

ANTONIO FOGLIO

Turnaround

**RIPENSARE E REINVENTARE
L'IMPRESA**

FrancoAngeli / *MANUALI*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

ANTONIO FOGGIO

Turnaround

**RIPENSARE E REINVENTARE
L'IMPRESA**

FrancoAngeli / *MANUALI*

Antonio Foglio, laureato in economia all'Università Bocconi e quindi in scienze politiche (Università Statale di Milano) e lingue straniere (Università Bocconi), si è specializzato in marketing internazionale presso le Università di Tübingen ed Oxford. Con un'esperienza ultratrentennale di marketing, ha svolto e svolge attività di docenza in marketing internazionale (Università di Verona, Università Suffolk di Boston, Academy of Management di Almaty, Università Statale di Ashgabat, Università e Academy of Art di Vilnius, Università di Kaunas) e di consulenza di organismi nazionali ed internazionali (Ue, Unesco), nonché di primarie industrie italiane. È stato tra i primi a formulare, pubblicare e promuovere in Italia e all'estero la proposta di "marketing globale", di "euromarketing", di "glocal marketing"; è autore di diversi volumi editi dalla FrancoAngeli: *Manuale dell'Export manager* (5a ed., 2005); *I mercati dell'Europa socialista* (1979); *La nuova distribuzione europea* (3a ed., 1991); *La nuova Cina* (1981); *I mercati dell'Opec* (1982); *Il commercio estero delle tecnologie, dei progetti industriali e dei know-how* (4a ed., 2005); *La strategia di marketing internazionale* (4a ed., 2005); *Il marketing agroalimentare* (10a ed., 2009); *Il marketing globale* (3a ed., 2004); *Il marketing operativo* (2a ed. 2004); *Euromarketing e mercato unico europeo* (1994); *Marketing strategico e competitivo* (2a ed., 1995); *Countertrade e commercio estero 2000* (1996); *Alleanze strategiche per l'impresa* (1997); *Vendere alla grande distribuzione* (2a ed., 2005); *Azienda obiettivo vendita* (1998); *Strategie di vendita per l'impresa* (2a ed., 2005); *Il marketing industriale* (2a ed., 2007); *Il marketing politico ed elettorale* (3a ed., 2005); *Il marketing della moda* (6a ed., 2009); *E-commerce e web marketing* (4a ed. 2008); *Il marketing non profit* (2003); *Il marketing pubblico* (2a ed. 2006); *Decisioni di marketing e problem solving* (2003); *Il glocal marketing* (2004), *Il marketing dell'arte* (2005), *Il marketing dello spettacolo* (2005); *Il marketing della cultura* (2005); *Obiettivo competitività* (2006); *Il marketing urbano-territoriale* (2006); *Il marketing sanitario* (2007); *Il marketing personale* (2007); *L'arte dello shopping* (2008); *Marketing relazionale e consumatori alleati* (2008); *Il marketing ecologico* (2008); *Start up* (2009); *Fare gioco di squadra in azienda. Realizzare e rendere vincenti il team aziendale e i sottoteam aziendali* (in preparazione).

**Per accedere all'allegato online è indispensabile
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale
del sito www.francoangeli.it
e avere a disposizione il libro acquistato**

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Introduzione	pag.	15
1. Nuovi scenari e nuove sfide per l'impresa	»	19
1. Gli imperativi dello scenario d'impresa	»	20
1.1. La società	»	20
1.2. Il mercato	»	22
1.3. La globalizzazione	»	23
1.4. Lo stato	»	24
1.5. L'economia reale	»	25
1.6. L'impresa	»	26
1.7. La domanda	»	28
1.8. L'intermediazione/il trade	»	29
1.9. I fornitori	»	30
1.10. La concorrenza	»	30
1.11. L'innovazione tecnologica	»	32
1.12. Il ridotto ciclo di vita dei prodotti	»	32
1.13. Il mercato del lavoro	»	33
1.14. La comunicazione	»	34
1.15. Internet e il web	»	35
1.16. Il neoprotezionismo	»	36
2. La risposta allo scenario	»	36
2.1. La capacità a gestire il cambiamento	»	37
2.2. L'orientamento di marketing	»	39
2.3. L'impresa	»	40
2.4. La competitività/la competizione	»	40
2.5. L'informazione	»	41
2.6. L'innovazione	»	42
2.7. La flessibilità	»	43
2.8. La qualità/l'eccellenza	»	43
2.9. La diversificazione	»	44

