FILL-IN 3

	Existing products/services	New products/services
Existing markets	<i>Market penetration</i> <i>Consolidation</i> <i>Withdrawal</i>	<i>Product/service development</i>
New markets	Market development 1. <i>new territories</i> 2. <i>new segments</i> 3. <i>new uses</i>	Diversification 1. <i>horizontal</i> 2. <i>vertical</i> 3. <i>unrelated</i>

ASSESSMENT AND MARKING

Exercise	Assessment scores	Maximum score
Multiple choice	1 x 10	10
True-false	2 x 10	20
Fill-in 1	2 x 10	20
Classifying	1 x 10	10
Wrong terms – right terms	2 x 10	20
Fill-in 2	0,5x18	9
Fill-in 3	1x11	11
Total		100

Grade	
1-49	Seriously inadequate (1 – 4)
50-59	Unsatisfactory (5)
60-69	Passing grade (6)
70-79	Fair (7)
80-89	Good (8)
90-100	Excellent (9- 10)

Prova di verifica

BUSINESS ENGLISH STRATEGIES

di Sonia BENETTON

MATERIE ECONOMICO AZIENDALI (Classe 5ª IT AFM-RIM-SIA). *Il materiale didattico presentato, da utilizzare nell'ambito del CLIL, si compone di tre parti:*

- un testo per gli studenti che consente di studiare in lingua inglese i principali concetti sulle strategie aziendali (vision, mission, catena del valore, strategie corporate di business e funzionali ecc.);
- una serie di diapositive che l'insegnante può usare in classe con la LIM per la spiegazione degli argomenti;
- una prova strutturata, da somministrare al termine del modulo, per verificare il livello di conoscenze e abilità acquisite dagli studenti.

La strategia riguarda come le persone decidono di organizzare le risorse principali in modo da migliorare le prestazioni di un'azienda, o meglio, come Johnson e altri hanno suggerito: “la strategia è qualcosa che le persone fanno – il loro processo strategico e qualcosa che le aziende hanno – il loro contenuto strategico”.

Capire questa prospettiva significa identificare un gruppo definito di decisioni attraverso cui un'azienda stabilisce i propri obiettivi di lungo termine e trova il modo di raggiungerli.

La strategia d'impresa implica fasi differenti fortemente connesse tra loro:

1. **Mission e obiettivi:** definizione della mission e degli obiettivi da raggiungere
2. **Contesto esterno:** identificazione delle opportunità e delle minacce attraverso un'analisi esterna
3. **Contesto interno:** identificazione dei punti di forza e dei punti di debolezza attraverso un'analisi interna
4. **Strategie:**
 - a) formulazione
 - b) selezione strategie
 - c) attuazione
5. **Risultati:** valutazione dei risultati

La strategia è un “work in progress” e il ciclo strategico è il seguente:

Dare un senso >.... Fare scelte > far sì che le cose avvengano (concretizzare) > rivedere > dare un senso >.... Fare scelte ...

La mission si riferisce allo scopo e alle finalità di un'azienda, nell'intento di distinguere la stessa da altre simili; fornisce un focus per il lavoro.

C'è una stretta relazione tra la mission, gli obiettivi e il contesto interno ed esterno.

L'ambiente esterno si compone di due ampie strutture:

1. **L'ambiente generale (macro)** che include fattori politici, sociali, culturali, ambientali, economici, tecnologici e legali che influenzano l'azienda;
2. **L'ambiente competitivo (micro)** che include i clienti, i fornitori, la concorrenza e i potenziali prodotti sostitutivi.

Facendo riferimento all'ambiente competitivo, il **modello delle Cinque Forze di Porter** mostra come queste influenzino la redditività del settore. Più precisamente la capacità di un'azienda di generare profitto dipende da:

3. **la capacità di nuove aziende concorrenti di penetrare nel settore**, che a sua volta dipende, per esempio da come le economie di scala riescono a competere sui costi, o sulla quantità di capitale richiesto, o sui sussidi che favoriscono le aziende già esistenti;
4. **il potere contrattuale degli acquirenti**, questi ricercano i prezzi più bassi a un livello di qualità superiore ;
5. **il potere contrattuale dei fornitori**, che è forte quando ci sono pochi fornitori o quando il prodotto è così riconoscibile che i clienti sono restii a cambiare;
6. **la minaccia di prodotti sostitutivi**, che possono assolvere la stessa funzione (per esempio il caffè normale o il caffè d'orzo, oppure il trasporto ferroviario o il trasporto aereo);
7. **la rivalità tra le aziende concorrenti esistenti**, che cresce, per esempio, quando ci sono molte aziende operanti nello stesso settore o in caso di prodotti simili, o quando il ciclo di vita di un prodotto è nella sua fase finale (declino), o quando i costi fissi sono alti, così che le aziende usano tutta la loro capacità arrivando a trovarsi in una situazione di sovrapproduzione.

