

I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali

1. I processi di sviluppo (il cambiamento)
2. I processi di stabilità (la continuità)
3. La crisi e il risanamento (la dissoluzione o il ripristino)



Continuità, cambiamento e dissoluzione dell'impresa /1

Non trattandosi di un organismo biologico, il percorso evolutivo di un'impresa non è predeterminato (es. durata, estinzione, ecc.).

In termini generali l'impresa può continuare ad esistere finché dispone di un “bilancio energetico” positivo:

**VALORE IMMESSO NEL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO >
VALORE ACQUISTATO DALL'ESTERNO**



Continuità, cambiamento e dissoluzione dell'impresa /2

La continua evoluzione dell'ambiente di riferimento costringe l'impresa ad essere un'entità dinamica e fortemente variabile nelle sue forme e nei suoi caratteri.

I cambiamenti possono essere indotti da:

Andamento del ciclo di vita
dei prodotti e dei settori

Modifica del contesto
competitivo di riferimento

Innovazione tecnologica

Cambiamenti nel mercato interno e/o internazionale di natura
politica, legislativa, macroeconomica, sociale, culturale



Continuità, cambiamento e dissoluzione dell'impresa /2

Il “percorso evolutivo” dell'impresa è quindi rappresentato dalla modificazione **indotta** e **deliberata** dal vertice imprenditoriale per il conseguimento degli obiettivi rilevanti per l'impresa nel medio-lungo periodo.



