



Easy Share Finance S.a.S.  
di Antonella Antonelli & C.

☎ +39 035 260900

✉ info@easysharefinance.com

🌐 www.easysharefinance.com

📍 Via W. Goethe, 24  
24128 Bergamo (BG)

# Come sviluppare una strategia d'impresa

di Maurizio Nizzola

Oggi più che mai interessa approfondire il concetto di strategia, onde realizzarlo fattivamente e collegarlo agli obiettivi di programmazione dell'impresa. Ma quali sono le basi su cui si fonda, i meccanismi che interagiscono, le strategie vincenti e quelle inesorabilmente destinate all'insuccesso? Cerchiamo pertanto di svelarne gli aspetti arcani, in modo che si crei il convincimento che la strategia è un processo non semplice da porre in essere, ma tutt'altro che impossibile da realizzare.

## Mission, Vision e cultura

La strategia di un'impresa non può prescindere dalla sua "Vision" ossia i suoi obiettivi futuri, che necessariamente ne coinvolgono l'organizzazione. Alla base di ciò vi sono credenze e valori condivisi dalle stesse persone che la compongono, ovvero i rapporti fra di loro, quelli con i clienti o con gli stakeholder. Risulta anche importante considerare il livello di cultura, di formazione professionale, il senso di appartenenza al gruppo di lavoro. Tali sono i contenuti alla base della cosiddetta "Mission Statement", ciò che si riflette nell'atteggiamento e comportamento del management, in quello degli individui nei luoghi e nel team di lavoro, nel logo dell'organizzazione, nell'immagine presentata al mondo esterno, nell'attitudine al cambiamento, ecc.

## Strategic Planning

La fase iniziale della strategia è basata sulla proiezione mentale al futuro, considerando ciò di cui l'impresa potrà aver bisogno di realizzare nell'arco dei prossimi 10 o addirittura 20 anni.

Concentrarsi su temi strategici chiave richiede che si comunichino all'organizzazione gli indirizzi futuri dell'impresa e dove questa intende posizionarsi in futuro, formulando obiettivi a breve e a medio-lungo termine.

Una strategia aziendale di medio termine, per esempio, potrebbe essere quella di penetrare in un nuovo mercato estero, con obiettivi di:

- Sviluppare rapporti con i potenziali fornitori del paese di destinazione.
- Identificare reti e punti vendita.
- Condurre ricerche di mercato e individuare le esigenze dei consumatori.
- Valutare un team aziendale dedicato alla vendita e all'assistenza.

## SWOT

L'analisi SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*) è uno strumento molto utile per confrontarsi criticamente con i mercati e valutare l'opportunità di realizzare una determinata strategia.

*All'interno:*

- I Punti di forza = identificare la forza organizzativa dell'impresa;
- I Punti di debolezza = identificare le carenze organizzative esistenti.



Easy Share Finance S.a.S.  
di Antonella Antonelli & C.

☎ +39 035 260900

✉ info@easysharefinance.com

🌐 www.easysharefinance.com

📍 Via W. Goethe, 24  
24128 Bergamo (BG)

*All'esterno:*

- Le Opportunità = ossia le opportunità di mercato vengono offerte all'organizzazione e quali di esse sfruttare;
- Le Minacce = ossia le minacce che potrebbero venire dal futuro per l'impresa e come salvaguardarsi.

## PEST

L'analisi PEST è una metodologia di supporto all'azione strategica dell'impresa. Essa si basa su alcune variabili che riguardano lo scenario ambientale in cui opera l'organizzazione. Lo scopo è individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale, nelle scelte strategiche ed operative dell'organizzazione. Essa può essere sviluppata anche in chiave prospettica con lo scopo di individuare i principali elementi di discontinuità con i quali ci si vuole confrontare.

L'analisi è focalizzata sulla valutazione di quattro variabili macro-ambientali:

- *Situazione Politica*, il contesto politico può condizionare quello generale e il settore di appartenenza con provvedimenti legislativi, che ne regolamentano il funzionamento.
- *Situazione Economica*, la situazione economica può influenzare le scelte e le strategie dell'organizzazione, condizionando, ad esempio, la capacità di accesso al credito o la capacità di spesa di utenti, clienti o amministrazioni locali.
- *Ambiente Sociale*, le nuove tendenze sociali e culturali, i cambiamenti nelle abitudini dei cittadini e nelle loro aspirazioni di vita, le modifiche socio-demografiche della società potrebbero avere ricadute significative sul business dell'impresa e su domanda e offerta di beni e servizi.
- *Tecnologia*, l'applicazione di nuove tecnologie e nuove infrastrutture (ad esempio quelle relative al sistema digitale) possono modificare radicalmente l'ambiente in cui l'organizzazione agisce.

L'analisi PEST, si integra con altre due analisi che da essa discendono:

**SLEPT** (PEST + Legale): esamina l'aspetto legale, ossia i cambiamenti nel sistema giuridico, che possono avere impatti rilevanti sul contesto in cui agisce l'impresa (es.: diritto dei consumatori, antitrust, diritto del lavoro, ecc.).

**STEEPLE** (SLEPT + Ambiente ed Etica):

*Ambiente*: riguarda le modifiche ambientali che possono modificare alcune condizioni di sviluppo (es.: cambiamento climatico, carenza di risorse, calamità naturali, ecc.).

*Etica*: il fattore etico rappresenta sempre di più un elemento di valutazione da parte degli stakeholder (es: carta dei servizi, rispetto per l'ambiente, salubrità del posto di lavoro, ecc.).

Questi tipi di analisi (PEST + Legale + Etica e Ambiente) consentono di mettere in risalto le opportunità e le minacce che si trovano nell'ambiente (esterno) e possono essere effettuate in contemporanea con l'analisi SWOT.



