

Strategia: la bussola per la gestione di un’azienda

Urs Frey

Chi fonda e gestisce un’impresa persegue degli obiettivi e, per poterli raggiungere, si trova a dover prendere decisioni, adottare misure e allocare risorse. Nelle piccole imprese (PI) la strategia aiuta a non perdere di vista l’obiettivo e a non sprecare risorse, e fa sì che la PI si presenti con un profilo chiaro.

Decisioni strategiche nel lavoro di tutti i giorni. Qualsiasi imprenditore o imprenditrice si trova regolarmente – consciamente o inconsciamente – a dover prendere decisioni di carattere strategico: per esempio acquistare un macchinario di produzione di nuova generazione, più efficiente, in sostituzione di quello vecchio; ampliare l’offerta con una linea di prodotti complementari; oppure fornire una nuova prestazione supplementare su richiesta di un cliente. Si tratta di decisioni con il potenziale di cambiare in modo duraturo il volto dell’azienda e che – soprattutto nelle PI – vengono spesso prese in base alle circostanze del momento. La domanda importante sul piano strategico, ovvero in quale direzione si sarebbe sviluppata l’azienda se l’imprenditore avesse fatto altre scelte, rimane tuttavia senza risposta.

Una strategia in testa. L’esperienza dimostra che, nella fase di creazione, le PI si dedicano con impegno alla definizione di una strategia. Il fatto che successivamente questa venga messa in secondo piano ha una spiegazione semplice: lo sviluppo delle PI è strettamente legato ai dirigenti, che hanno in testa i punti strategici fondamentali dell’azienda. Ma l’attività quotidiana li assorbe così tanto da lasciargli ben poco tempo per considerazioni di ordine strategico.

Poiché i dirigenti si identificano strettamente con l’azienda, alla quale di norma sono legati per un lungo periodo di tempo, spesso le PI registrano uno sviluppo lineare e coerente anche in assenza di una strategia formulata in modo definitivo. Ciò non toglie tuttavia che è importante dedicare attenzione alla strategia e formularla per iscritto. In questo numero vi dimostreremo il motivo e vi spiegheremo come trovare – all’occorrenza insieme ai vostri collaboratori – la strategia più adatta alla vostra PI.

Strategia uguale gestione

In sostanza la strategia mira a fissare alcuni obiettivi chiave in materia di mercati, clientela e risorse. Nessuna azienda può permettersi di sprecare le risorse di cui dispone. Il termine strategia, che deriva dal greco e indica l’arte di guidare un esercito, si riferisce in ambito aziendale alla procedura che permette di raggiungere gli obiettivi di lungo termine mediante l’attuazione di un piano di misure. Agli obiettivi di lungo termine della strategia si contrappone la tattica, orientata invece al medio e breve termine. Quest’ultima, che è subordinata alla strategia di carattere generale, deve contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici. Nel lavoro di tutti i giorni è necessario pertanto che le parti coinvolte siano al corrente della strategia aziendale nell’adempimento dei propri compiti.

Le cinque facce di una strategia. L’economista canadese Henry Mintzberg è noto per il contributo apportato alla scienza economica con la sua calzante descrizione di strategia aziendale, che comprende cinque diversi punti di vista:

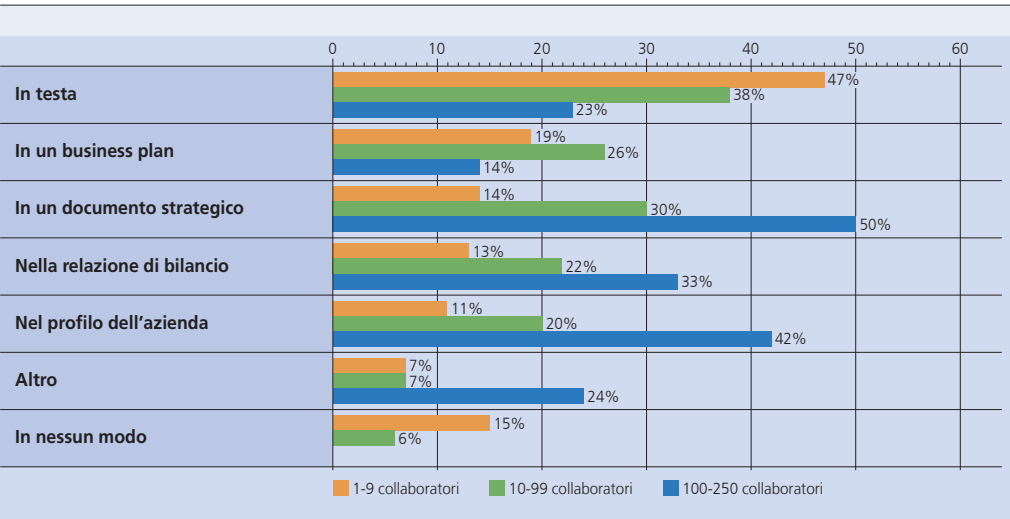
consiglio

Fino a quando è valida una strategia?
↓

Di norma una strategia si riferisce a un periodo di tre-cinque anni. Essa infatti diventa tanto meno dettagliata quanto più il suo periodo di applicazione si estende nel futuro. In tale ottica è consigliabile dunque sottoporre a verifica la strategia una volta l’anno, ponendosi le seguenti domande: i presupposti di partenza sono ancora validi? È necessario adeguare, del tutto o in parte, la strategia?

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 01 Come avete fissato la vostra strategia?



I dirigenti delle piccole imprese (PI) sono meno propensi a fissare per iscritto la propria strategia rispetto a quelli delle imprese di media grandezza. Ciò comporta tuttavia il rischio che le decisioni e le azioni delle parti coinvolte nella PI siano orientate al raggiungimento di obiettivi divergenti. Le aziende che formulano la propria strategia per iscritto tendono ad attribuirle una maggiore importanza.

Fonte: sondaggio condotto per conto di PostFinance su un campione di 500 aziende svizzere, 2011 (erano possibili più risposte)

Strategia: la bussola per la gestione di un’azienda

- **«plan» (piano):** la strategia pianifica il corso d’azione da seguire per raggiungere un obiettivo nell’arco di tre-cinque anni. Mintzberg sottolinea in tal modo l’importanza della pianificabilità e controllabilità degli obiettivi e delle misure definiti
- **«ploy» (manovra):** grazie a una serie di manovre e stratagemmi l’azienda riesce, attraverso diverse fasi, a raggiungere il proprio obiettivo, provocando al contempo anche le reazioni dei concorrenti; una strategia dunque può anche essere volta a suscitare reazioni nella concorrenza
- **«pattern» (modello):** specialmente nelle piccole imprese si tende a non fissare per iscritto la strategia. Gli obiettivi vengono desunti dalle misure che si sono rivelate efficaci in passato, essendosi creati negli anni dei modelli operativi riconoscibili (cfr. figura 01)
- **«position» (posizione):** secondo questa definizione la strategia definisce la posizione dell’azienda o il posizionamento di singoli prodotti e prestazioni in un determinato mercato; il punto di partenza e gli obiettivi dell’azienda per quanto riguarda la posizione di mercato, l’offerta o il rapporto con i clienti costituiscono le variabili più importanti ai fini di una strategia propria
- **«perspective» (prospettiva):** la strategia indica con chiarezza al personale e ai clienti l’orientamento dell’azienda e permette pertanto di capire se si è scelto il giusto datore di lavoro o il giusto fornitore

La gestione strategica è pertanto un processo complesso e ricco di sfaccettature. Dipende in misura significativa dall’imprenditore e dalla situazione di partenza della PI. Riconducendo comunque le diverse concezioni a un denominatore

comune, la strategia può essere definita come «orientamento sistematico delle attività aziendali verso un obiettivo di lungo termine».

Elementi della strategia

L’elaborazione o la verifica di una strategia avviene per lo più secondo un **approccio top down**, ovvero dall’obiettivo generale alle misure dettagliate. Di seguito sono elencati gli elementi fondamentali di una strategia (cfr. figura 03).

1° elemento: vision e principi aziendali. Al livello più alto e più astratto troviamo l’obiettivo che l’imprenditore o l’imprenditrice intende raggiungere con la sua attività. Nella vision viene descritto lo stato a cui la PI aspira, che deve essere un obiettivo impegnativo ma raggiungibile. La vision deve essere facilmente ricordabile e chiara, nonché radicata nella **cultura aziendale**. I principi aziendali, invece, definiscono la concezione che la PI ha di sé e i criteri alla base delle sue attività. Verso l’interno, essi fungono per tutte le parti coinvolte da punto di orientamento e contribuiscono a rinsaldare l’identità, mentre verso l’esterno danno un volto all’azienda.