Generazione e mantenimento dei punti di forza

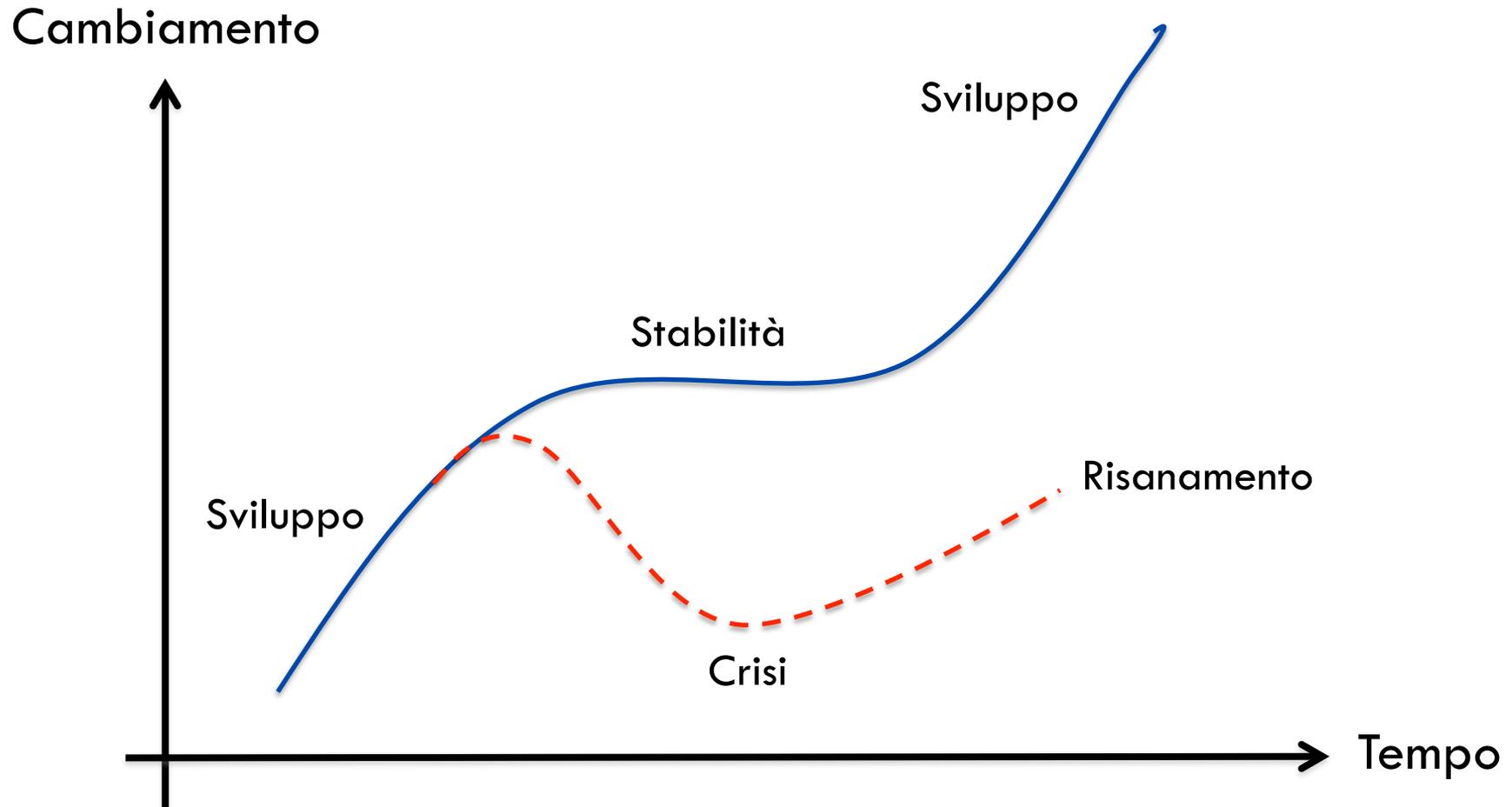
Risoluzione dei punti di debolezza



I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali



I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali



I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali:

1. Lo sviluppo

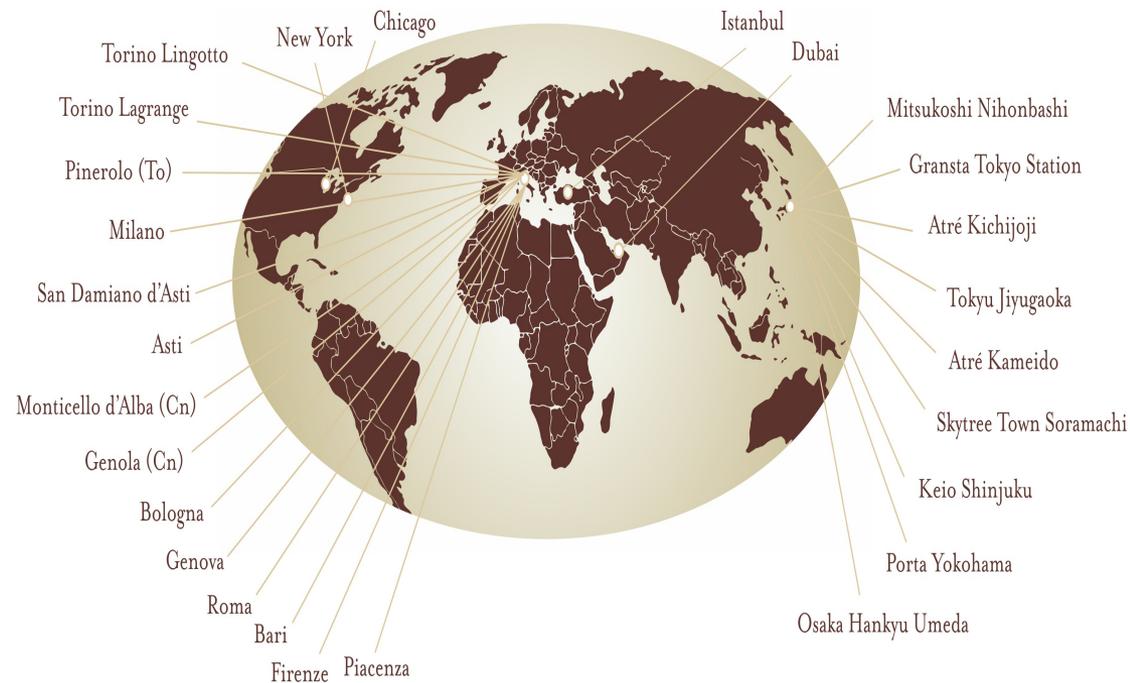
Modalità di attuazione dello sviluppo

Crescita quantitativa
(dimensionale)