Easy Share Finance S.a.S.  
di Antonella Antonelli & C.

☎ +39 035 260900

✉ info@easysharefinance.com

🌐 www.easysharefinance.com

📍 Via W. Goethe, 24  
24128 Bergamo (BG)

## FIVE FORCES

Il modello delle “*Five-Forces*” o altrimenti definito di “*Analisi della concorrenza allargata*” è stato ideato dall'economista statunitense Michael Porter e si propone di individuare le forze che operano nell'ambiente economico (e di studiarne intensità ed importanza).

Tali sono:

1. I *concorrenti diretti* già presenti sul mercato in cui opera l'impresa e che offrono prodotti e servizi simili di quelli potenziali.
2. I *fornitori*: dai quali l'impresa dipende per materie prime e semilavorati necessari a realizzare il processo produttivo. Essi potrebbero decidere di integrarsi a valle con soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato.
3. I *clienti*: quali destinatari di prodotti e servizi dell'impresa, che potrebbero eventualmente decidere di integrarsi a monte.
4. I *concorrenti potenziali*: sono coloro i quali mirano nel breve o medio periodo ad entrare nel mercato in cui opera l'impresa. Allargando quindi la struttura competitiva.
5. I *produttori di beni sostitutivi*: ossia soggetti che presentano sul mercato prodotti differenti da quelli dell'impresa. Tali nuovi prodotti, quali sostitutivi rispetto ai prodotti esistenti, potrebbero soddisfare, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

L'analisi di queste “*cinque forze*” permette all'impresa di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare rispetto a ciascuna di esse.

### Tipi di strategia

Quale strategia implementare e quali sono le ricadute attese?

*Vantaggio competitivo*, si tratta di una strategia che ha per obiettivo di consentire all'organizzazione di ottenere qualche vantaggio sui suoi competitors.

*Vantaggio di costo*, mira a cercare e garantire un vantaggio di costo quale: riduzione dei costi di produzione, dei costi di materie prime, ecc.

*Posizione dominante di mercato*, che può essere raggiunta attraverso la crescita interna o tramite acquisizioni e fusioni con altre imprese.

*Sviluppo di nuovi prodotti*: che mira a rafforzare la posizione di mercato e ad innovare l'offerta di prodotti e servizi.

*Contrazione o espansione dell'offerta*: che si realizza concentrandosi sui pochi prodotti di successo o a più alto valore aggiunto, oppure espandendosi in una serie di mercati alternativi.

*Leadership di prezzo*: che punta alla riduzione dei prezzi dei prodotti offerti per acquisire una leadership di mercato e avviare economie di scala.

*Reengineering*: che riguarda un intervento organizzativo di profonda revisione dei procedimenti operativi non più adeguati alle necessità aziendali o da innovare per incrementare il livello di competitività. Il processo è costituito da attività interconnesse, che portano ad un risultato finale, il prodotto o servizio identificabile dal cliente. Il processo adeguatamente sviluppato, contribuisce quindi alla formazione di valore per l'azienda.



Easy Share Finance S.a.S.  
di Antonella Antonelli & C.

☎ +39 035 260900

✉ info@easysharefinance.com

🌐 www.easysharefinance.com

📍 Via W. Goethe, 24  
24128 Bergamo (BG)

Altre strategie interne all'azienda sono:

*Riduzione del business*, mira alla cessione di settori aziendali o produzioni non più economicamente vantaggiose o non più strategiche (spin-off).

*Delayering*, si pone l'obiettivo di ridurre la struttura di gestione (centri di costi indiretti), eliminando la burocrazia e accelerando il processo decisionale.

*Ristrutturazione*, riguarda un completo ripensamento dell'attività svolta e una sostanziale revisione dell'organizzazione ad essa collegata.

### Le risorse necessarie

Le risorse sono i mezzi produttivi di cui dispone l'impresa e le fonti di capitale che li finanziano. I mezzi a disposizione sono:

*Risorse tangibili*: sono i beni materiali necessari a realizzare la strategia definita. Occorre valutare il loro razionale impiego, eventualmente attuandone un'ottimizzazione o se necessario integrandole con ulteriori beni (immobili, macchinari, impianti, ecc.).

*Risorse intangibili*: riguardano il *know-how* aziendale (tecnologie, brevetti, ecc.), l'immagine (reputazione goduta sul mercato e fiducia ispirata a clienti e fornitori), il brand.

*Risorse umane*: sono rappresentate dal personale a disposizione dell'azienda e dal bagaglio di conoscenze, esperienza, capacità professionali che esso può esprimere. Le azioni da realizzare nell'ambito della strategia sono rivolte all'accrescimento della struttura organizzativa se necessario e in ogni caso mantenere un buon livello di cultura e professionalità applicando un sistema di formazione continua.

*Le Competenze*: riguardano l'utilizzo razionale ed efficiente delle risorse. Per individuare le competenze di un'impresa vi sono due metodi:

- L'analisi funzionale che identifica le competenze organizzative in base alle aree funzionali: ad esempio, nell'area della produzione, possiamo comprendere la capacità di produrre grandi volumi o di migliorare continuamente il processo produttivo;
- L'analisi della catena del valore di Porter, che distingue attività primarie e attività di supporto.

A prescindere dal metodo utilizzato, esiste una gerarchia, in cui le più ampie competenze sono costituite da un'integrazione di competenze specialistiche. Ad esempio la realizzazione di un nuovo prodotto implica l'integrazione tra le aree R&S, marketing e finanziaria.

Ovviamente le risorse devono avere una copertura finanziaria tramite le fonti disponibili: capitale proprio, capitale di debito. Nel caso di quest'ultimo è necessario anche valutarne il costo.