2.10. La specializzazione	pag.	45
2.11. La standardizzazione produttiva	»	46
2.12. La delocalizzazione produttiva	»	46
2.13. Il management	»	46
2.14. La professionalità del personale	»	47
2.15. L'immagine aziendale	»	48
2.16. La rete distributiva	»	48
2.17. La <i>customer satisfaction</i>	»	49
2.18. Le alleanze strategiche	»	49
2.19. L'ecologia e lo sviluppo sostenibile	»	50
2. Ripensare l'impresa per reinventarla e riformularla	»	52
1. L'impresa ieri e oggi	»	53
1.1. L'excurus storico dell'impresa	»	54
1.1.1. Le teorie sull'impresa	»	54
1.1.2. I modelli d'impresa	»	62
2. Il <i>turnaround</i> : l'impresa da reinventare	»	64
2.1. Impresa in fase di declino	»	68
2.2. Impresa in fase di maturità	»	68
2.3. Impresa in fase di crescita inadeguata	»	69
2.4. Un'impresa che efficacemente risponde all'economia reale	»	70
3. Imprenditori e manager a supporto della riformulazione d'impresa	»	73
3.1. I livelli d'intervento di management nel ripensamento e nella riformulazione dell'impresa	»	73
3. Il processo di riprogettazione dell'impresa	»	76
1. Perché e quando riprogettare l'impresa	»	78
2. Come riprogettare l'impresa: i passaggi del processo	»	81
2.1. Gli obiettivi da conseguire	»	86
2.2. Uscire dalla visione tradizionale per far rinascere l'impresa	»	87
2.3. I soggetti che partecipano al processo di riprogettazione	»	88
2.3.1. Un team per la riprogettazione	»	89
2.3.2. Un responsabile della riprogettazione	»	90
2.3.3. Gli <i>stakeholder</i>	»	91
2.4. La valutazione dell'idea di riprogettazione	»	92
2.5. La formulazione dell'idea in un progetto d'impresa	»	94
4. Azione conoscitiva: conoscere prima di riprogettarsi	»	97
1. Un'azione di ricerca a supporto della riprogettazione d'impresa	»	97

2.	Conoscere e ridefinire il mercato	pag. 101
2.1.	Conoscere il settore	» 104
2.2.	Conoscere gli <i>stakeholder</i>	» 107
2.3.	Conoscere il sistema distributivo	» 107
2.4.	Conoscere i fornitori	» 108
2.5.	Conoscere le minacce/gli svantaggi, le opportunità/i vantaggi	» 109
2.6.	Conoscere i fattori di successo	» 112
2.7.	Conoscere le barriere di entrata	» 113
3.	Conoscere e ridefinire la domanda	» 115
3.1.	Il consumatore/utilizzatore	» 116
3.2.	L'utente industriale	» 118
4.	Conoscere e ridefinire la concorrenza	» 120
4.1.	Le tipologie di concorrenti	» 122
4.2.	I vantaggi e le debolezze dei concorrenti	» 125
4.3.	La mappa concorrenziale	» 127
4.4.	Valutazione dei concorrenti e del loro comportamento competitivo	» 130
4.5.	Le possibili reazioni dei concorrenti	» 131
5.	Conoscere e ridefinire l'impresa	» 133
5.1.	Verifica missione aziendale	» 135
5.2.	Verifica aspetti gestionali-organizzativi	» 136
5.3.	Verifica risorse umane impiegate	» 137
5.4.	Verifica aspetti economico-finanziari	» 137
5.5.	Verifica "catena del valore"	» 139
5.6.	Verifica produzione e prodotto/servizio offerto	» 140
5.7.	Verifica sistema distributivo	» 142
5.8.	Verifica azione di vendita	» 143
5.9.	Verifica mezzi comunicazionali e promozionali	» 144
5.10.	Verifica vantaggi competitivi e svantaggi	» 144
5.11.	Verifica disfunzioni e sprechi	» 147
5.12.	Verifica capacità competitiva	» 148
5.13.	Verifica posizionamento aziendale	» 149
5.14.	Individuazioni leggi di finanziamento ed incentivi	» 150
6.	Valutazione e check up preventivo dell'impresa da riprogettare	» 152
7.	Come conoscere: le tecniche conoscitive da impiegare	» 157
5.	La riprogettazione dell'impresa	» 160
1.	Dallo scenario e dall'analisi il progetto di ridefinizione dell'impresa	» 160
2.	Un'idea imprenditoriale guida alla base del progetto	» 161
3.	Decidere il progetto d'impresa	» 163
4.	Valutare il progetto che si vuole realizzare	» 165
5.	Il metodo di riprogettazione: <i>problem solving</i> e <i>decision making</i>	» 166

