

La formula strategica dell'azienda

La formula imprenditoriale

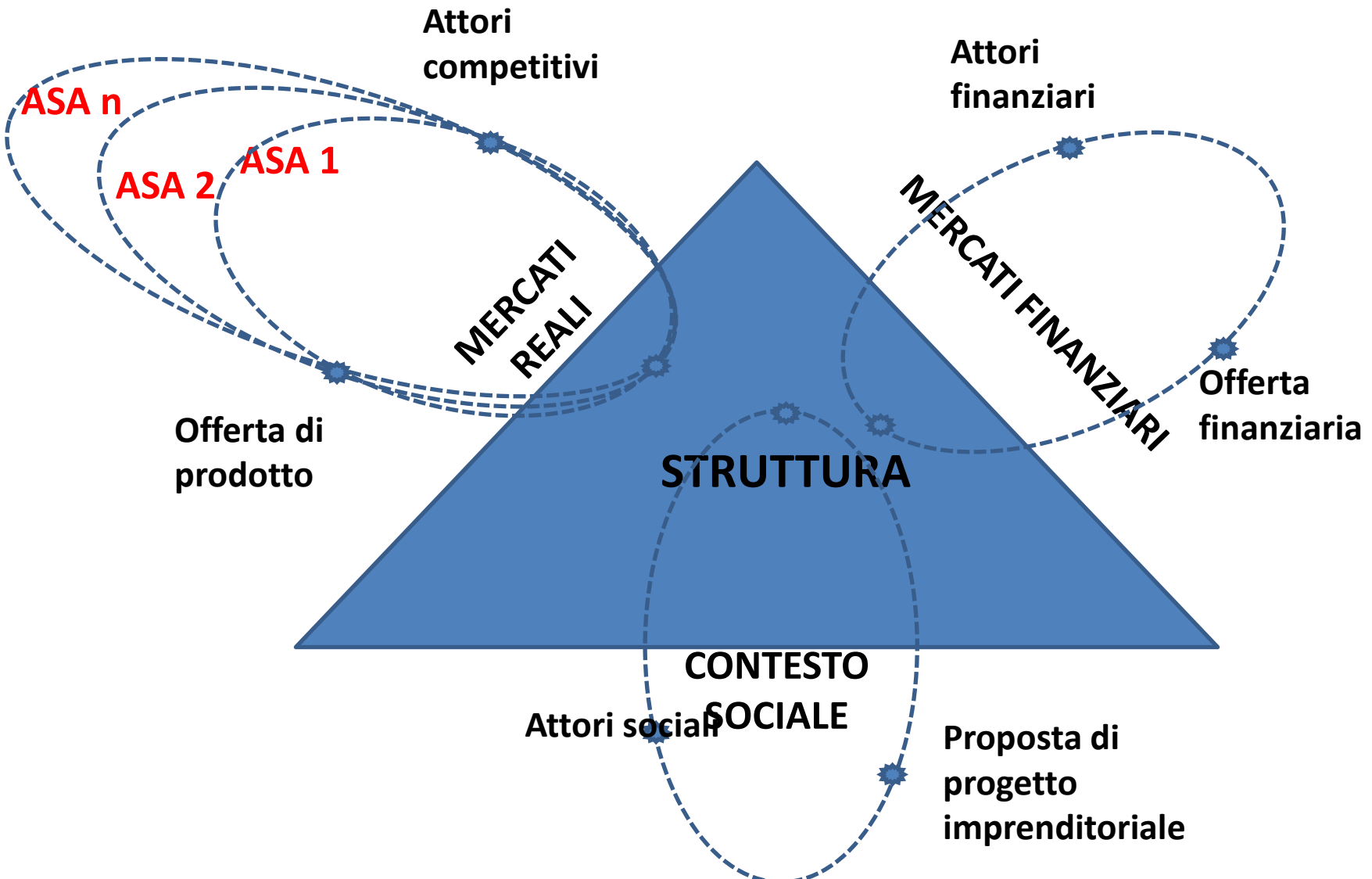
La formula strategica dell'azienda non è concetto diverso dalla formula imprenditoriale e non è concetto diverso dalle strategie di ASA

Elementi strutturali:

- *Attori*
- *Offerta*

Declinati rispetto ai tre mercati e all'assetto strutturale interno

La formula strategica dell'azienda



ANALISI S.W.O.T. (ANDREWS, 1971)

Individuare le forze e le debolezze dell'organizzazione e combinarle con le opportunità e le minacce del mercato