2° elemento: fattori strategici di successo (FSS). Al secondo livello si mira a mettere in luce la posizione di partenza della PI: ogni azienda dispone infatti di uno o più fattori strategici di successo, ovvero di presupposti che fanno cadere la scelta dei clienti proprio su quell’azienda e non su un’altra. Ne sono esempio, in particolare, le capacità che consentono alla PI di avere la meglio nel lungo termine sulla concorrenza. La qualità di tali fattori viene misurata sulla base dei seguenti criteri:

esempio

Fattori strategici di successo (FSS)
↓

Per prodotti e servizi:

- capacità di riconoscere le esigenze dei clienti prima dei concorrenti
- capacità di offrire ai clienti un servizio superiore
- capacità di trattare con più efficacia un determinato materiale

Sul mercato:

- capacità di elaborare meglio un mercato / un gruppo di acquirenti
- capacità di creare e mantenere un’immagine di superiorità

In azienda:

- capacità di sfruttare al meglio determinati canali di distribuzione
- capacità di acquisire più rapidamente nuove fonti di approvvigionamento grazie a innovazioni costanti
- capacità di produrre in modo più efficiente ed economico
- capacità di reclutare e di mantenere alle dipendenze i collaboratori migliori

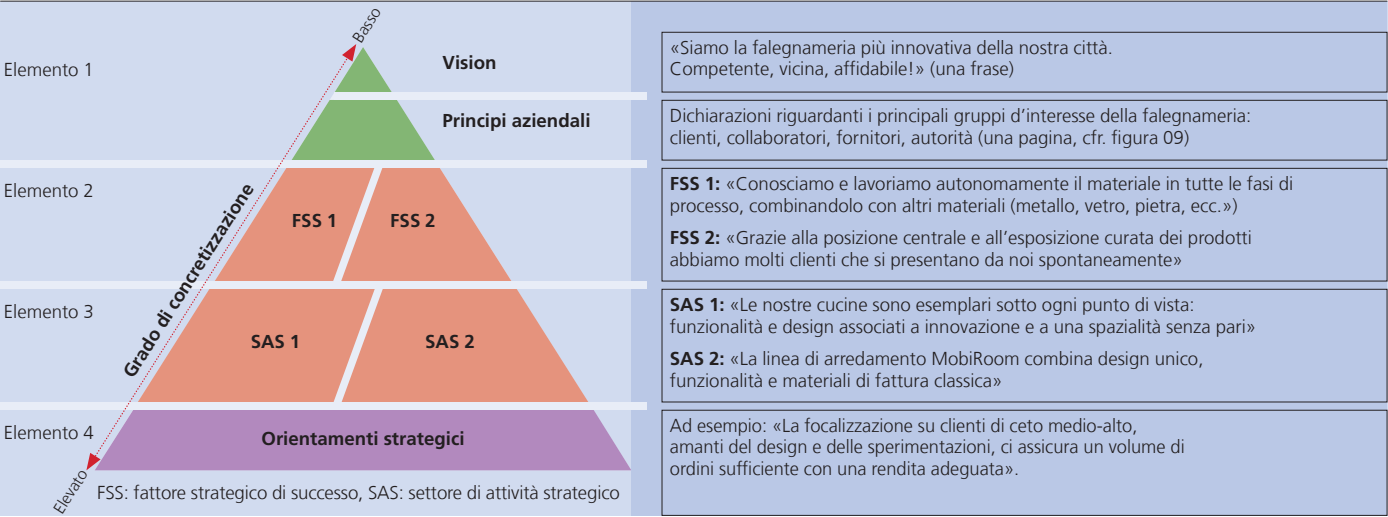
Figura 02 Che tipo di strategia adottate?



A quale di questi tre tipi di strategia potete ricondurre la vostra? L’ideale sarebbe unire le caratteristiche di almeno due modelli nel processo strategico. Riflettete sui vantaggi degli altri tipi di strategia e chiedetevi chi può contribuire all’adozione di un simile approccio nell’ambito del processo strategico (per es. collaboratori o clienti).