5.1. Processo decisionale nella riformulazione dell'impresa	pag. 168
5.1.1. Un modello sistemico per supportare la decisione della riformulazione dell'impresa	» 169
5.2. Pianificare le decisioni di riprogettazione	» 172
5.3. Ponderare decisioni e rischi	» 174
5.4. Superare gli eventuali ostacoli alla decisione	» 174
5.5. Decidere la soluzione tra le alternative	» 176
6. Ambiti del progetto di ridefinizione dell'impresa	» 177
6. La strategia di riprogettazione: i pilastri su cui rifondare l'impresa	» 179
1. La flessibilità al cambiamento	» 180
2. La creazione di valore	» 181
3. Il marketing come variabile strategica	» 183
3.1. Risegmentare il mercato	» 186
3.2. Riposizionare l'impresa e i suoi prodotti	» 188
3.3. Rispettare il ciclo di vita dei prodotti	» 192
3.4. Gli elementi del marketing mix	» 197
3.5. Le politiche di marketing	» 201
3.5.1. La politica di prodotto	» 201
3.5.2. La politica di prezzo	» 205
3.5.3. La politica di distribuzione	» 209
3.5.4. La politica di vendita	» 210
3.5.5. La politica di comunicazione	» 211
3.5.6. La politica di promozione	» 212
3.5.7. La politica di web marketing	» 213
3.6. L'approccio strategico di marketing dell'impresa riprogettata	» 218
3.6.1. Le strategie di marketing	» 224
4. La produzione	» 230
4.1. La standardizzazione produttiva	» 233
4.2. La specializzazione	» 234
4.3. Il trasferimento di know how	» 235
5. Il recupero di produttività	» 236
6. L' <i>outsourcing</i> /l'esternalizzazione	» 237
7. La diversificazione	» 239
7.1. La diversificazione di prodotto (la gamma)	» 239
7.2. La diversificazione di attività	» 243
7.3. La diversificazione di mercato	» 244
8. La differenziazione	» 245
9. La qualità	» 246
9.1. La certificazione di qualità	» 248
10. La logistica	» 249

11. Gli approvvigionamenti	pag. 252
12. La gestione del tempo (il <i>just in time</i>)	» 253
13. Il personale e la gestione delle risorse umane	» 254
14. L'organizzazione	» 256
15. La gestione finanziaria	» 261
15.1. Il <i>costing</i>	» 262
15.1.1. La riduzione dei costi	» 264
15.2. Il <i>pricing</i>	» 266
15.3. Stabilire il punto di pareggio	» 268
15.4. Gli aspetti di bilancio	» 270
15.5. Il fabbisogno finanziario e le fonti di finanziamento	» 271
15.6. Gli investimenti e i disinvestimenti	» 273
15.7. Ridurre l'indebitamento ed assicurarsi l'autofinanziamento	» 274
15.8. Gestire al meglio il cash flow	» 275
15.9. Ricorso a finanziamenti pubblici agevolati	» 275
15.9.1. Modalità di accesso	» 276
15.9.2. Principali leggi di finanziamento	» 279
15.9.3. Forme di agevolazioni e contributi	» 285
15.9.4. Finanziamenti e incentivi Ue	» 287
16. L'innovazione	» 288
16.1. Lo sviluppo del prodotto	» 291
16.2. L'adattamento innovativo	» 292
16.3. Il lancio di un nuovo prodotto	» 293
17. La competitività	» 296
17.1. Avere vantaggi competitivi e gestirli strategicamente	» 297
17.2. Dotarsi di un approccio competitivo	» 299
18. La comunicazione al mercato	» 302
18.1. I mezzi di comunicazione	» 303
18.2. La comunicazione al trade	» 307
18.3. La comunicazione al consumatore/utilizzatore	» 308
18.4. Il marchio	» 308
18.5. Il passaparola o " <i>marketing tam tam</i> "	» 309
19. L'internazionalizzazione	» 310
19.1. Scelta internazionale	» 310
19.2. Scelta globale	» 311
19.3. Scelta locale	» 312
20. La gestione delle relazioni	» 313
20.1. Sapersi relazionare con i clienti finali	» 314
20.2. Sapersi relazionare con gli intermediari	» 315
20.3. Sapersi relazionare con i fornitori	» 316
21. Le alleanze	» 317
21.1. L'alleanza con il consumatore/utilizzatore	» 317
21.1.1. Soddisfare e fidelizzare il cliente	» 318