Crescita qualitativa (di
competenze, know how o di
posizionamento di mercato)

Crescita quali-quantitativa

EATALY NEL MONDO



I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali: 1. Lo sviluppo

Modalità di attuazione dello sviluppo

Crescita o sviluppo
interno:

Si basa essenzialmente sulle capacità e sulle risorse disponibili in ambito aziendale. Talvolta *l'intrapreneurship* ha un ruolo importante

Crescita o sviluppo
esterno:

Si basa sull'acquisizione di imprese o di organizzazioni già esistenti e operanti

Crescita contrattuale:

Si basa su accordi e rapporti contrattuali tra imprese

LA CRESCITA ESTERNA: CASO FERRERO

21-03-2017 – **Ferrero** sembra voler dare un'accelerata alla sua crescita attraverso acquisizioni, come conferma il recente acquisto del produttore di cioccolato statunitense **Fannie May Confections**.

L'operazione costata circa **115 milioni di dollari**, fortificherebbe la presenza di Ferrero negli Stati Uniti e arricchirebbe il portafoglio prodotti con i **marchi Fannie May e Harry London**, identificativi di referenze al cioccolato di categoria premium. L'acquisizione comprende lo stabilimento produttivo in Ohio, i centri di distribuzione in Ohio e Illinois, gli uffici statunitensi e le strutture di assemblaggio e packaging in New Jersey.



FERRERO

 *Fannie May*[®]
CONFECTIONS BRANDS, INC.

30 Ottobre 2017

Ferrero mangia le caramelle negli Stati Uniti. Il colosso dolciario di Alba continua la marcia di espansione nel mercato statunitense con l'acquisizione della Ferrara Candy, terza azienda dolciaria degli Usa per dimensioni, leader nel settore delle caramelle gommose e dei dolci stagionali (come quelli destinati al periodo di Halloween).