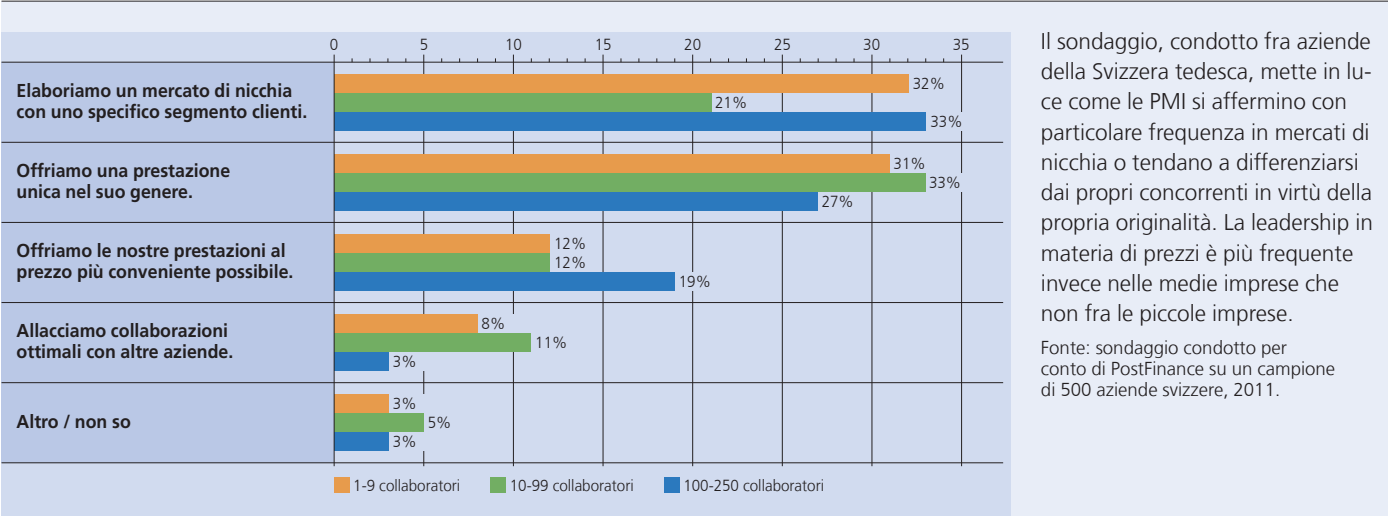
■ carattere di unicità ■ difficoltà di imitazione ■ realizzabilità ■ elevato vantaggio per la clientela ■ contributo significativo al cash flow	Ma una strategia è veramente così indispensabile per un’azienda? Secondo alcune critiche, la gestione strategica delle aziende prenderebbe le mosse da una visione del mondo statica che non tiene conto del dinamismo dei mercati. Per quanto riguarda le PI, un’altra obiezione ampiamente diffusa è che lo sviluppo dell’azienda è dettato in ogni caso dal mercato e che non si fa niente di diverso da ciò che si è sempre fatto, e comunque con scarse possibilità di influire sul corso degli eventi. Tali obiezioni tuttavia non tengono conto del fatto che ogni progetto imprenditoriale persegue degli obiettivi – a prescindere che siano definiti in modo esplicito o implicito. Quanto più sono chiari alle parti coinvolte, tanto meglio sarà possibile giudicare le azioni volte al loro raggiungimento. Internet, contratti bilaterali, pressioni crescenti sui costi e sui prezzi, oscillazioni dei corsi di cambio, abolizione di barriere doganali: l’ambiente economico competitivo e una scarsa fidelizzazione dei clienti costringono molte PI ad affrontare cambiamenti. È importante che i dirigenti siano consapevoli delle conseguenze che ne deriveranno per l’azienda, così da decidere attivamente quali misure strategiche adottare. Nessuna tigre di carta. Il processo strategico non deve ridursi all’accumularsi di raccoglitori; il suo scopo è affrontare consapevolmente le questioni di maggiore peso per lo sviluppo dell’azienda: quali opportunità e quali pericoli si profilano all’orizzonte? Quali risultati vogliamo raggiungere nei prossimi tre-cinque anni? Come possiamo riuscirci? Ogni PI è chiamata a sviluppare intenzioni chiare, tra l’altro in merito ai seguenti punti:	consiglio Che cosa fare e cosa no ↓ È comprovato che, per attuare con successo una strategia, si rivela spesso determinante decidere che cosa non si debba (più) fare: ■ per esempio, se si è fornitori di servizi, accettare incarichi che non rientrano nel proprio core business ■ come impianto produttivo, scendere al di sotto di determinati volumi d’incarico Bisogna assolutamente imparare a dire di no. Comunicare la strategia in modo efficace aiuta a: ■ consolidare i propri punti di forza ■ evitare sprechi Solo così è possibile acquisire un profilo indistinguibile agli occhi dei clienti. Voler accontentare tutti si traduce nel lungo periodo in un utilizzo subottimale delle risorse aziendali.
--	---	---

Figura 03 Elementi di una strategia aziendale (prendendo ad esempio una falegnameria)