L'analisi delle cinque forze identifica ed elenca gli aspetti delle Cinque Forze che risultano essere i più rilevanti in riferimento alla redditività di un'azienda in un dato momento, ma le aziende necessitano di un'analisi interna per far fronte ai cambiamenti esterni.

Un'impresa può sopravvivere e prosperare grazie alle sue risorse umane e tecnologiche e grazie alla sua capacità di utilizzarle. Un'analisi interna identifica le risorse materiali e immateriali che aggiunte alle competenze, producono le capacità strategiche. Le risorse materiali quali il terreno, l'edificio, l'attrezzatura, le materie prime, il denaro ecc.. e le risorse immateriali (relazionali e reputazionali) costituiscono le risorse di base; in altre parole: ciò che abbiamo; queste risorse aggiunte alle competenze (le attività, il processo, e le attitudini), ovvero ciò che facciamo bene, creano le capacità strategiche che sono le capacità di un'organizzazione che contribuiscono alla sua sopravvivenza nel lungo termine o al suo vantaggio competitivo.

Risorse materiali + Risorse immateriali = Risorse di base

Risorse di base + Competenze = Capacità strategiche

Per esempio Ryanair si è sviluppata con successo grazie ai limitati tempi di permanenza a terra che le hanno permesso di usare gli aerei in maniera più efficiente.

Il vantaggio competitivo di un'impresa, come Porter suggerì nel suo concetto di **Catena del Valore** (1985), viene identificato analizzando ogni attività dell'intera organizzazione.

La Catena del Valore deriva da una pratica contabile e divide un'azienda nelle attività separate che essa effettua nel progettare, produrre, commercializzare e distribuire il suo prodotto. Si tratta dello strumento fondamentale per individuare il vantaggio competitivo e trovare i modi per aumentarlo.

La Catena del Valore è composta da:

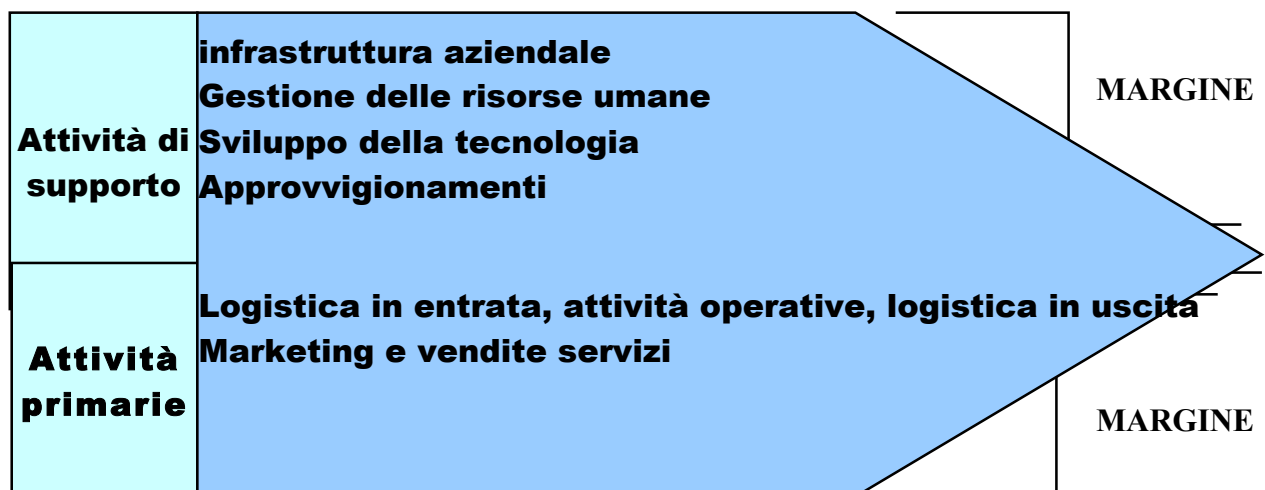
1. attività primarie;
2. attività di supporto.

Le **attività primarie**, come quelle elencate di seguito, trasformano gli input in output e consegnano prodotti o servizi al consumatore:

1. **logistica in entrata**: ricezione, immagazzinamento e distribuzione degli input;
2. **attività operative**: trasformazione degli input in output;
3. **logistica in uscita**: spostamento del prodotto verso il punto di raccolta da parte dell'acquirente, immagazzinamento e distribuzione;
4. **marketing e vendite**: attività finalizzate alla promozione del prodotto o del servizio e a diffondere la conoscenza dello stesso da parte dei clienti;
5. **servizi**: attività post-vendita, di miglioramento o mantenimento del prodotto, di installazione, di formazione, assistenza ecc.