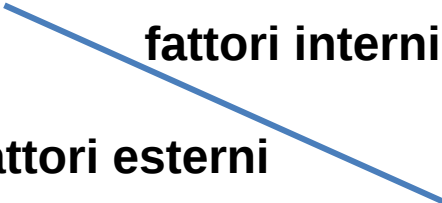
Una volta individuati, viene adottata la strategia in relazione a quanto disponibile

ANALISI SWOT

LYNCH suggerisce alcune regole per l'analisi SWOT: lista di valutazione breve ma ben argomentata **(essere in grado di fare sintesi delle analisi degli input strategici interni ed esterni):**

- ☐ elenco breve e specifico (non vago)
- ☐ legare forze e debolezze ai fattori di successo
- ☐ legare forze e debolezze con quelle dei concorrenti
- ☐ stabilire la posizione attuale e desiderata dell'azienda
- ☐ essere realisti

ANALISI SWOT

 fattori interni fattori esterni	Strenght (forze)	Weakness (debolezze)
	Strategie che usano i punti di forza per sfruttare al meglio le opportunità	Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze?
Opportunities (opportunità)		
Threats (minacce)	strategie che usano i punti di forza per evitare/contrastare le minacce	Strategie che cercano di rendere minime le debolezze ed evitare le minacce

STRATEGIE

**osservate rispetto all'efficacia delle scelte e
all'efficienza della loro realizzazione**

efficacia efficienza		Non efficace	efficace
Non efficiente	CRISI DELL'IMPRESA	SOPRAVVIVENZA DELL'IMPRESA	
efficiente	GRADUALE DECLINO	SVILUPPO E RISULTATI POSITIVI	

La **consonanza** della formula strategica

- La capacità di coniugare **dinamicamente** il versante interno con quello esterno
- Creare vantaggi competitivi in tutti e due i mercati: reali, finanziari e nel contesto sociale
- Approccio strategico improntato al cambiamento che comporta investimenti, apprendimento e innovazione della cultura aziendale

La **valutazione** della formula strategica #1 nei mercati reali

a livello di singolo business #1

V
a
r
i
a
b
i
l
i

1. SUCCESSO COMPETITIVO:

- quota di mercato controllata dall'azienda
- posizionamento di prezzo del prodotto
- grado di copertura del mercato
- livello di penetrazione presso le varie fasce di clientela

2. SUCCESSO REDDITUALE:

- redditività operativa del capitale investito (ROI, ROA) per operare in quel business

La **valutazione** della formula strategica #2

nei mercati reali

a livello di singolo business #2

SUCCESSO COMPETITIVO	ALTO	I Formula strategica di successo	III Successo competitivo non supportato dal successo reddituale
	BASSO	II Successo reddituale derivante da eventi esterni	IV Formula strategica fallimentare
		ALTO	BASSO
		SUCCESSO REDDITUALE	

La **valutazione** della formula strategica #3

nei mercati reali

a livello di singolo business #3

❑ Percorsi di crisi:

- Vi è uno spostamento «vizioso» verso il IV quadrante
- Da I a II: errori di efficacia. Decisioni sbagliate ma il mercato «tira» e si è efficienti (permane redditività)
- Da I a III: errori di efficienza compensati dal successo competitivo
- Da II o III a IV : risanamento difficile (turnaround) per giungere ad una nuova formula strategica e quindi errori non più sanabili. La formula è errata alla base e/o vi è stata un'evoluzione improvvisa del mercato

La **valutazione** della formula strategica #4

nei mercati reali

a livello di singolo business #4

❑ Percorsi di successo:

- Vi è uno spostamento «virtuoso» verso il quadrante I
- Da II a I: ridefinizione formula. Decisioni opportune di mercati in sviluppo (si coglie l'opportunità). Decisioni che evitano il crollo di mercati maturi (ci si difende da minacce)
- Da III a I: si migliora in efficienza. Decisioni giuste interne: si investe di più per rispondere alle attese dei consumatori e si controllano prezzi e costi
- Da II a III: non si dà più per scontato il mercato ma si cerca di presidiare il mercato

La **valutazione** della formula strategica #5

nei mercati reali a livello multi-business #1

V
a
r
i
a
b
i
l
i

1. SINERGIE REALIZZATE (a diversificazione avvenuta):

- interrelazioni tra i vari business
- miglioramento delle condizioni di redditività