■ i propri prodotti e le proprie prestazioni ■ future possibilità di vendita ■ il grado di integrazione verticale della creazione di valore ■ le esigenze e il comportamento della clientela ■ il fabbisogno di personale attuale ■ e in cinque anni ■ la necessità di nuove infrastrutture ■ i costi ■ gli investimenti in tecnologie ■ il finanziamento di investimenti Nella giungla di testi sulla gestione aziendale è arduo ricavare un quadro generale dei mezzi e dei modi atti a sviluppare una strategia. In sostanza il tutto si riconduce immancabilmente a poche domande essenziali, oggetto di analisi in questo numero di «pi». Una premessa indispensabile è pertanto la volontà di affrontare consapevolmente questi punti. Quello che conta è che le strategie non si trasformino in tigri di carta, bensì si traducano in compiti concreti: chi fa cosa, entro quando e con quali mezzi? In questo modo da una strategia scritta trovano origine progetti concreti. Il modello di business non può sostituire la strategia! Sulla scia del successo di internet molte aziende, soprattutto le start-up, si sono concentrate unilateralmente su nuovi modelli di business e sull’introduzione di processi aziendali flessibili, relegando di fatto in secondo piano l’effettiva strategia dell’azienda. Eppure differenziare la propria strategia da quella dei concorrenti è assolutamente indispensabile per le PI, anche se per loro assumere un profilo caratteristico – ovvero essere migliori dei concorrenti almeno sotto un punto di vista rilevante per i clienti – è spesso tutt’altro che semplice (cfr. in merito l’articolo a pag. 20).	Una strategia su misura per ogni PI Per concludere, riteniamo utile approfondire alcune fra le tipologie di strategia più note. 1. Diversi livelli strategici All’interno di un’azienda sono presenti diversi livelli strategici. Poiché la strategia può variare di livello in livello possono insorgere dei contrasti. Alla luce delle interazioni presenti all’interno dell’azienda, è dunque importante che i responsabili abbiano chiaro in ogni momento a quale livello si sta operando (cfr. figura 05). Strategia del proprietario. Nella strategia del proprietario si definiscono gli obiettivi propri dei titolari e le linee guida a cui occorre attenersi (per es. obiettivi economici, ambientali e sociali). Tale strategia costituisce un’importante premessa per la formulazione della strategia aziendale. Strategia aziendale. In questo livello strategico assume particolare rilievo la seguente questione: quale ruolo intende svolgere la PI in quale mercato? La risposta tiene conto degli interessi dei proprietari, delle competenze chiave dell’azienda, nonché delle potenzialità e delle risorse presenti. Strategia a livello di settore d’attività. In questo livello strategico si definiscono gli obiettivi e le misure per uno specifico settore di attività a sé stante della PI. Una simile strategia può concentrarsi su vari aspetti: ■ tipo di vantaggi competitivi / posizione concorrenziale ■ obiettivi in materia di sviluppo e investimenti ■ natura della catena del valore	excursus Mantenere o meno il riserbo sulle proprie strategie? ↓ Per lo più le PI si mostrano estremamente restie a comunicare la propria strategia, i propri obiettivi e i propri piani ai collaboratori, ai clienti o addirittura ai concorrenti. Si tratta tuttavia di un atteggiamento sbagliato: gli stakeholder devono essere messi al corrente della strategia e delle misure che ne conseguono. Solo così si può ottenere l’effetto auspicato, evitando reazioni di rifiuto. Ogni strategia deve pertanto essere comunicata, a seconda del gruppo target, attraverso più canali (internet, brochure aziendali, lettere ai clienti, informative per il personale, ecc.).
--	--	---

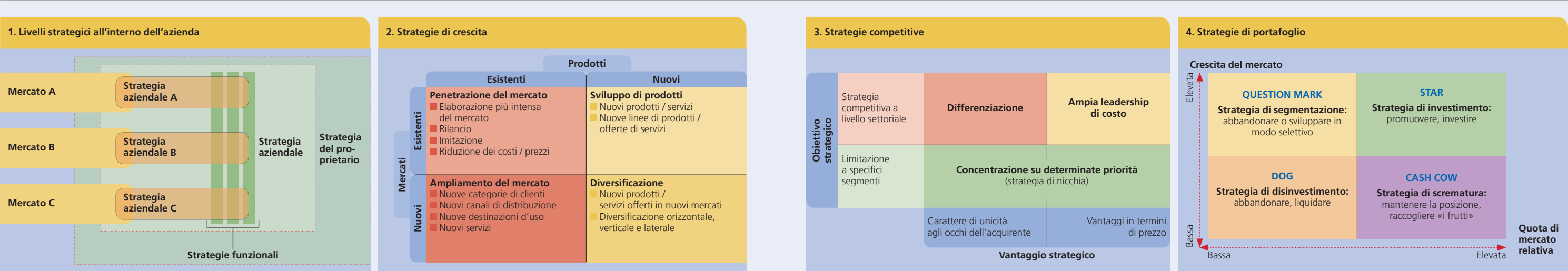
Figura 04 Orientamento strategico di piccole e medie imprese