Le **attività di supporto** da cui dipendono le attività primarie sono le seguenti:

1. **infrastruttura aziendale**, struttura organizzativa e finanziaria, sistemi di qualità e pianificazione;
2. **gestione delle risorse umane**;
3. **sviluppo della tecnologia**;
4. **approvvigionamenti**.



L'analisi delle attività primarie e di quelle di supporto aiuta i manager a stabilire quali attività favoriscono l'impresa e quali ne distruggono il valore e debbano essere esternalizzate ad altre aziende. Ogni attività nella catena del valore può contribuire a migliorare la posizione dell'impresa e può creare un valore aggiunto maggiore.

Gli elementi interni ed esterni possono essere riassunti **nell'analisi SWOT** che aiuta i manager a valutare le diverse strategie. Può essere utilizzata per analizzare la resa di uno specifico prodotto, di un'area, di un dipartimento o di qualsiasi altro aspetto di un'azienda o di un'organizzazione aziendale. La sua struttura contiene:

1. **I punti di forza**: sono le aree interne o le attività in cui un'azienda funziona bene (ottiene buoni risultati), per esempio aree quali le vendite e il marketing, la tecnologia, la finanza, i prodotti, le attività operative e la produzione, le risorse umane, la struttura organizzativa, ecc.

- 2. I punti di debolezza:** sono le aree interne o le attività in cui un'azienda raggiunge risultati non soddisfacenti, per esempio aree quali le vendite e il marketing, la tecnologia, la finanza, i prodotti, le attività operative e la produzione, le risorse umane, la struttura organizzativa, ecc.
- 3. Le opportunità:** sono aree esterne o attività in cui l'azienda potrebbe essere coinvolta con profitto in futuro, per esempio aree quali la situazione politica, i cambiamenti sociali o demografici, i gusti dei consumatori, la concorrenza, i fornitori, i cambiamenti ambientali, la politica governativa, ecc.
- 4. Le minacce:** sono aree esterne o attività quali la situazione politica, i cambiamenti sociali o demografici, i gusti dei consumatori, la concorrenza, i fornitori, i cambiamenti ambientali, la politica governativa, ecc.

Il management nelle grandi aziende sviluppa strategie a diversi livelli:

1. a livello di gruppo aziendale
2. a livello di singola azienda
3. a livello di funzione (dipartimento)

A livello di gruppo aziendale la strategia riguarda l'impresa nel suo complesso, la sua mission e il suo scopo generali, l'insieme delle sue attività, la tipologia di azienda: se locale, nazionale o globale, il tipo di organizzazione, ecc.

Al primo livello esistono strategie che puntano alla crescita, alla stabilità o al rinnovamento.

- 1. Strategia di crescita:** aiuta l'azienda ad aumentare il numero dei propri prodotti o i mercati su cui opera.
- 2. Strategia di stabilità:** le aziende offrono lo stesso prodotto e servizio pressoché allo stesso gruppo di clienti.
- 3. Rinnovamento:** le aziende di fronte ai problemi modificano aree aziendali significative con l'intento di garantire il necessario volume d'affari.

La scelta della strategia dipende dalla combinazione della tipologia del mercato (esistente o nuovo) con il tipo di prodotto (esistente o nuovo).

Per esempio, in un mercato/prodotto esistente una strategia di crescita è quella di penetrazione che prevede che l'azienda cerchi di aumentare la propria quota di mercato riducendo il prezzo, aumentando la pubblicità e migliorando la distribuzione. In un mercato nuovo, ma con prodotti/servizi esistenti, una strategia di espansione geografica o orientata a nuovi segmenti specifici di mercato o nuovi impieghi di un prodotto, può rappresentare la soluzione per ottenere una crescita.

Nei mercati nuovi e con nuovi prodotti/servizi esistono tre forme differenti di diversificazione:

- 1. integrazione orizzontale:** quando le aziende sviluppano attività collegate o complementari;
- 2. integrazione verticale:** quando le aziende decidono di produrre i componenti a loro necessari anziché acquistarli da altri produttori;
- 3. integrazione conglomerale:** quando le aziende si sviluppano all'interno di nuovi mercati al di fuori del settore di appartenenza.

Per concludere, nei mercati esistenti e con nuovi prodotti lo sviluppo di prodotti/servizi consente alle aziende di mantenere la sicurezza di quei mercati modificando i prodotti o sviluppandone di nuovi, questa è una **strategia di risanamento** che in mercati in via di sviluppo può essere attuata tramite una grande efficienza o un ottimo servizio.