21.2. Le alleanze con altre imprese	pag. 320
21.2.1. Alleanze produttive	» 322
21.2.2. Alleanze distributive-commerciali	» 322
22. L'ecologia	» 325
23. Il management	» 326
7. Un business plan per la riprogettazione dell'impresa	» 329
1. Il business plan: obiettivi, caratteristiche e tempi di attuazione	» 329
1.1. I destinatari	» 332
1.2. La struttura del business plan	» 333
1.3. Descrizione dell'idea di riprogettazione dell'impresa	» 336
1.3.1. Validità e fattibilità della riprogettazione	» 336
1.4. L'impresa da riprogettare e la sua offerta	» 337
1.5. Il mercato da raggiungere	» 338
1.5.1. Il sistema distributivo	» 339
1.5.2. La domanda	» 339
1.5.3. La concorrenza	» 340
2. La pianificazione operativa degli interventi da attivare	» 340
2.1. Produzione	» 341
2.2. Marketing	» 343
2.3. Vendita	» 345
2.4. Comunicazione	» 348
2.5. Risorse umane	» 351
2.6. Organizzazione	» 352
3. La pianificazione finanziaria a supporto della riprogettazione	» 354
3.1. Stima degli investimenti richiesti	» 357
3.2. Stima dei costi	» 359
3.3. Stima dei ricavi	» 361
3.4. Stima del fabbisogno finanziario	» 363
3.5. Possibili fonti di finanziamento	» 365
3.6. Bilancio previsionale	» 367
3.6.1. Conto economico previsionale triennale dell'impresa riprogettata	» 368
3.6.2. Stato patrimoniale previsionale triennale dell'impresa riprogettata	» 371
3.6.3. Cash flow annuale previsto	» 372
3.6.4. Punto di pareggio/ <i>break even point</i>	» 372
3.6.5. Indicatori finanziari	» 374
4. Valutazione dei rischi	» 377
5. L'azione di monitoraggio	» 377
8. La realizzazione della riprogettazione	» 379
1. La pianificazione della riprogettazione	» 379
1.1. I tempi e le tappe del processo di riprogettazione	» 381

2. Il lancio e la realizzazione della riprogettazione	pag. 381
2.1. Testare il mercato	» 384
2.2. Lanciare la riprogettata impresa con il giusto posizionamento	» 384
2.3. Campagna di comunicazione a supporto del lancio	» 385
2.4. Gestire l'impresa rinata	» 386
2.5. Far crescere e consolidare l'impresa	» 387
2.6. Soddisfare e fidelizzare la clientela	» 388
2.7. Produrre risultati con la gestione	» 388
2.8. Valutare il rischio	» 389
2.9. Evitare o rimediare a possibili errori	» 390
3. Il controllo della riprogettazione	» 391
4. Il decalogo per una buona riprogettazione dell'impresa	» 403
Allegato multimediale online	» 405
Glossario	» 407
Bibliografia	» 421

*La principale strategia di un'impresa
è quella di sapersi reinventare nel tempo.*
A.F.

Introduzione

Nonostante la vasta letteratura che caratterizza la gestione aziendale ed il management, poco spazio, a nostro avviso, è stato dedicato a quelle imprese che sono nella necessità di ripensarsi, di reinventarsi e di riprogettarsi, cioè di fare *turnaround*; la situazione ci è stata confermata dalle non poche richieste d'imprenditori e manager di dedicarci a questo particolare tema, oggi quanto mai attuale ed urgente, visto il particolare momento di forte turbolenza per tante imprese che, purtroppo, non riescono più a conseguire sufficienti performance per sopravvivere.