Strategia funzionale. Qui vengono fissati e coordinati fra loro obiettivi per diverse unità funzionali (quali ad es. marketing, acquisti, personale, produzione). 2. Strategie di crescita La matrice prodotto-mercato di Igor Ansoff (cfr. figura 05) analizza le potenzialità e i rischi insiti nelle strategie in base a quattro possibili combinazioni di prodotti esistenti o di nuova concezione in mercati esistenti o nuovi. Penetrazione del mercato. L’azienda cerca di crescere in un mercato esistente aumentando la quota di mercato dei prodotti già esistenti. Ciò avviene, ad esempio, incrementando le vendite tra gli attuali clienti, vendendo i prodotti a nuovi clienti, acquisendo clienti che in precedenza acquistavano da concorrenti o dispiegando un mix di queste possibilità. Si tratta di una strategia a rischio ridotto, in quanto fa leva sulle risorse e sulle capacità di cui già si dispone. Tuttavia la crescita conseguibile tende a essere limitata. Sviluppo di prodotti. Con questa strategia la PI cerca di soddisfare le esigenze del suo attuale mercato introducendo nuovi prodotti (innovazioni) o sviluppando ulteriori varianti dei prodotti esistenti. Questo modo di procedere può essere vantaggioso per le aziende che riconducono il proprio successo a una specifica cerchia di clienti o a specifici prodotti. Poiché la PI si trova a dover acquisire nuove capacità e lo sviluppo di nuovi prodotti è di esito incerto, questa strategia comporta rischi maggiori rispetto alla penetrazione del mercato, soprattutto per le PI.	Ampliamento del mercato. L’azienda cerca di ampliare il target per prodotti già esistenti accedendo a nuovi segmenti di mercato o a nuovi territori (a livello regionale, nazionale o internazionale). Questa strategia è consigliabile per le PI le cui competenze fanno riferimento più a uno specifico prodotto che non a un determinato mercato. L’espansione in mercati sconosciuti comporta tuttavia un rischio superiore rispetto a un’attività di penetrazione del mercato. Diversificazione. Si tratta della strategia di crescita più rischiosa fra le quattro analizzate. Essa richiede infatti non solo lo sviluppo di un nuovo prodotto, ma anche il contemporaneo accesso a nuovi mercati. Se si è disposti ad accettare il rischio e si dispone del capitale adeguato, questa strategia garantisce tuttavia rendite elevate. Altri vantaggi possono consistere nell’accesso a un settore appetibile o nella riduzione del rischio generale in cui l’azienda incorre in virtù dell’attuale marketing mix (per es. grande rischio). In funzione del grado di propensione al rischio si possono distinguere tre tipi di diversificazione: ■ diversificazione orizzontale: ampliamento dell’offerta con nuovi prodotti e servizi in qualche modo attinenti a quelli di partenza, per es. articoli da regalo in un negozio di fiori ■ diversificazione verticale: ampliamento della catena del valore in direzione della vendita o dell’origine dei prodotti; ad esempio un’azienda agricola può iniziare a confezionare generi alimentari direttamente in casa ■ diversificazione laterale: è la forma più rischiosa e comporta l’ingresso in settori di mercato finora sconosciuti e lo sviluppo di prodotti totalmente nuovi; in altre parole, l’azienda deve	consiglio Puntare sempre e solo alla crescita? ↓ Quasi tutte le strategie perseguono obiettivi di crescita nei mercati target di sbocco. Ma non si tratta affatto di una scelta obbligata, in particolare per le PI. L’aumento della qualità dei servizi, la crescita del grado di soddisfazione della clientela ed eventualmente, anche la possibilità di chiedere per questo prezzi più elevati, o di conseguire un margine migliore, non devono essere per forza accompagnati da maggiore fatturato e crescita.
--	--	---

