



# DALLA STRATEGIA ALL'OPERATIVITA'



*Phoenix Consulting - phoenix@phoenix-consulting.it*

Se ritenete che la formazione sia costosa, pensate a quanto può costare l'ignoranza (*Tom Peters*)



# 1. L'ANALISI SWOT COME STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

## 2. TRASFORMAZIONE DI PIANI STRATEGICI IN AZIONI COERENTI E CONCRETE



# L'ANALISI SWOT



Phoenix Consulting - phoenix@phoenix-consulting.it





# L'ANALISI SWOT



Phoenix Consulting - phoenix@phoenix-consulting.it

FATTORI  
CONTROLLABILI  
FATTORI  
INTERNI

**S**trengths

**W**eaknesses

FATTORI NON  
CONTROLLABILI  
FATTORI  
ESTERNI

**O**pportunities

**T**hreats

FATTORI  
POSITIVI

FATTORI  
NEGATIVI



# L'ANALISI SWOT



**S**

vantaggi competitivi di costo e di differenziazione rispetto ai concorrenti del settore

**W**

svantaggi competitivi di costo e di differenziazione rispetto ai concorrenti del settore

**O**

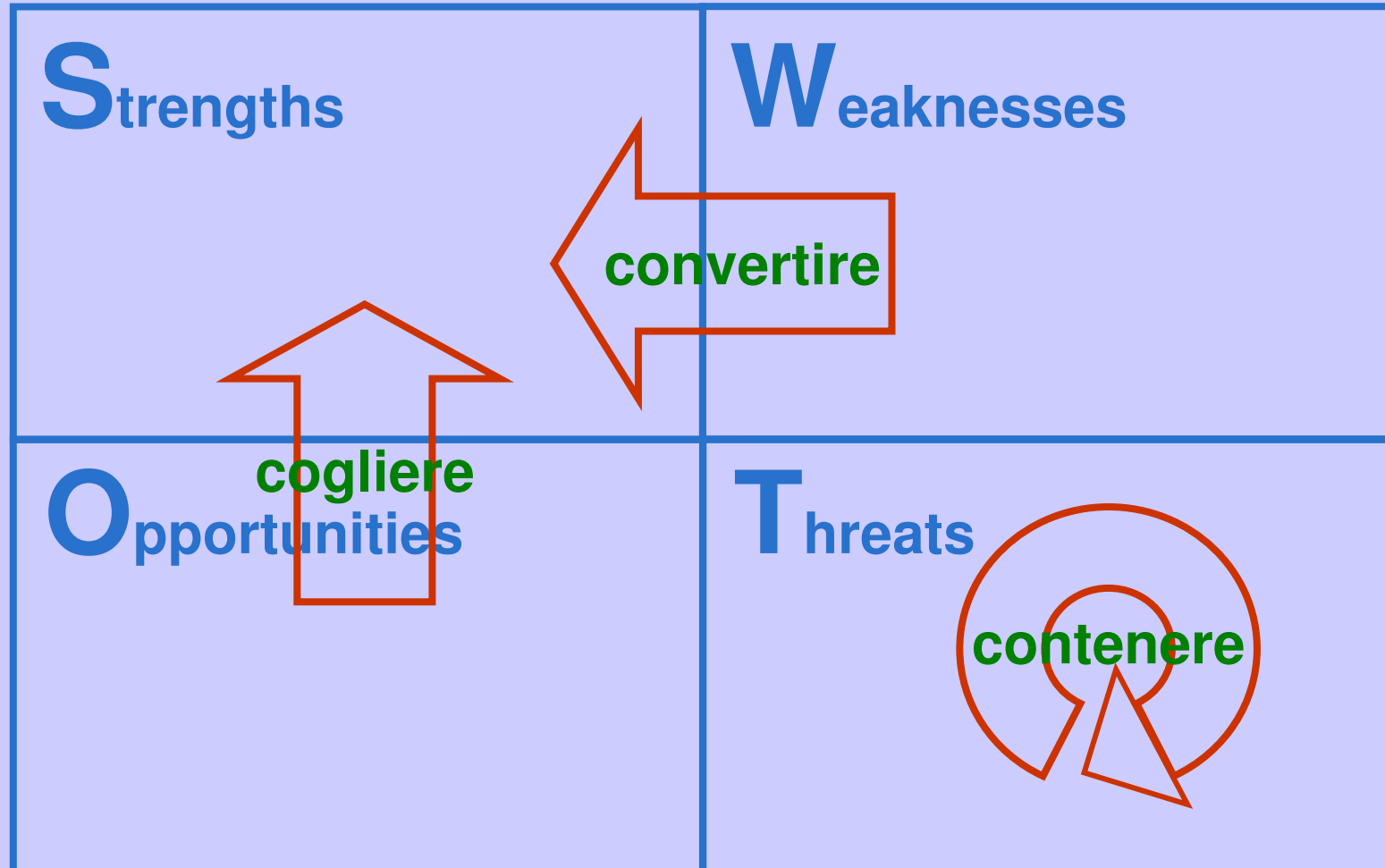
opportunità esterne offerte dal settore, dal contesto esterno