La ragione che ci ha spinto a rispondere a questi ripetuti ed insistenti solleciti ed a scrivere questo libro, sta tutta nel fatto che ogni giorno abbiamo modo di constatare sempre più imprese incapaci di ribaltare la situazione critica in cui si sono venute a trovare, proprio perché non sanno da che parte incominciare. Ripensare e reinventare l'impresa alla luce del presente e degli scenari futuri si rende, oggi, più che mai necessario visto che i modelli statici ed accademici a cui l'impresa è stata relegata per tanto tempo l'hanno portata a non vivere più il suo tempo.

Con questo libro abbiamo ritenuto doveroso mettere a disposizione d'imprenditori e manager uno strumento che permettesse loro di affrontare con metodo ed efficacia, se necessario, la riprogettazione della loro impresa, indicando un percorso chiaro, personalizzabile, agevole così da rispondere meglio alle nuove esigenze, ai condizionamenti imposti da economia reale, globalizzazione, evoluzione della domanda, innovazione tecnologica, battaglia competitiva; il *turnaround* se sarà ben fatto darà all'impresa la possibilità di rimettersi in gioco, di rivitalizzarsi, di riposizionarsi e così rispondere a quanto il mercato richiede; la rifondazione che ne scaturirà potrebbe rappresentare la grande opportunità rispettivamente per ribaltare o prevenire la situazione critica di quelle imprese che sono già in crisi o in procinto di esserlo.

Il trovarsi in un contesto competitivo difficile, il non riuscire ad avere più buone o almeno sufficienti performance, la scarsa competitività, la nulla red-

ditività sono i segnali che un'impresa è diventata matura e forse il suo declino è vicino; perché allora non pensare con il *turnaround* ad un suo ringiovanimento, ad un suo rilancio?

L'impresa che vuole ben integrarsi con la realtà emergente, con l'economia reale, quindi sfruttare i positivi riscontri, le opportunità offerte deve essere pronta a rianalizzare il suo mercato, a ripensare il suo modo di essere impresa, a rivedere la sua organizzazione, la sua gestione, il suo modo di produrre, di segmentare, di posizionarsi, di vendere, di comunicare, di rapportarsi a vari soggetti (clienti, fornitori, intermediari, personale, azionisti); il cambiamento che ne scaturirà dovrà essere portato con determinazione ed in tempi molto brevi alle persone, ai comportamenti, alle modalità aziendali consci che una mancata o ritardata trasformazione potrebbe risultare deleteria per la sopravvivenza dell'impresa.

Con questo libro abbiamo voluto riportare al centro dell'attenzione d'imprenditori e manager l'importanza di capire il cambiamento in atto per rimodellarvi con coerenza l'impresa, attivando i mezzi più appropriati; per supportare il necessario processo di riprogettazione il libro perseguirà alcuni obiettivi in particolare:

- offrire elementi utili per conoscere meglio l'azienda;
- rivedere la missione aziendale, le performance conseguite e reimpostare un nuovo progetto d'impresa per quelle imprese scontente dei risultati ottenuti o che prevedono un'eventuale fuoriuscita dal mercato;
- evidenziare un processo di riprogettazione dell'impresa;
- offrire spunti di riflessione ad imprenditori e manager sulla necessità di rivitalizzare l'impresa o di riorientarla per rispondere meglio al mercato ed alle esigenze aziendali.

In queste pagine ci siamo così proposti di predisporre la giusta ricetta per ridisegnare l'impresa con successo individuando il giusto percorso per arrivare alla necessaria riformulazione, quindi i pilastri su cui basarne la rifondazione per farla ritornare protagonista nel mercato.

Il percorso da noi indicato prevede la disamina e la proposta di un vero e proprio processo di riformulazione dell'impresa: la conoscenza dello scenario e le relative risposte strategiche, la rilettura del mercato, della domanda, della concorrenza, dell'impresa, l'individuazione di un progetto d'impresa da realizzare, i pilastri su cui rifondare l'impresa, un business plan che sviluppi la riprogettazione, la realizzazione della riprogettazione, il controllo del processo di riformulazione; il tutto supportato nella Biblioteca Multimediale della FrancoAngeli (www.francoangeli.it) da una serie di utilità online (sitografia, bibliografia di articoli, prospetti di check up e di business plan).