	Prodotti/servizi esistenti	Prodotti/servizi nuovi
Mercati esistenti	Penetrazione di mercato Rinnovamento Ritiro	Prodotto(servizio) Sviluppo
Nuovi mercati	Sviluppo del mercato 1. Nuovi territory 2. Nuovi segmenti 3. Nuovi usi	Differenziazione 1. Orizzontale 2. Verticale 3. Conglomerale

Source: D. Boddy, 2014, Pearson

A livello di singola **unità aziendale** (un'**unità aziendale** è una singola parte di un'organizzazione, autonoma rispetto alle altre unità aziendali con una sua propria strategia, un suo mercato di riferimento, la sua concorrenza, i suoi obiettivi), le imprese affrontano la scelta su come competere.

Come Porter suggerì, esistono tre tipi di vantaggio competitivo:

1. leadership di costo;
2. differenziazione;
3. focalizzazione.

Partendo da queste tipologie di vantaggio competitivo le imprese definiscono le loro strategie:

1. strategia di leadership di costo;
2. strategia di differenziazione;
3. strategia di focalizzazione.

Si parla di **strategia di leadership di costo** quando un'azienda utilizza per competere il prezzo basso piuttosto che un eccellente livello di qualità dei prodotti o del servizio. Questa strategia presuppone economie di scala per ridurre il costo dei prodotti o dei servizi. Questa strategia diventa redditizia solo se i clienti sono convinti che venga loro offerto un buon rapporto qualità/prezzo.

Si parla di **strategia di differenziazione** quando un'azienda offre un prodotto o un servizio che viene percepito come unico o riconoscibile rispetto a quanto offerto dalla concorrenza e i clienti sono consapevoli di questa differenza.

Le aziende utilizzano per esempio un'alta qualità o l'impiego di una tecnologia più avanzata o un design particolare. Coca Cola si differenzia grazie ad un marchio globalmente riconosciuto o Ferrero si differenzia per una particolare tipologia di un suo prodotto (Nutella).

Si parla di **strategia di focalizzazione** (chiamata anche **strategia di nicchia**) quando un'impresa si rivolge a specifici segmenti del mercato, per esempio riferendosi a dei gruppi di consumatori (i teenager, gli over 50, i prodotti naturali e vegani) o ad aree geografiche (Europa, USA, Nord-Africa). Alce Nero Spa, per esempio, all'interno del settore del cibo biologico o la Rigoni di Asiago nel settore della marmellata.

Per supportare le strategie a livello di singole unità aziendali, sono richieste **strategie a livello di funzione**. Queste ultime sono diverse a seconda della funzione a cui fanno riferimento. Per esempio la strategia finanziaria, la strategia di marketing, la strategia di produzione, la strategia delle risorse umane.

Le strategie a livello di funzione sono diverse da quelle a livello di singola unità aziendale a causa del loro limitato campo di azione.

Tutte le responsabilità sono a carico dei dirigenti dell'area funzionale.

La strategia finanziaria contiene le decisioni di lungo termine e tutte le azioni di cui le imprese hanno bisogno per scegliere il miglior tipo di risorse finanziarie. Devono scegliere tra le risorse interne e quelle esterne.

Gli investimenti a lungo termine devono fare riferimento alle risorse di lungo termine così come gli investimenti a breve termine devono fare riferimento alle risorse di breve termine.

Il marketing strategico si riferisce a quelle strategie attraverso le quali le aziende decidono il loro mercato di riferimento e il loro posizionamento sul mercato.

Per **segmentazione del mercato** si intende il processo di dividere i mercati in differenti segmenti per raggruppare i bisogni tra loro omogenei di molti consumatori in gruppi più piccoli, per esempio utilizzando variabili demografiche quali l'età, il genere o il livello di istruzione (criterio demografico); o il paese o la regione (criterio geografico); o utilizzando variabili quali il reddito, lo stile di vita ecc. (criterio socio-economico).

Subito dopo aver effettuato la segmentazione del mercato, un'azienda seleziona il proprio mercato di riferimento che è quel segmento del mercato scelto dall'impresa come focus delle proprie attività e che contiene la domanda che l'azienda stessa può soddisfare.

Per raggiungere i suoi obiettivi l'azienda sceglie gli strumenti adatti a soddisfare i propri clienti attraverso i fattori del marketing mix chiamati "le Quattro P": Prezzo, Prodotto, Promozione e Posizionamento, ma si tratta di una semplificazione perché ci sono altre variabili che dovrebbero essere aggiunte.

La strategia di gestione delle risorse umane si riferisce a tutte le attività connesse alla gestione del lavoro e delle persone all'interno delle aziende. Queste ultime rivestono il ruolo di maggiore importanza visti l'elevato livello di concorrenza, flessibilità e innovazione a cui le imprese devono far fronte in questi ultimi anni. Infatti tutte le organizzazioni sono più redditizie e sicure nel momento in cui i loro lavoratori sono soddisfatti. Solo assicurando un alto livello di internal e external fit (integrazione delle politiche delle risorse umane sia interna che esterna), le aziende si garantiscono benefici in termini di redditività! Si parla di **external fit** quando c'è un rapporto stretto e coeren-

te tra la strategia di competitività e la strategia di gestione delle risorse umane; per esempio, una strategia di differenziazione basata sulla qualità e su una risposta flessibile alla clientela necessita di formazione e disposizioni riguardanti il lavoro in team, mentre una leadership di costo necessita di lavoratori con diverse competenze.

