STRATEGIA AZIENDALE:
QUELLO CHE BISOGNA SAPERE

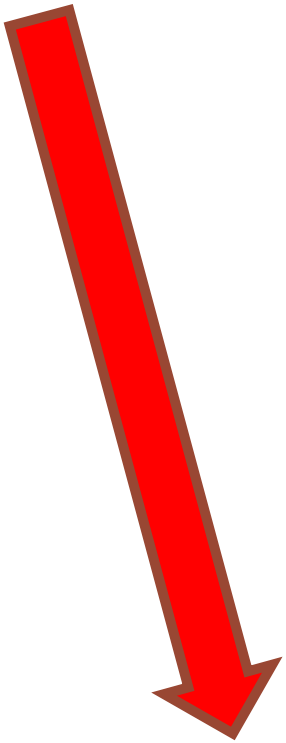
Alberto Bubbio
Senior Professor di Economia Aziendale c/o l'Università Cattaneo LIUC di Castellanza (VA)

Percorso Giro d'Italia 2016

COME LE GRANDI GARE CICLISTICHE INSEGNANO CHI VINCE,

OLTRE AD AVERE LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE (ATTITUDINI, TENACIA, PASSIONE E TECNICA)

HA DECISO: DOVE ATTACCARE E COME CERCARE DI ESSERE VINCENTE (STRATEGIA)

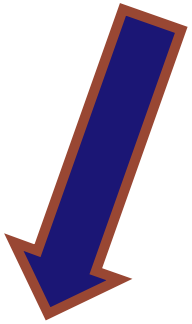


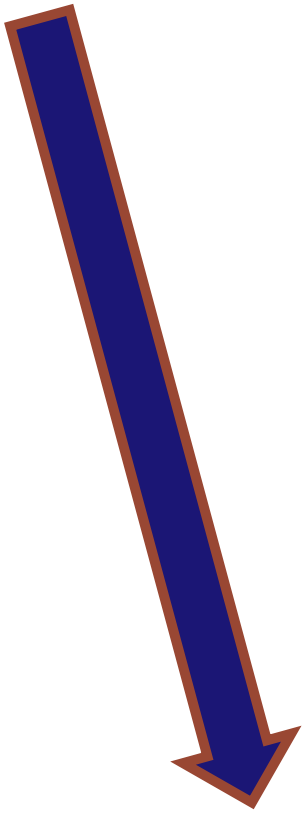
HA IL SUPPORTO DI UNA «SQUADRA»

IL PRIMO INGREDIENTE DELLA STRATEGIA È DECIDERE SE:

CRESCERE O NON CRESCERE

QUANTO CRESCERE

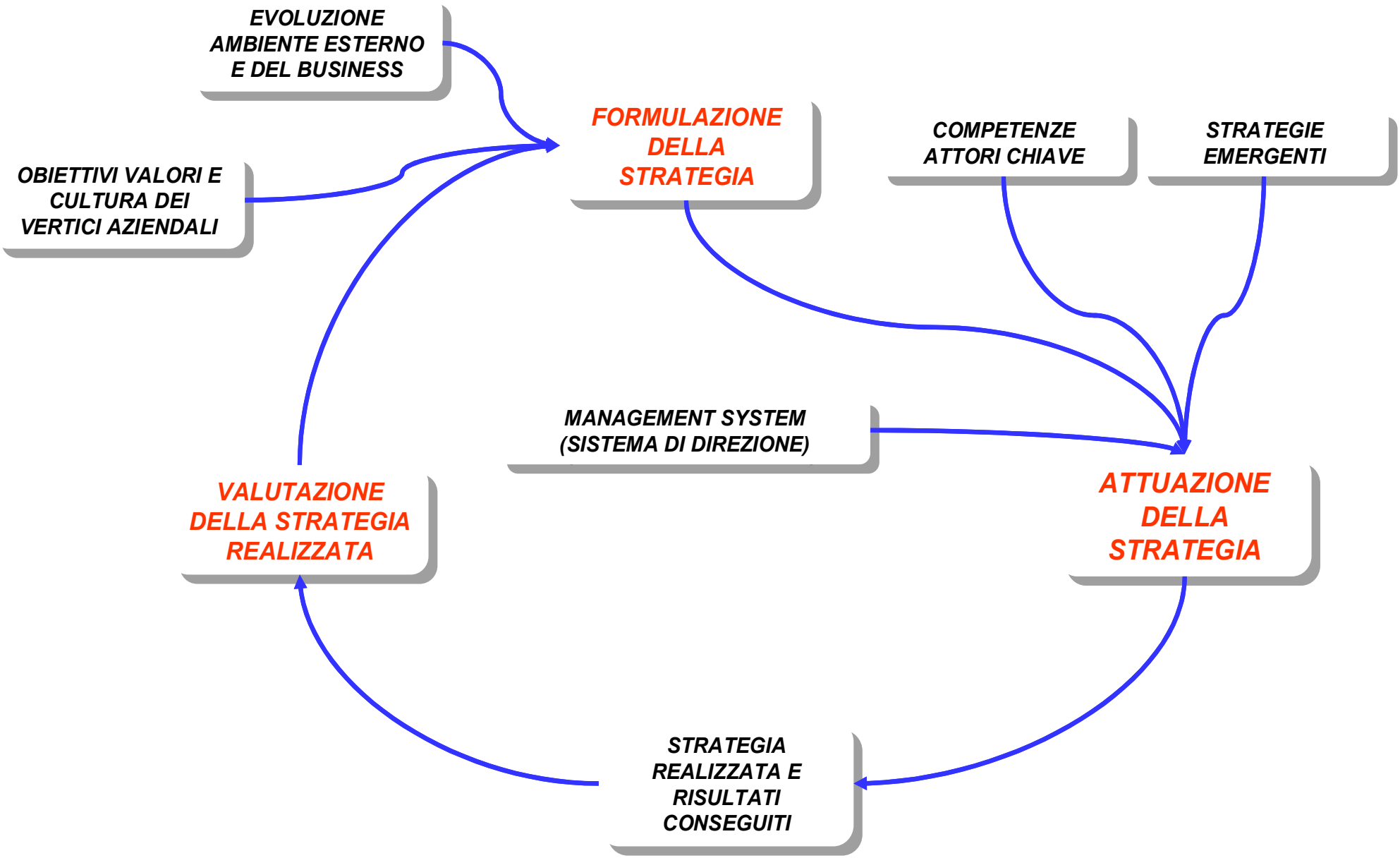




«DOVE»
IN QUALE MERCATO,
CON QUALI PRODOTTI
E SERVIZI

COME
CRESCERE

PERCHÉ LA STRATEGIA È UN PROCESS0



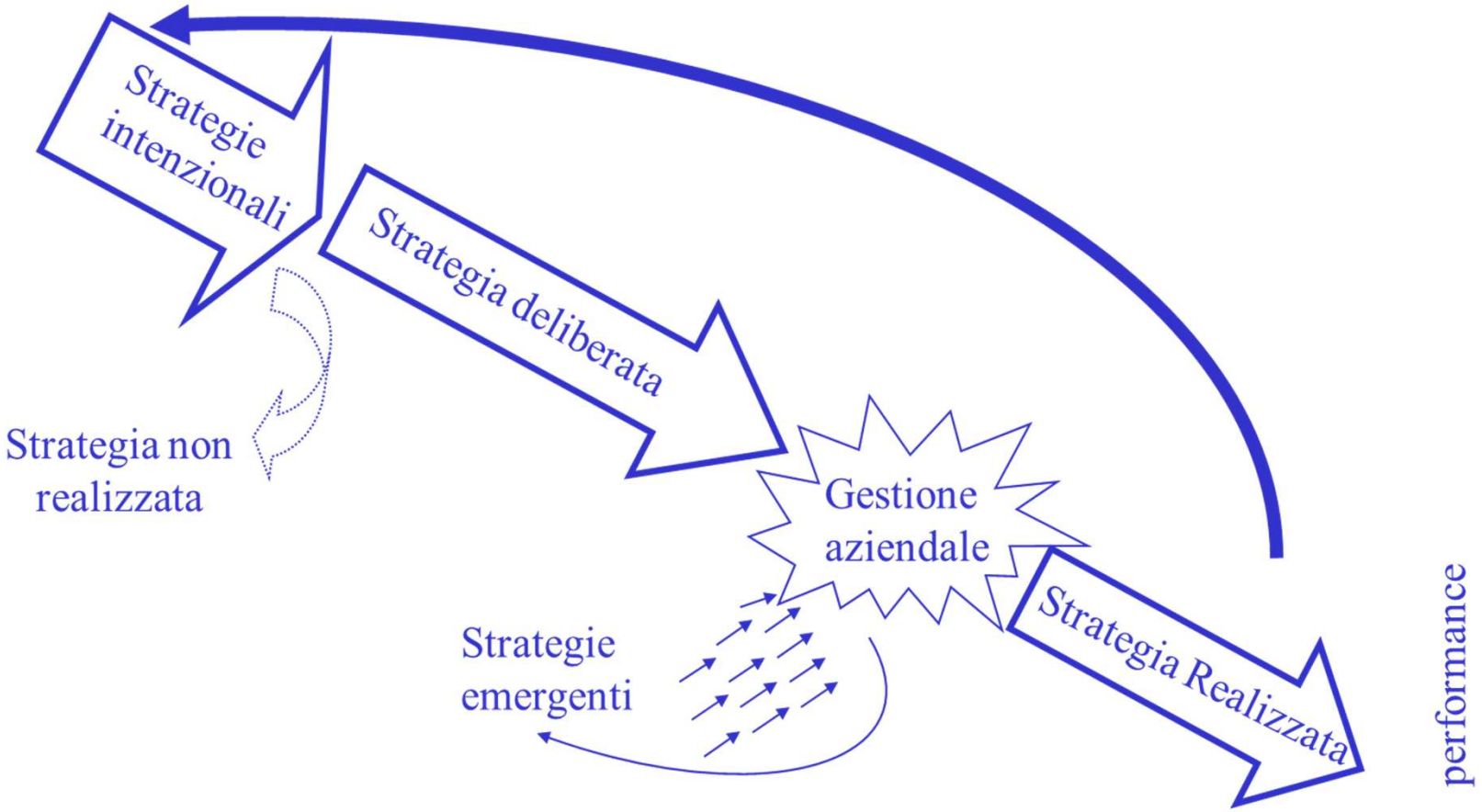
PERCHÈ STRATEGY PROCESS

L'era dell'ipercompetizione nella gestione delle imprese genera complessità e
la necessità di tempi di reazione brevi.

Per sopravvivere diventa pertanto fondamentale attuare una strategia dinamica che permetta di
adeguarsi ai continui mutamenti dell'ambiente esterno

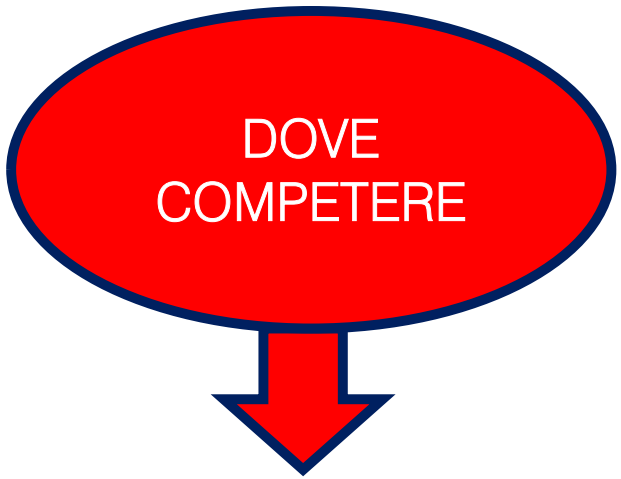
Una strategia che va frequentemente rivisitata per essere o meno validata

Una strategia che deve seguire un «approccio per processo» (non è lineare e va ripetuto nel tempo)



I TRE MOMENTI DI RIFLESSIONE STRATEGICA

L'essenza della strategia è il Posizionamento competitivo che dipende dalle scelte



LE COMBINANZIONI
Prodotto/ Mercato/
Tecnologia

STRATEGIA
COMPETITIVA:
Alla ricerca di fonti di
vantaggio competitivo

«DOVE COMPETERE»
ITS sì, ma quale

«DOVE COMPETERE»

Definire i vostri <u>Clienti Target</u>,
analizzando anche i clienti dei Vostri clienti, distinguendo tra:

- ***Installatori***
- ***Architetti- interior designer (geometri evoluti)***
- ***Clienti dello show-room***
- ***Clienti diretti Ho.re.ca***

«DOVE COMPETERE»

L'INDIVIDUAZIONE DI QUESTI OD ALTRI SEGMENTI È FONDAMENTALE

SONO DIVERSI NEI VARI SEGMENTI I

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Se gli F.c.s. sono:

Fcs	Variabili chiave interna	Processo gestionale
Ampiezza gamma	*N° varianti per categorie pdt*	*Gestione fornitori*
Disponibilità merce	*Rotture stock*	*Gestione magazzino*
Tempestività	*Tempi evasione ordini*	*Logistica interna (appront. ordine)*
Consegna merce a domicilio	*Economicità consegne*	*Logistica*
Capacità di proporre soluzioni "tecniche"	*N° persone con competenze tecn.*	*Competenze del personale*

Così, ad esempio, per la gestione del magazzino:

Magazzino merci

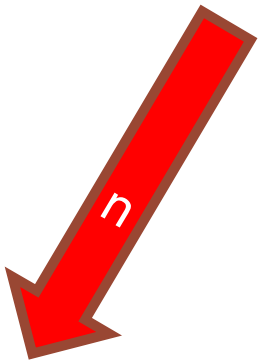
- **Per avere una gestione della variabile assortimento e dei quantitativi da ordinare:**
- **Analisi quantità vendute con**
- **Lotti di riordino ben dimensionati**

$$L = X * D$$

Dove *X* per il quantitativo venduto, ad esempio in un mese, e *D* è il tempo di fornitura (tra emissione ordine e consegna a magazzino)

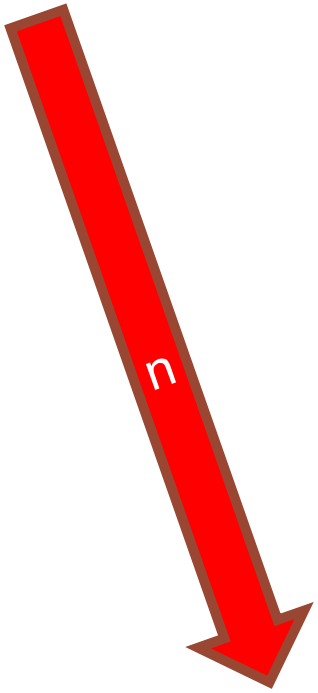
COME COMPETERE

La strategia competitiva che, ogni azienda, più o meno consapevolmente, si dà è :



Leadership di costo

o



Differenziazione

Strumenti e tecniche per la selezione delle informazioni necessarie alla formulazione della strategia

GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA FORMULAZIONE

ANALISI AMBIENTE ESTERNO

- ✓ Analisi dei Megatrend e del loro impatto sul business
- ✓ Scenario planning
- ✓ P.E.S.T.E.L. Analysis
- ✓ Life Cycle Model (Paese e settore di busin
- ✓ Five competitive force (Porter)
- ✓ Internazionalizzazione: analisi delle potenzialità del mercato e delle barriere all'ingresso

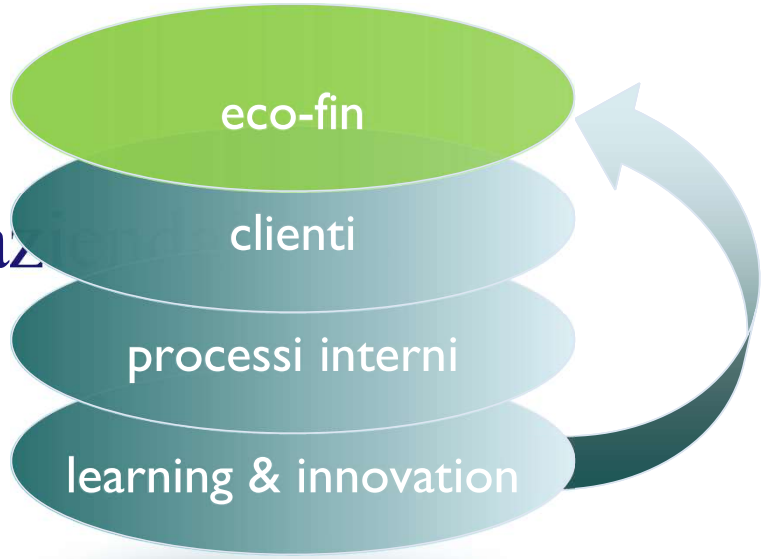
POSIZIONAMENTO STRATEGICO

- ✓ Performance Competitiva
- ✓ Performance Eco-Fin

Strumenti per l'attuazione della strategia: dal piano strategico alla BSC

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

- ✓Piano strategico
- ✓Balanced Scorecard (BSC) az
  e di Business Unit
- ✓Budget legato alla BSC



LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA «REALIZZATA»: STRUMENTI E LOGICHE PER UN REPORTING STRATEGICO

STRUMENTI DI REPORTING

- ✓ Performance aziendali (KPI e SPI definiti grazie alla Balanced Scorecard)
- ✓ Performance aziendale vs competitor (Benchmark)
- ✓ Posizionamento competitivo rispetto ai competitor (Competitive analisys)

TROVARE STRUMENTI E SOLUZIONI EFFICACI PER GESTIRE I TRE MOMENTI DI RIFLESSIONE STRATEGICA

AVERE UN

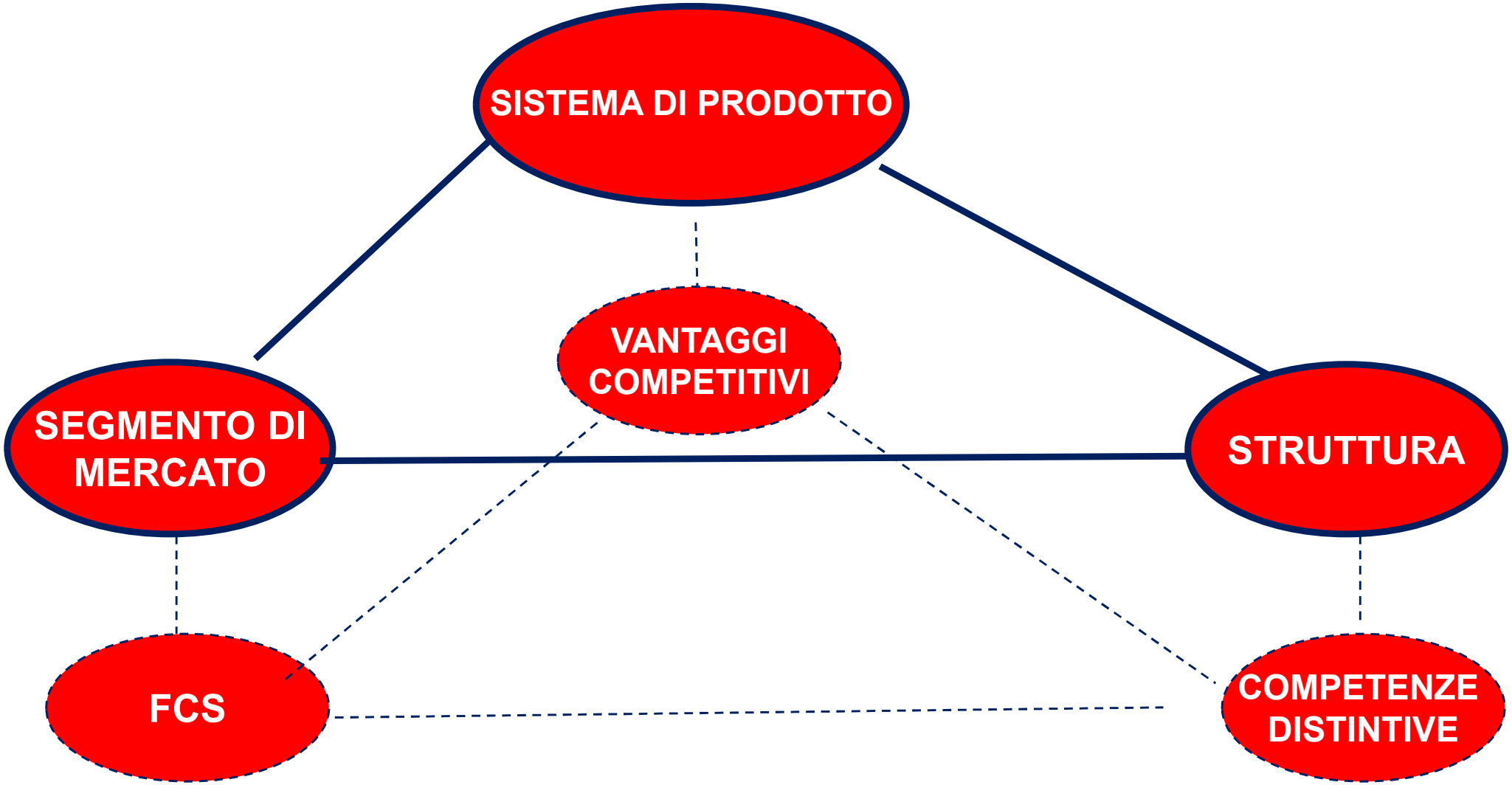
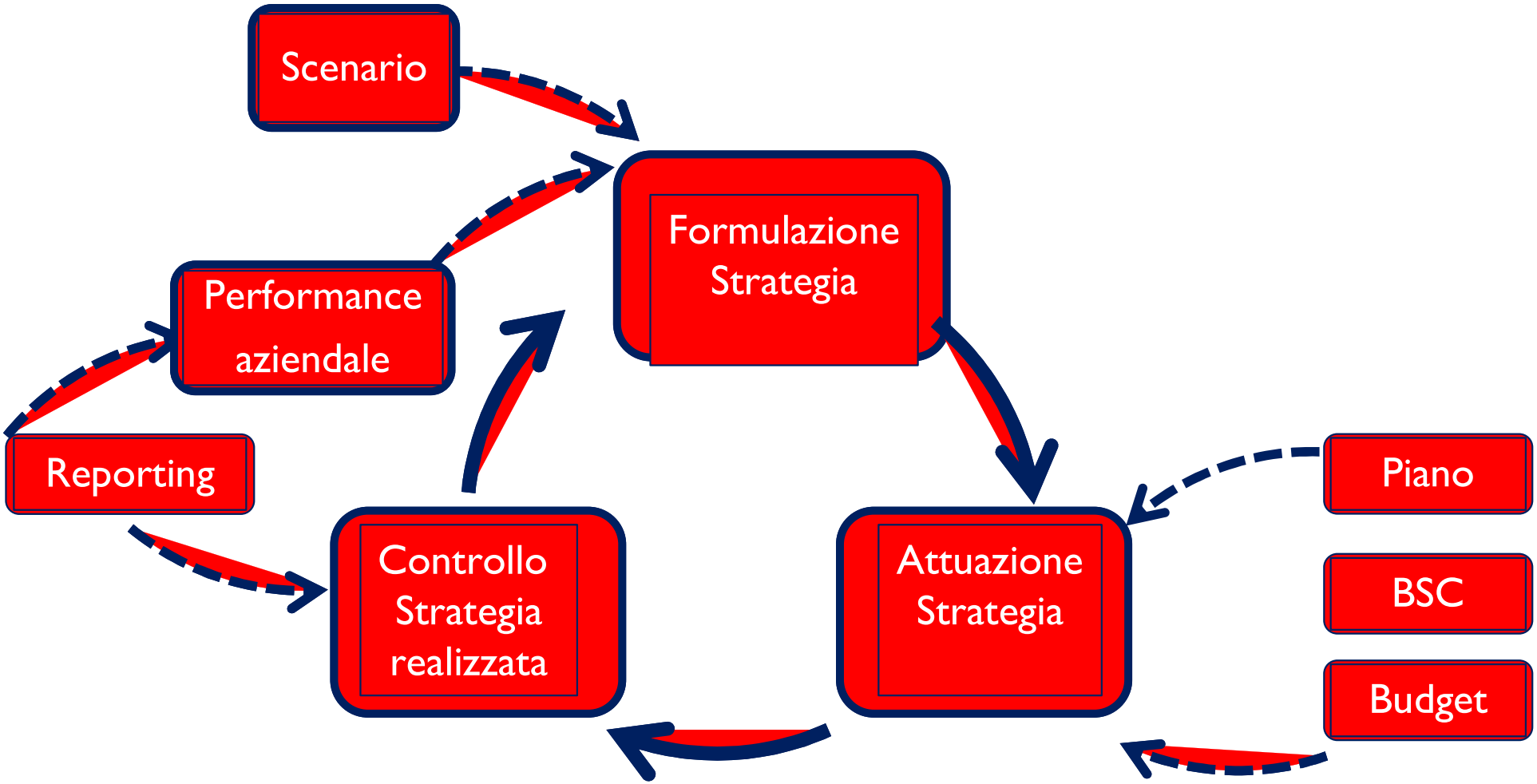
ATTIVATORE

DEI TRE MOMENTI DI RIFLESSIONE STRATEGICA

CHE PROVVEDA AD ISTRUIRE

I MEETING RELATIVI ALLE VARIE FASI DELLA PROCESS STRATEGY

D'altra parte le probabilità di riuscire a dare un efficace attuazione ad una Strategia che si riveli di successo, dipende dalla COERENZA (TO FIT) tra gli ingredienti della Formula Imprenditoriale.



IN SINTESI: I TRE MOMENTI DI RIFLESSIONE STRATEGICA