Il libro è particolarmente indicato per quelle imprese che non riescono più a rispondere con efficacia al mercato e giorno dopo giorno si sentono venire escluse dalla battaglia competitiva; per queste imprese è tempo di ridefinirsi e riconfigurarsi come impresa, come business; per queste imprese semplici

adattamenti, per altro provati e riprovati, non sono più sufficienti; si tratta di dare un giro di boa, cioè di reinventarsi attraverso un processo che le riporti con più incisività a rientrare nel circuito della domanda e dell'offerta.

Ci auguriamo che le pagine di questo libro possano contribuire a sostituire la pericolosa “navigazione a vista” con cui, oggi, parecchie imprese si muovono sul mercato, con la più fruttuosa “rotta strategica” da noi qui evidenziata. Auspichiamo che imprenditori e manager che si trovano nella necessità di riprogettare la loro impresa, trovino in queste pagine un concreto contributo per riuscire in questa non facile, ma necessaria impresa, quindi a convincersi di realizzarla e di portarla al successo.

Con la realizzazione di questo libro non pretendiamo di avere esaurito l'argomento su come, quando e perché ripensare e riprogettare l'impresa, ma solamente di avere fornito elementi conoscitivi ed operativi utili ad animare il dibattito; per questo saremo grati a chiunque voglia offrire contributi e suggerimenti per portare utili miglioramenti a quanto da noi espresso in queste pagine.

Siamo riconoscenti a tutte le persone che nel tempo ci hanno aiutato a rendere possibile questo libro; intendiamo riferirci ad imprenditori, manager, colleghi avuti durante la nostra vita di dipendente, manager e consulente nelle imprese che ci hanno visto impegnato, nonché di docente in varie università italiane ed estere; con tutti ci sentiamo in debito e di cuore li ringraziamo, rinunciando a citarli per non fare imperdonabili omissioni; un sentito e doveroso ricordo va al compianto editore ed amico Franco Angeli con il quale avevamo concordato la stesura del libro e che ci aveva dato a suo tempo determinanti contributi e suggerimenti per la sua realizzazione.

Antonio Foglio
antoniofoglio@hotmail.it

Nuovi scenari e nuove sfide per l'impresa

Le imprese, oggi come non mai, si trovano a dover confrontarsi con un mercato altamente instabile ed in continua evoluzione; esse sono sottoposte a tali continue ed improvvise turbolenze per cui diventa di assoluta importanza tenere conto dei complessi fenomeni che ne caratterizzano e determinano lo scenario, delle trasformazioni che richiede, degli avvenimenti accaduti o che possono accadere, visto che ne va della loro sopravvivenza.

Lo scenario evidenzierà così il possibile corso degli eventi con cui l'impresa dovrà convivere, ben rilevando i necessari cambiamenti strutturali e strategici per restare nel mercato da protagonista e per un lungo tempo, nonché definendo il presunto corso degli eventi che la caratterizzeranno. Lo scenario che si presenta oggi all'impresa è caratterizzato da tutta una serie di elementi che ne stabiliscono opportunità, limiti, minacce, condizionamenti, barriere; esso è alimentato da forze trainanti che si chiamano tecnologia, globalizzazione, deregolamentazione, competitività, comunicazione, nuovi valori, ecc.; quanto basta per mettere l'impresa in un continuo stato di allerta se vuole continuare a restare nel mercato e non soccombere.

Qual è dunque lo scenario verso cui si muoveranno le imprese, quali sono le prospettive, quale dovrà essere il comportamento più appropriato dell'impresa per rispondervi, quali strategie e manovre si renderanno necessarie? A queste domande cercheremo di dare alcune risposte consci che l'impresa oggi ha necessità di avere conoscenze e certezze per poter agire di conseguenza nella non facile arena competitiva. Taluni elementi di questo scenario ci daranno indicazioni utili per facilitare il necessario confronto, intravedere la giusta rotta e quindi appropriatamente impostare, se necessaria, la giusta riprogettazione dell'impresa.

L'impresa che riuscirà a chiarire in maniera analitica e completa questo scenario, avrà la chiave per rispondere in maniera concreta e mirata ai problemi che caratterizzano la sua sopravvivenza, la sua battaglia competitiva e portare al successo le strategie e le manovre competitive che verranno attivate. Studieremo lo scenario per avere la giusta chiave di lettura per capire anzitutto