Si parla di **internal fit** quando i diversi componenti della strategia di gestione delle risorse umane si supportano l'un l'altro e favoriscono le competenze e i comportamenti di cui si ha bisogno, per esempio un'azienda che stimoli il proprio team di lavoro con un sistema di pagamento che premi i contributi apportati al team stesso.

SCELTA MULTIPLA

Per ogni domanda scegliere la risposta migliore tra a, b, c, o d.

1. La strategia è:

- a. solo qualcosa che le persone fanno
- b. qualcosa che solo le aziende hanno
- c. sia il processo strategico che il contenuto strategico
- d. solo il contenuto strategico

2. Quali di queste due fasi sono collegate tra loro?

- a. mission/obiettivi, contesto interno
- b. contesto interno ed esterno
- c. risultati, strategie, contesto interno, mission e obiettivi, contesto esterno
- d. mission/obiettivi, contesto interno ed esterno, strategie e risultati

3. Cosa è vero in una strategia intesa come work in progress?

- a. fare scelte, far sì che le cose avvengano (concretizzare), dare un senso
- b. dare un senso, fare sì che le cose avvengano (concretizzare), rivedere
- c. far sì che le cose avvengano (concretizzare), fare scelte rivedere, dare un senso
- d. dare un senso, fare scelte far sì che le cose avvengano (concretizzare), rivedere

4. Le Cinque Forze di Porter è:

- a. un modello che mostra come le forze influenzino la redditività di un settore
- b. un modello che mostra i punti di debolezza e di forza di un'azienda
- c. un modello che mostra le minacce e le opportunità per un'azienda
- d. non è possibile rispondere alla domanda

5. Quale risposta relativa al potere contrattuale degli acquirenti è vera secondo le Cinque Forze di Porter?

- a. essi ricercano i prezzi più alti ad un livello di qualità inferiore
- b. essi ricercano un livello di qualità inferiore
- c. essi ricercano i prezzi più alti ad un livello di qualità superiore
- d. essi ricercano prezzi bassi ad un livello di qualità superiore

6. I prodotti sostitutivi:

- a. assolvono una differente funzione
- b. non è possibile rispondere alla domanda
- c. assolvono la stessa funzione
- d. assolvono diverse e stesse funzioni

7. Le risorse materiali sono:

- a. il terreno, l'edificio, le relazioni
- b. il know-how, le relazioni, la reputazione
- c. la reputazione, il software, il terreno
- d. il terreno, l'edificio, l'attrezzatura, le materie prime e il denaro

8. Le capacità strategiche sono:

- a. risorse materiali + risorse immateriali
- b. risorse di base + competenze
- c. risorse materiali + risorse immateriali + competenze
- d. risorse di base + risorse materiali

9. Le attività primarie sono:

- a. logistica in entrata, attività operative, marketing e vendite, gestione delle risorse umane
- b. attività operative, marketing e vendite, logistica in entrata, approvvigionamenti
- c. sviluppo delle tecnologie, logistica in entrata, logistica in uscita
- d. logistica in entrata, attività operative, servizi, logistica in uscita, marketing e vendite

10. Le attività di supporto sono:

- a. gli approvvigionamenti, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo delle tecnologie le infrastrutture aziendali
- b. le infrastrutture aziendali, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo delle tecnologie, gli approvvigionamenti
- c. i servizi, la gestione delle risorse umane, gli approvvigionamenti
- d. i servizi, il marketing e le vendite, la logistica in uscita, le attività operative

VERO O FALSO

Indica se le seguenti frasi sono vere o false. In quest'ultimo caso, scrivi l'affermazione corretta

1. L'analisi delle Cinque Forze di Porter è uno strumento utile per identificare ed elencare gli aspetti delle Cinque Forze che risultano essere le più rilevanti per la redditività di un'azienda
..... V F
2. Le opportunità sono fattori esclusivamente interni
..... V F
3. Una scelta a livello di gruppo aziendale è una scelta su come competere
..... V F
4. Il risultato della somma delle risorse materiali e delle risorse immateriali è uguale alle risorse di base.
..... V F
5. Attraverso una strategia di crescita un'azienda espande il numero dei suoi prodotti o il mercato servito
..... V F
6. L'integrazione verticale si verifica quando un'azienda decide di produrre i componenti necessari anziché che acquistarli da altri produttori
..... V F
7. La leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione sono tipologie di vantaggio competitivo.
..... V F
8. Una strategia di differenziazione si verifica quando un'azienda offre prezzi inferiori per essere competitiva.
..... V F
9. La segmentazione del mercato è una strategia attraverso cui le imprese decidono il loro posizionamento sul mercato.
..... V F