2. AMPIEZZA DEL PORTAFOGLIO:

- numero dei business in cui l'azienda opera

La **valutazione** della formula strategica #6

nei mercati reali a livello multi-business #2

SINERGIE REALIZZATE	ALTE	I Formula strategica di successo	III Sottostima delle sinergie
	BASSE	II Sovrastima delle sinergie	IV Formula strategica fallimentare
		ALTA	BASSA
		AMPIEZZA DEL PORTAFOGLIO	

La **valutazione** della formula strategica #7

nei mercati reali a livello multi-business #3

❑ Percorsi di crisi:

- Vi è uno spostamento «vizioso» verso il IV quadrante
- Sovrastima della trasferibilità delle risorse e delle competenze da un business all'altro
- Sovrastima del valore delle risorse di tipo generale per la creazione di un vantaggio competitivo in nuovi mercati

La **valutazione** della formula strategica #8

nei mercati reali a livello multi-business #4

□ Percorsi di successo:

- Vi è uno spostamento «virtuoso» verso il quadrante I
- Si è capaci di acquisire (o formare internamente) risorse e competenze distintive sovra-settoriali
- Si individuano ulteriori spazi di mercato dove le risorse possono tradursi in vantaggi competitivi

La **valutazione** della formula strategica #9

nei mercati finanziari #1

V
a
r
i
a
b
i
l
i

1. ENTITÀ CAPITALI FINANZIARI:

- raccolta esterna tra capitale proprio e di terzi
- Investimento dei capitali finanziari

2. COSTO DEI CAPITALI MONETARI:

- remunerazione richiesta dalle varie categorie di soggetti investitori

La **valutazione** della formula strategica #10

nei mercati finanziari #2

ENTITA' CAPITALI FINANZIARI	ALTA	I Formula strategica di successo	III Non soddisfazione piena delle attese di chi ha investito nella società
	BASSA	II Sub-ottimizzazione degli investimenti	IV Formula strategica fallimentare
		BASSO	ALTO
		COSTO CAPITALE MONETARIO	

La **valutazione** della formula strategica #11

nei mercati finanziari #3

❑ Percorsi di crisi:

- Vi è uno spostamento pericoloso verso il IV quadrante
- Da II a IV: solo fonti interne poco consistenti che non hanno consentito investimenti profittevoli
- Da III a IV: si genera valore ma non si soddisfano le attese degli investitori (non si investono le risorse interne o esse vengono assorbite dalle varie categorie di investitori). Peggiora il costo del capitale
- Da I a IV: incapacità di competere nei mercati reali

La **valutazione** della formula strategica #12

nei mercati finanziari #4

□ Percorsi di successo:

- Vi è uno spostamento verso il quadrante I
- Da II a I: apertura a fonti esterne per proposta di investimenti profittevoli (si genera valore)
- Da III a I: si genera valore e si soddisfano le attese degli investitori

La **valutazione** della formula strategica #13

nel contesto sociale #1

V
a
r
i
a
b
i
l
i

1. CONSENSO SOCIALE:

- Notorietà a livello esterno per iniziative rivolte alla società
- Ritorni di consenso attraverso sondaggi

2. SUCCESSO REDDITUALE:

- redditività operativa del capitale investito (ROI, ROA) per operare in quel business

La **valutazione** della formula strategica #14

nel contesto sociale #2

CONSENSO SOCIALE	ALTO	I Formula strategica di successo	III Consenso sociale a danno della dimensione reddituale
	BASSO	II Successo reddituale a danno della dimensione sociale	IV Formula strategica fallimentare
		ALTO	BASSO
		SUCCESSO REDDITUALE	

La **valutazione** della formula strategica #15

nel contesto sociale #3

❑ Percorsi di crisi:

- Vi è uno spostamento pericoloso verso il IV quadrante
- Da II a IV: una scelta, quella di preferire la redditività, che in certi ambiti potrebbe non essere sostenuta dalle tensioni sociali capaci di minare anche la stessa redditività
- Da III a IV: il consenso sociale soddisfatto non può mantenersi a lungo se non sarà sostenuto anche da una soddisfacente redditività
- Da I a IV: eventi fortuiti esterni possono abbandonare l'azienda

La **valutazione** della formula strategica #16

nel contesto sociale #4

□ Percorsi di successo:

- Vi è uno spostamento verso l'I con attività di apprendimento e risanamento
- Da II a I: va rafforzata la cultura sociale dell'azienda specie nella comprensione ed attenzione alle spinte sociali
- Da III a I: va rafforzata l'efficienza per un miglioramento delle condizioni reddituali