**T**

minacce esterne presentate dal settore, dal contesto esterno



# L'ANALISI SWOT





# L'APPLICAZIONE DELLA SWOT



L'analisi SWOT permette due importanti utilizzi pratici, perché ispira azioni concrete :

■ **azioni di conversione:**

- convertire i punti deboli in forti
- NON si possono convertire le minacce in opportunità, per definizione, ma si possono trasformare in opportunità

■ **azioni di corrispondenza:** utilizzare i punti forti per cogliere le opportunità (e difendersi dalle minacce)

■ **Le opportunità sono la chiave di volta di qualsiasi strategia:** se non ci fossero opportunità, non sarebbe possibile nessuna vera strategia, ma solo un'attività di miglioramento dei punti forti e di correzione di quelli deboli. Quest'ultimo obiettivo, naturalmente, deve essere comunque perseguito, ma la vera potenzialità di sviluppo aziendale consiste nello sfruttare le opportunità, sulla base dei punti forti.



# AZIONI DI CONVERSIONE



<b>S</b>  strategie per: # mantenere e # rafforzare i punti forti	<b>W</b>  strategie per: # correggere i punti deboli e # ridurre i danni derivanti dalle debolezze non eliminabili
<b>O</b>  strategie per poter cogliere le opportunità'	<b>T</b>  strategie di rafforzamento di fronte alle minacce per: # evitarle e # trasformarle in opportunità'





# L'APPLICAZIONE DELLA SWOT



		Analisi interna	
		Punti di forza	Punti di debolezza
Analisi esterna	Oppor-tunità	Come posso utilizzare i miei punti di forza per cogliere queste opportunità?	Come posso superare i miei punti deboli che mi impediscono di cogliere le opportunità?
	Minacce	Come posso utilizzare i miei punti di forza per ridurre la probabilità e l'impatto di queste minacce?	Come posso gestire i miei punti deboli che potrebbero rendere reali queste minacce?