10. La strategia di gestione di risorse umane contiene decisioni di lungo termine riguardo alle risorse finanziarie

..... V F

COMPLETARE 1

Completare le frasi utilizzando i termini elencati qui di seguito.

economie di scale, esistente o nuovo, di gruppo aziendale, primarie, volume d'affari, concorrenza, segmento di mercato, unità aziendale, distruggano, orizzontale, focus, stabilire, problemi, unico, mission, autonoma, combinazione, nuove aziende concorrenti, trasformare gli input, sviluppano

11. L'analisi delle attività primarie e di supporto aiuta i manager quali attività rechino beneficio all'azienda e quali il valore e dovrebbero essere esternalizzate ad altre imprese.
12. A livello di la strategia riguarda l'impresa nel suo complesso, la mission e lo scopo generali, l'insieme delle attività, la tipologia di azienda: se locale, nazionale o globale, il tipo di organizzazione etc.
13. Integrazione: quando le aziende attività collegate o complementari.
14. La scelta relativa a una diversa strategia dipende dalla combinazione tra la tipologia di mercato (esistente o nuovo) e il tipo di prodotto
15. Un' è una singola parte di un'organizzazione, dalle altre unità aziendali con una sua propria strategia, un suo mercato, la sua concorrenza e i suoi obiettivi.
16. Rinnovamento: le aziende di fronte a modificano aree aziendali significative con l'intento di garantire il necessario
17. Si parla di strategia di diversificazione quando un'impresa offre un prodotto o un servizio che è percepito come o riconoscibile rispetto da quelli offerti dalla e i clienti sono consapevoli di tale differenza.
18. Il mercato di riferimento è quel scelto da un'azienda come per le sue attività e contiene la domanda che può soddisfare.
19. Le attività in output e consegnano i prodotti o i servizi al cliente.
20. La capacità di di entrare in un settore dipende, per esempio, dalla capacità delle di competere sul costo, o sul quantitativo di capitale richiesto o sui sussidi di cui beneficiano le aziende già esistenti.

COMPLETARE 2

Classificare le seguenti attività.

Attività	Attività primarie	Attività di supporto
11. Gestione delle risorse umane		
12. Marketing e vendite		
13. Sistemi finanziario, di qualità e di pianificazione		
14. Sviluppo della tecnologia		
15. Logistica in uscita		
16. Infrastruttura aziendale		