Fonte: Il Sole 24 Ore

LA CRESCITA PER LINEE ESTERNE: CASO FERRERO

16 gennaio 2018

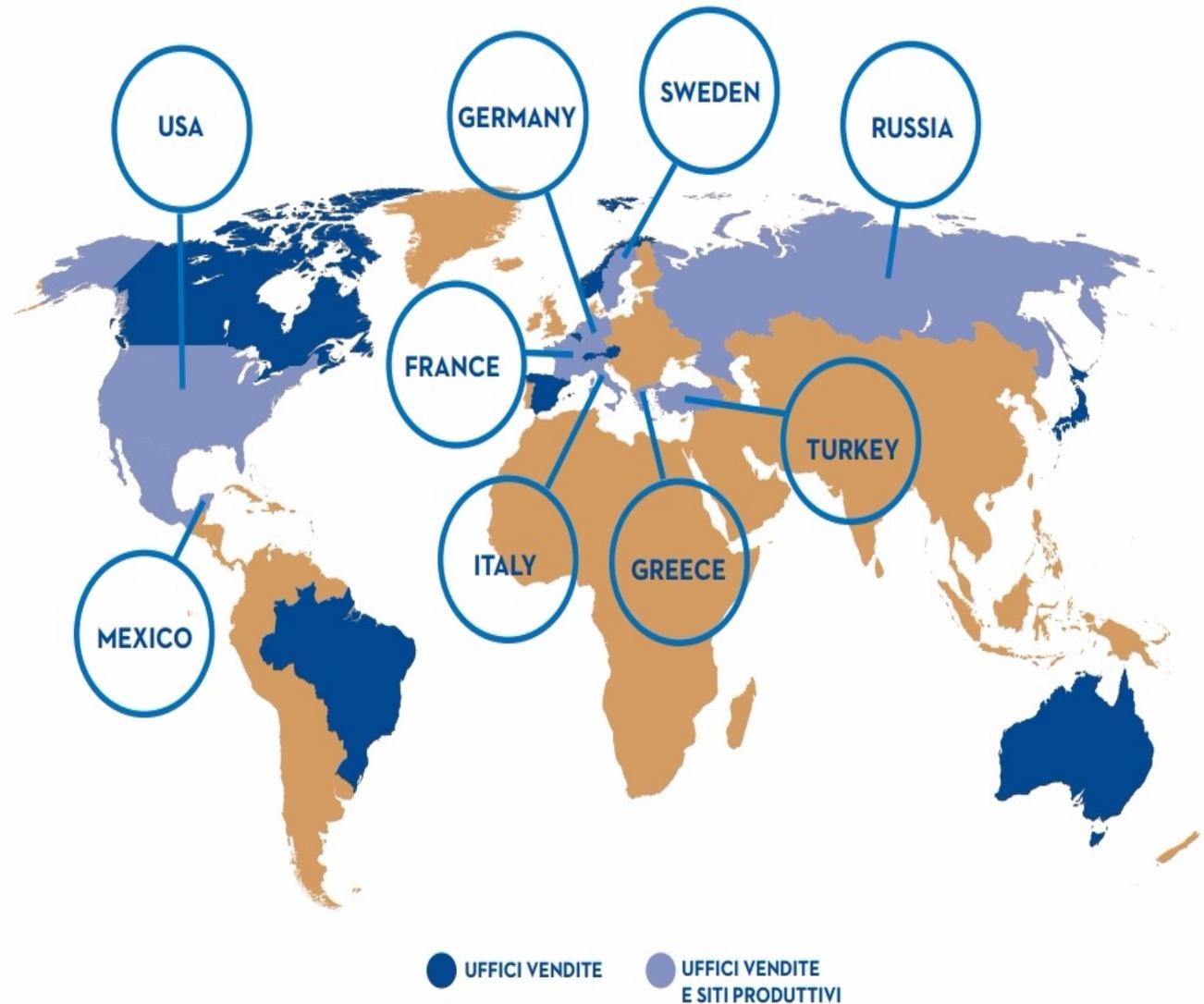
Redazione Economia L'azienda di Alba trova l'accordo con Nestlè pagando 2,8 miliardi di dollari. Si tratta della più grande operazione della sua storia e rafforza la sua presenza sul mercato degli Stati Uniti

Con questa operazione, una delle maggiori acquisizioni estere da parte di un'azienda italiana negli ultimi anni. L'azienda italiana prende il controllo di marchi storici del mercato americano come **Wonka**, Butterfinger e BabyRuth, oltre al diritto esclusivo sul marchio **Crunch** negli Usa e i brand di caramelle SweeTarts, LaffyTaffy e Nerds. Passano a Ferrero anche le fabbriche e i dipendenti di Nestlè di Bloomington, Franklin Park e Iasta, in Illinois.



L'interno dello spazio Wonka dentro al negozio di Toys'R Us, a New York

LA CRESCITA PER LINEE INTERNE: CASO BARILLA



LA CRESCITA PER LINEE INTERNE: CASO BARILLA

*Strano caso quello della Barilla: da un lato sta facendo un ottimo lavoro con il marchio Voiello, sotto il quale produce pasta italiana al 100%, ottenuta dal grano Aureo. Dall'altro domanda il marchio made in Italy pure per i maccheroni prodotti in giro per il mondo. La richiesta arriva da **Paolo Barilla**, numero due dell'omonimo gruppo pastaio. Alla presentazione dell'**Unione italiana food**, ha lanciato un messaggio chiaro al ministro dello Sviluppo economico: lo Stellone made in Italy, il logo ufficiale destinato a identificare i prodotti italiani dalle imitazioni fatte all'estero, rischia di penalizzare le aziende che hanno investito all'estero e «producono all'italiana».*