abbandonare il suo ramo tradizionale d’attività per investire in nuovi settori che non hanno alcun legame con l’attività precedente. 3. Strategie competitive Secondo l’economista Michael Porter, le aziende possono ottenere vantaggi competitivi in un settore solo se si concentrano in una delle seguenti direzioni. Leadership di costo. La leadership di costo descrive la strategia in base alla quale un’azienda ottiene un vantaggio competitivo riducendo i costi. Leadership dei costi non è sinonimo di leadership in materia di prezzi, anche se spesso ne costituisce il presupposto. Le aziende possono raggiungere la leadership di costo in diversi modi: ■ economie di scala (dall’ingl. economies of scale) ■ economie di scopo (dall’ingl. economies of scope) ■ economie di apprendimento ■ progettazione di prodotti o processi ■ utilizzo della capacità produttiva ■ costi dei fattori produttivi Strategia di differenziazione. Con il termine «strategia di differenziazione» ci si riferisce alla strategia in base alla quale un’azienda si differenzia dai concorrenti agli occhi dei consumatori. I sei aspetti più frequenti sui quali si fa leva per differenziarsi sono: ■ prezzo ■ immagine ■ servizio / consulenza / assistenza ■ design ■ qualità ■ tempi, rapidità	Strategia di nicchia (focalizzazione). Chi adotta una strategia di nicchia si concentra su determinati gruppi di clienti, segmenti o mercati geografici. Proprio come nel caso della differenziazione, anche le strategie di nicchia possono assumere molteplici forme. Esse si basano sul presupposto che un’azienda, fissando dei limiti al suo operato, sarà in grado di servire i mercati scelti in modo più efficace rispetto ai concorrenti che seguono un’ottica più generalista. Il risultato è che l’azienda consegue un grado elevato di differenziazione, essendo in grado di soddisfare meglio le esigenze di un gruppo target, oppure una situazione più vantaggiosa in termini di costi, se non entrambe le cose. 4. Strategie di portafoglio In questo caso l’azienda viene vista come un portafoglio di settori di attività strategici, ognuno dei quali è oggetto di una specifica strategia che tiene conto della relativa posizione concorrenziale e della diversa attrattività sul mercato. I settori di attività strategici vengono collocati su una matrice a due dimensioni, una esterna legata al rischio e una interna legata ai risultati, così da stabilire le direzioni di sviluppo strategico dei singoli settori. A titolo di esempio viene utilizzata qui la matrice BCG (Boston Consulting Group), caratterizzata da due assi: crescita del mercato e quota di mercato relativa. La quota di mercato relativa indica la competitività del settore di attività, mentre il tasso di crescita del mercato misura l’attrattività del mercato in questione. Nella sua versione base la matrice si suddivide in quattro campi, per ognuno dei quali si possono formulare delle strategie di massima.	consiglio Differenziazione e strategia di nicchia: una garanzia di successo ↓ Per la maggior parte delle PI è preferibile posizionarsi con successo, grazie a un’offerta differenziata, in una nicchia trascurata da un grande fornitore. L’approccio personale e la conoscenza dei gusti e delle preferenze di un cliente rappresentano un ottimo modo di differenziarsi, ad esempio, per un negozio di abbigliamento a livello regionale. La produzione di piccole serie di prodotti di elevata complessità può costituire, invece, una nicchia per un piccolo fabbricante di macchinari, che può occuparla con successo nel lungo periodo.
--	---	---

Figura 05 Le quattro tipologie di strategia più note in sintesi



Question mark. Si tratta di settori di attività strategici perseguiti in mercati ad alta crescita (soprattutto per i nuovi prodotti), ma nei quali l'azienda non ha ancora raggiunto un grado di competitività significativo. Strategia consigliata per le PI: sviluppare il settore o abbandonarlo.

Star. Le «star» identificano settori di attività strategici caratterizzati da un'elevata crescita dal punto di vista quantitativo e da una quota di mercato dominante. Di norma richiedono investimenti elevati per mantenere invariata la posizione di mercato e per crescere in linea con l'andamento del mercato. Strategia consigliata per le PI: mantenere o consolidare la quota di mercato.

Cash cow. Le «cash cow» sono settori di attività strategici caratterizzati da una quota di mercato dominante in mercati che registrano, dal punto di vista quantitativo, una crescita limitata. Di norma rappresentano la fonte principale del **cash flow** e possono all'occorrenza finanziare lo sviluppo di nuovi prodotti. Strategia consigliata per le PI: preservare la quota di mercato senza effettuare investimenti rilevanti.

Dog. Vengono chiamati così i settori di attività strategici con una quota di mercato relativa molto bassa in un mercato che, a sua volta, registra una crescita limitata dal punto di vista quantitativo. Di norma con i «dog» non si ottiene nessun profitto né un cash flow positivo. Strategia consigliata per le PI: rilancio, cessione o abbandono del settore d'attività.