17. Logistica in entrata		
18. Approvvigionamenti		
19. Strutture organizzative		
20. Attività operative		

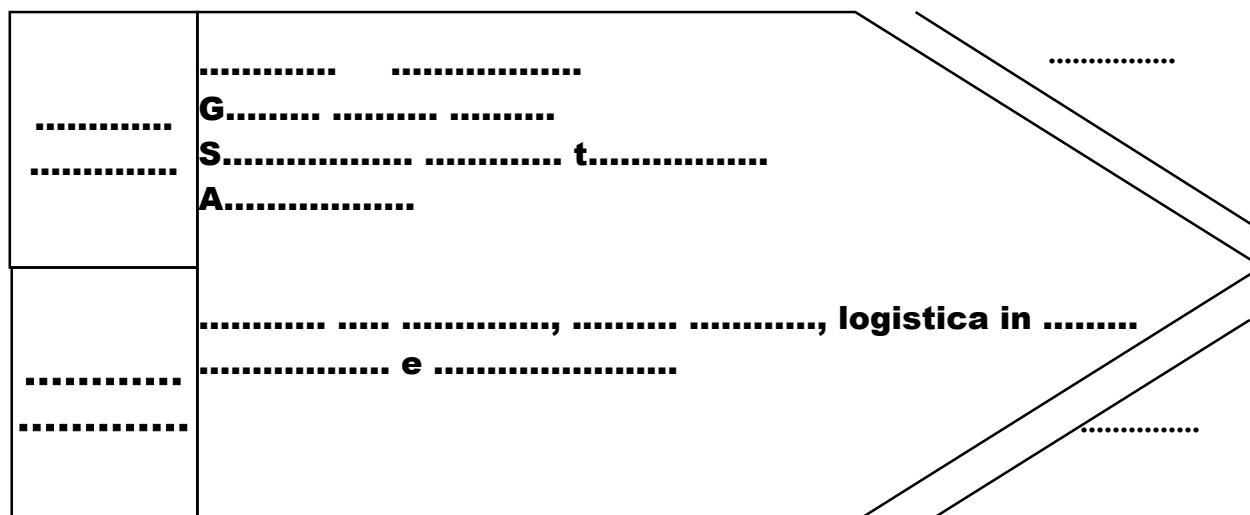
GIUSTO E SBAGLIATO

Trovare gli errori contenuti nelle seguenti frasi e correggerli

	Termine errato	Termine corretto
11. Logistica in entrata: ricezione, immagazzinamento e distribuzione degli output
12. Il modello delle Quattro Forze di Porter mostra come le sue Quattro forze influenzino la redditività di un settore
13. Il potere contrattuale dei fornitori; essi ricercano i prezzi più bassi a un livello di qualità superiore
14. Contesto interno: individuare opportunità e minacce attraverso l'analisi esterna
15. La mission riguarda come le persone decidono di organizzare le principali risorse per migliorare le prestazioni di un'azienda
16. Risorse di base – Competenze = Capacità strategiche
17. I punti di forza sono aree esterne o attività in cui l'azienda ottiene buoni risultati
18. I punti di debolezza sono aree esterne o attività quali la situazione politica, sociale e i cambiamenti demografici
19. Strategia di crescita: le aziende offrono lo stesso prodotto e servizio pressoché allo stesso gruppo di clienti
20. Integrazione orizzontale: quando le aziende decidono di produrre i componenti piuttosto che acquistarli da altri produttori

COMPETARE 3

Completare la figura riportata qui sotto.



COMPLETARE 3

Completare con i termini corretti

	Prodotti/servizi esistenti	Prodotti/servizi nuovi
 Mercati esistenti	Mercato/servizio
 Nuovi mercati	 Sviluppo del mercato 1. nuovo 2.segmenti 3. nuov	 Differenziazione 1..... 2..... 3.....

SOLUZIONI

SCELTA MULTIPLA

1. c; 2. d; 3. d; 4. a; 5. d; 6. c; 7. d; 8. c; 9. d; 10. b.

VERO O FALSO

1. T; 2. F, Le opportunità sono fattori esterni; 3. F, A livello di gruppo aziendale la strategia riguarda l'impresa nel suo complesso, la mission e lo scopo generali, l'insieme delle attività, la tipologia di azienda: se locale, nazionale o globale, il tipo di organizzazione etc. 4. T; 5. T; 6. T; 7. T; 8. F, Una strategia di diversificazione si verifica quando un'azienda offre un prodotto o un servizio che viene percepito come unico o riconoscibile da quelli offerti dalla concorrenza e i clienti sono consapevoli di tale differenza; 9. F, La segmentazione del mercato è processo di divisione dei mercati in differenti segmenti per raccogliere bisogni omogenei di molti consumatori in gruppi più piccoli; 10. F, La strategia di gestione delle risorse umane riguarda tutte le attività connesse alla gestione del lavoro e delle persone all'interno di un'azienda.

COMPLETARE 1

11. L'analisi delle attività primarie e di supporto aiuta i manager a *stabilire* quali attività rechino beneficio all'azienda e quali ne *distruggano* il valore e dovrebbero essere esternalizzate ad altre imprese.
12. A livello di *gruppo aziendale* la strategia riguarda l'impresa nel suo complesso, la *mission* e lo scopo generali, l'insieme delle attività, la tipologia di azienda: se locale, nazionale o globale, il tipo di organizzazione etc.

13. Integrazione *orizzontale*: quando le aziende *sviluppano* attività collegate o complementari.
14. La scelta relativa a una diversa strategia dipende dalla *combinazione* tra la tipologia di mercato (esistente o nuovo) e il tipo di prodotto *esistente o nuovo*.
15. Un'*unità aziendale* è una singola parte di un'organizzazione, *autonoma* dalle altre unità aziendali con una sua propria strategia, un suo mercato, la sua concorrenza e i suoi obiettivi.
16. Rinnovamento: le aziende di fronte ai *problemi* modificano aree aziendali significative con l'intento di garantire il necessario *volume d'affari*....
17. Si parla di strategia di diversificazione quando un'impresa offre un prodotto o un servizio che è percepito come *unico* o riconoscibile da quelli offerti dalla *concorrenza* e i clienti sono consapevoli di tale differenza.
18. Il mercato di riferimento è quel *segmento di mercato* scelto da un'azienda come *focus* per le sue attività e contiene la domanda che può soddisfare.
19. Le attività *primarie trasformano gli input* in output e consegnano i prodotti o i servizi al cliente.
20. La capacità di *nuove aziende concorrenti* di penetrare in un settore dipende, per esempio, dalla capacità delle *economie di scala* di competere sul costo, o sul quantitativo di capitale richiesto o sui sussidi di cui beneficiano le aziende già esistenti.