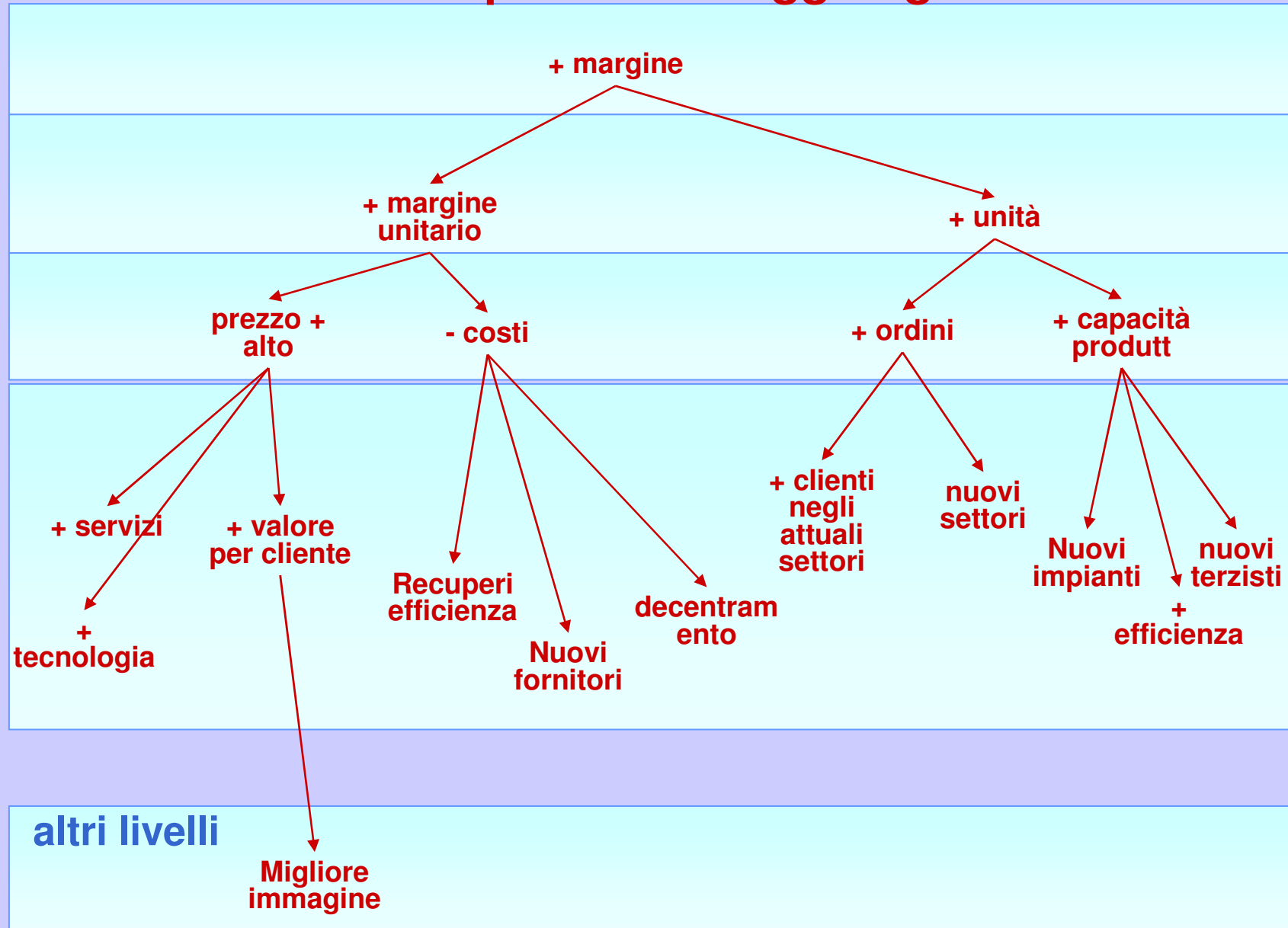


# 1. L'ANALISI SWOT COME STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

## 2. TRASFORMAZIONE DI PIANI STRATEGICI IN AZIONI COERENTI E CONCRETE



# Quali sono i nostri obiettivi e come li possiamo raggiungere





# LA STRATEGIA IN AZIONE

## Le regole fondamentali



obiettivi  
strategici

numeri

azioni

obiettivi  
dell'anno

numeri

azioni

obiettivi  
delle persone

numeri

azioni

numeri  
coerenti

azioni  
misurabili

sistema  
valutativo e  
premiante

numeri

azioni

**Stabiliti gli obiettivi aziendali,  
chi li mette in atto?  
Con che obiettivi personali?  
Con che stimoli?**



phoenix@phoenix-consulting.it

# LA MAPPA STRATEGICA



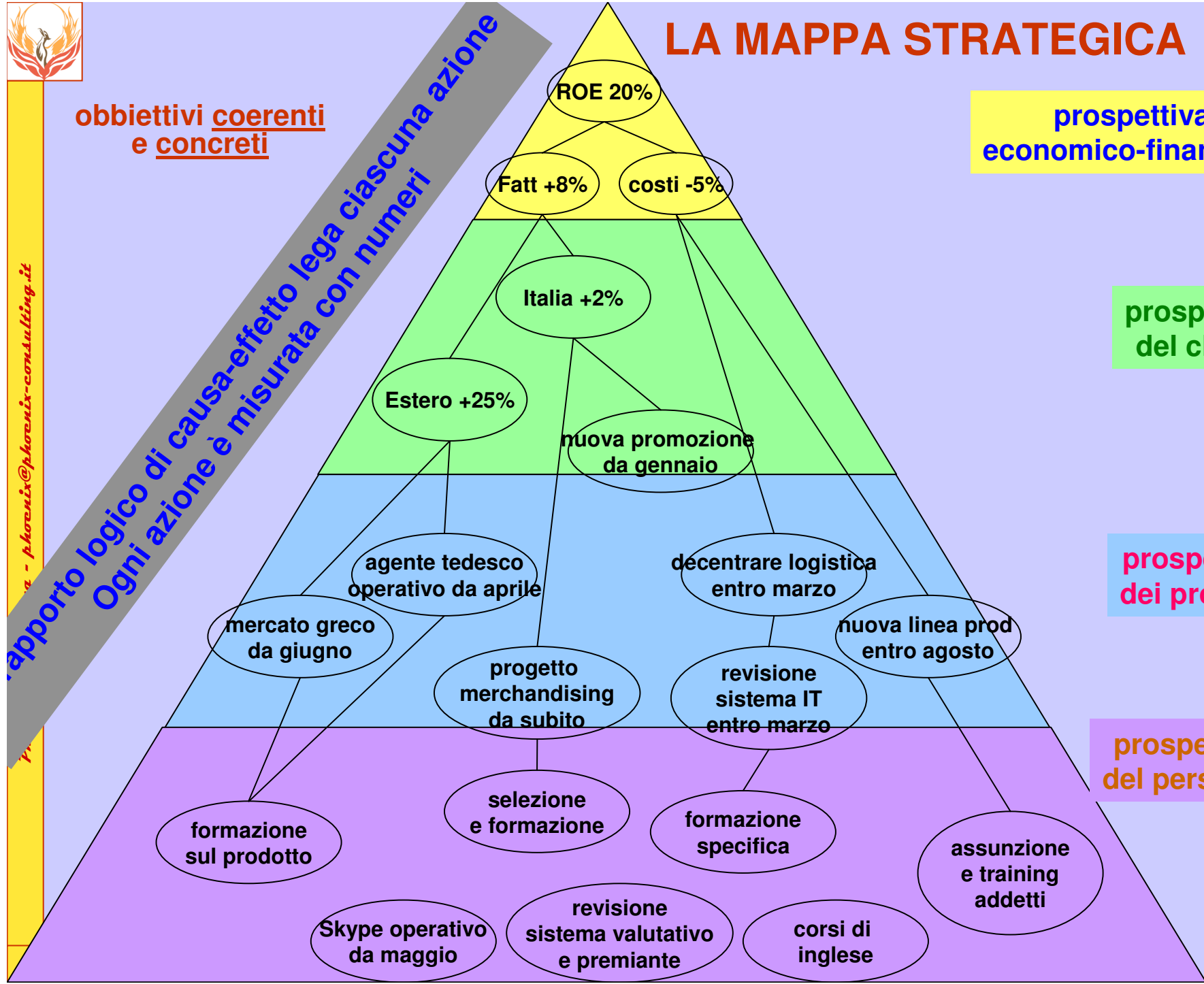
**obiettivi coerenti  
e concreti**

**prospettiva  
economico-finanziaria**

**prospettiva  
del cliente**

**prospettiva  
dei processi**

**prospettiva  
del personale**





# Da obbiettivistrategici a obbiettivi pratici

## 1. DALLA STRATEGIA ...

- **OBBIETTIVO STRATEGICO** Fatturato + 20% in tre anni