Conclusioni

La strategia rappresenta uno strumento importante nella competizione volta ad acquisire clienti e quote di mercato. Rinunciare a considerazioni strategiche in sede di configurazione delle prestazioni o di pianificazione aziendale è come volare alla cieca: atterrare con successo sarà una mera questione di fortuna. Al contempo è vero che lavorare con alcuni semplici elementi e metodi strategici non comporta necessariamente costi elevati.

Lista di controllo: «come sottoporre a verifica la propria strategia»

La vostra strategia è ancora attuale e vi permetterà di raggiungere il risultato atteso? Verificalo con l'ausilio delle seguenti domande. L'efficacia della vostra strategia aziendale sul mercato sarà direttamente proporzionale al numero di risposte affermative. Qualora doveste rispondere «No» o «In parte» a molte domande, è invece consigliabile riesaminare la strategia con spirito critico, apportando adeguamenti mirati o rielaborandola completamente.

	Sì	In parte	No
Domande per sottoporre a verifica la strategia			
1. La strategia migliora il vantaggio per la clientela e/o contribuisce in modo più efficace alla risoluzione dei problemi dei clienti?			
2. La strategia accresce il nostro profilo e il nostro grado di differenziazione rispetto alla concorrenza?			
3. La strategia ci permette di accedere a settori di attività promettenti?			
4. Incrementiamo l'efficienza riducendo i costi?			
5. Il mercato di sbocco è maturo per la strategia?			
6. La strategia fa leva sui nostri punti di forza? (in alternativa: la strategia porta miglioramenti nei punti deboli individuati?)			
7. La strategia porta a una concentrazione delle forze?			
8. La strategia sfrutta le opportunità individuate?			
9. La strategia permette di evitare i pericoli riscontrati?			
10. I concorrenti non hanno modo di reagire?			
11. La strategia ha un effetto di motivazione sul personale?			
12. La strategia è conciliabile con l'attuale cultura aziendale e con le attuali scale di valori?			
13. La strategia può essere realizzata con le risorse disponibili (personale, know-how, ecc.)?			
14. La strategia può essere realizzata gradualmente e con un dispendio finanziario ragionevole?			
15. La strategia è sufficientemente flessibile per tenere conto in misura adeguata di eventuali cambiamenti rilevanti del mercato?			
16. La strategia si addice all'approccio finora adottato nei confronti dei rischi (gli obiettivi ambiziosi comportano per lo più rischi elevati)?			
17. La strategia ci rende in grado di respingere le eventuali (contro) reazioni dei nostri concorrenti?			
18. Abbiamo la possibilità di comunicare le informazioni relative alla strategia ai principali gruppi d'interesse in modo adeguato al rispettivo livello?			
19. La strategia migliora l'immagine della nostra azienda agli occhi dei principali gruppi d'interesse?			
20. Siamo impazienti di attuare insieme la strategia a beneficio dei clienti così da festeggiare presto i primi risultati?			

Questa lista di controllo è a vostra disposizione sul sito www.postfinance.ch/pi.

Specializzarsi: «Un profilo chiaro è determinante per i nostri committenti.»

ZMIK designers GmbH



Impresa, sede ZMIK designers GmbH, Basilea, www.zmik.ch
Settore, attività architettura d'interni, scenografia (ad es. esposizioni, shop, spazi aziendali)
Costituzione 2006
Numero collaboratori 3 soci
Obiettivi specializzarsi su identità e comunicazione nello spazio

Al quinto anno di attività del loro studio «ZMIK designers», gli architetti d'interni Rolf Indermühle, Mattias Mohr e Magnus Zwyssig si trovano di fronte alla sfida strategica di affinare il profilo puntando su una maggiore specializzazione. In questo modo aumentano le prospettive di essere presi in considerazione per grandi progetti prestigiosi e redditizi.

La rete giusta «Nei prossimi cinque anni vogliamo riuscire a entrare a far parte di quel gruppo di creativi che vengono invitati a partecipare a bandi di progetto nell'area germanofona». Per Mattias Mohr, cofondatore di ZMIK designers, la via da prendere non è necessariamente legata alle dimensioni dell'azienda. «Nella nostra attività molto si basa sulla creazione mirata di una rete di partner». I tre architetti d'interni ricorrono già per determinati progetti alla collaborazione con

«I nostri clienti vogliono avere la sicurezza di poterci affidare compiti che possiamo risolvere. Ottenere referenze nel loro settore e per progetti di portata simile sono per loro importanti punti di riferimento». **Rolf Indermühle, comproprietario (a destra, Magnus Zwyssig, a sinistra, Mattias Mohr)**