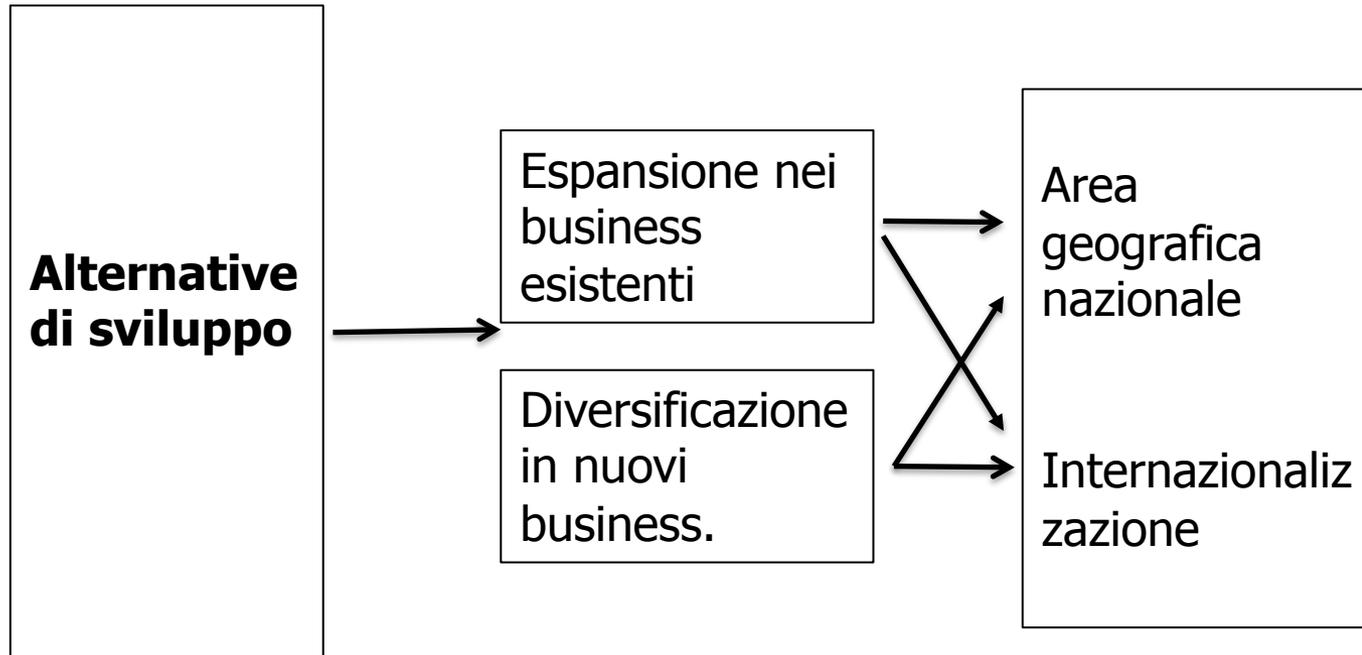
Nelle intenzioni DEL MINISTRO, lo Stellone è destinato a diventare il logo distintivo e unico di cui possono fregiarsi i prodotti fatti in Italia.

E già qui sorgono i primi dubbi. Fatti in Italia, ma con quali materie prime? Nazionali oppure importate?

Dalla risposta a questi interrogativi dipende il futuro di molte filiere produttive che portano dal campo (o dalla stalla) alle nostre tavole. Se lo Stellone tricolore dovesse finire anche su alimenti confezionati a partire da ingredienti stranieri, chi comprerebbe più i nostri, sicuramente più cari anche se di migliore qualità?

I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali: 1. Lo sviluppo

LE ALTERNATIVE



I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali:

2. LA STABILITA'

Affinchè il cambiamento ambientale offra opportunità all'impresa è necessario che la stessa abbia le risorse e competenze necessarie per poterle sfruttare e generare sviluppo



La STABILITA' è il momento in cui l'impresa modifica se stessa per dotarsi dei punti di forza necessari a generare un'altra fase di sviluppo e crescita

I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali: 2. LA STABILITA'

LA PROSPETTIVA E' QUELLA DEL

MANTENIMENTO E DIFESA DELLE POSIZIONE RAGGIUNTE



CONSOLIDARE LA POSIZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