## 2. ... AGLI OBBIETTIVI DELL'ANNO

- **OBBIETTIVO AZIENDALE 2009** Fatturato + 8%

## 3. ... AGLI OBBIETTIVI DELLA PERSONA

- **OBBIETTIVI DEI CAPI AREA (legati al sistema premiante)**
  - Capo Area Italia: +2%
  - Area Europa: +20%
  - Area resto del mondo: +30%

## 4. ... ALLE AZIONI CONCRETE

- **AZIONI PER AREA EUROPA**
  - Inserimento nuovo agente in Germania
  - Ingresso nel mercato Greco



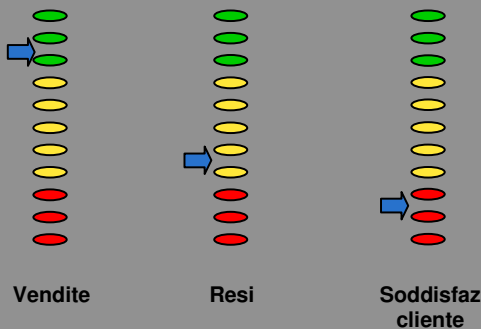
# Il cruscotto di controllo



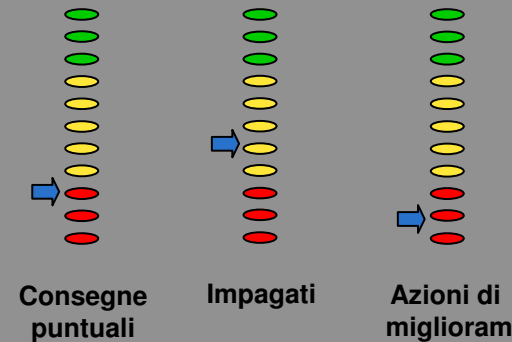
Indicatori economici



Indicatori sul personale



Indicatori sui clienti



Indicatori sui processi



# **IL CRUSCOTTO DEVE ESSERE MULTIFUNZIONE!**

**non sempre gli indicatori  
economici sono sufficienti.**

**nell'esempio precedente e' chiaro che  
il presente sembra positivo,  
ma non ci sono le premesse  
per il mantenimento della situazione reddituale!**

**è indispensabile un equilibrato bilanciamento di misure  
su indicatori che spaziano su quattro fronti**





**richiedete senza impegno il documento completo con una e-mail a  
[phoenix@phoenix-consulting.it](mailto:phoenix@phoenix-consulting.it)**