CLASSIFICARE

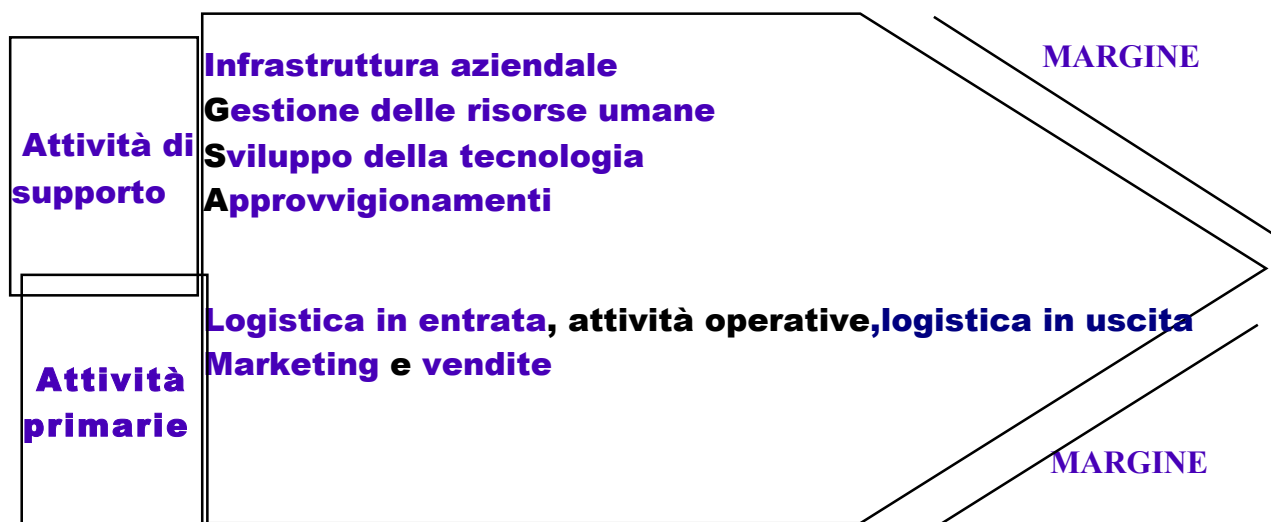
Attività	Attività primarie	Attività di supporto
11. Gestione delle risorse umane		X
12. Marketing e vendite	X	
13. Sistemi finanziario, di qualità e di pianificazione		X
14. Sviluppo della tecnologia		X
15. Logistica in uscita	X	
16. Infrastruttura aziendale		X
17. Logistica in entrata	X	
18. Approvvigionamenti		X
19. Strutture organizzative		X
20. Attività operative	X	

TERMINE GIUSTO O TERMINE SBAGLIATO

	Termine errato	Termine giusto
21. Logistica in entrata: ricezione, immagazzinamento e distribuzione degli output	Outputs	Inputs
22. Il modello delle Quattro Forze di Porter mostra come le sue Quattro forze influenzino la redditività di un settore	Quattro	Cinque
23. Il potere contrattuale dei fornitori; essi ricercano i prezzi più bassi a un livello di qualità superiore	Fornitori	Acquirenti
24. Contesto interno: individuare opportunità e minacce attraverso l'analisi esterna	Interno	Esterno
25. La mission riguarda come le persone decidono di	Mission	Strategia

organizzare le principali risorse per migliorare le prestazioni di un'azienda		
26. Risorse di base – Competenze = Capacità strategiche	-	+
27. I punti di forza sono aree esterne o attività in cui l'azienda ottiene buoni risultati	Esterne	Interne
28. I punti di debolezza sono aree esterne o attività quali la situazione politica, sociale e i cambiamenti demografici	Punti di debolezza	Minacce
29. Strategia di crescita: le aziende offrono lo stesso prodotto e servizio pressoché allo stesso gruppo di clienti	Crescita	Stabilità
30. Integrazione orizzontale: quando le aziende decidono di produrre i componenti necessari piuttosto che acquistarli da altri produttori	Orizzontale	Verticale

COMPLETARE 2



COMPLETARE 3

	Prodotti esistenti/servizi	Nuovi prodotti /servizi
Mercati esistenti	<i>Penetrazione del mercato Rinnovamento Ritiro</i>	<i>Sviluppo del prodotto/servizio</i>
Nuovi mercati	Sviluppo del mercato 1. nuovi territori 2. nuovi segmenti 3. nuovi usi	Differenziazione 1. orizzontale 2. verticale 3. conglobale

VALUTAZIONE

Esercizio	Attribuzione puntegg-	Punteggio massimo
Scelta multipla	1 x 10	10
Vero-falso	2 x 10	20
Completare 1	2 x 10	20
Classificare	1 x 10	10
Termine giusto – termine sbagliato	2 x 10	20
Fill-in 2	0,5x18	9
Fill-in 3	1x11	11
Total		100

Valutazione	
1-49	Fortemente insufficiente (1 – 4)
50-59	Insufficiente (5)
60-69	Sufficiente (6)
70-79	Discreto (7)
80-89	Buono (8)
90-100	Ottimo (9- 10)