

pi

Gestione delle piccole imprese **Strategia**

Strategia: la bussola per la gestione di un'azienda

Le fasi di formulazione della strategia aziendale

Il modello di business: attuare la strategia

Gestire con successo il cambiamento strategico

| Edizione n. 07 | Novembre 2011 |

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG



Istituto svizzero per le piccole e
medie imprese Università di San Gallo

Universität St.Gallen

PostFinance

Accompagnati meglio.

Hanno contribuito a questa edizione:



Urs Frey (*1968)
Prof. dr.

Urs Frey, membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese e della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), è anche docente e ricercatore nel settore della gestione strategica per le imprese familiari di media grandezza. Si occupa degli aspetti e delle peculiarità della gestione delle imprese familiari nell'ambito di progetti pratici e gruppi di lavoro.



Jasper Bouwsma (*1977)
Consulente in materia di strategia e innovazione

Jasper Bouwsma (M. Sc. International Business), fondatore e amministratore dell'azienda di consulenza Vujàdè con sede a Berna, è un visiting scholar presso il Centre for Entrepreneurial Excellence dell'Università di San Gallo. Forte dell'esperienza acquisita nella piccola impresa di famiglia e nel suo ruolo di «Head of Incubation» presso Swisscom, assiste le imprese di ogni dimensione nello sviluppo dei propri prodotti e servizi come pure nella creazione di modelli commerciali.



Anja Thoma (*1974)
Psicologa del lavoro e delle organizzazioni (M. Sc. psicologia FH)

Nella sua veste di consulente presso la Entwicklerey GmbH, Anja Thoma opera nell'ambito dello sviluppo gestionale e della regolamentazione della successione. Fornisce consulenza alle aziende in sede di analisi della situazione per i quadri e assiste le PMI nelle attività di reclutamento e promozione dei singoli dirigenti. Tiene inoltre specifici corsi di perfezionamento per i dirigenti e funge da relatrice in corsi extra-aziendali.



Daniel Rey (*1968) Psicologo del lavoro e delle organizzazioni (dipl. psicologia FH)

Daniel Rey, titolare della Entwicklerey GmbH, fornisce consulenza a imprenditori e dirigenti di PMI in qualità di sparring partner e coach. Assiste le aziende nei processi di cambiamento, dallo sviluppo della strategia fino alla relativa attuazione all'interno dell'organizzazione. Prima di creare nel 2002 la propria azienda di consulenza ha lavorato come responsabile di progetto e manager in diverse aziende, tra cui IBM Svizzera e una software house di media grandezza.



Strategia: la bussola per la gestione di un'azienda Urs Frey	04
Le principali fasi di formulazione della strategia aziendale Urs Frey	13
Il modello di business: attuare la strategia Jasper Bouwsma	20
Gestire con successo il cambiamento strategico Daniel Rey & Anja Thoma	26
Esempi pratici: ZMIK designers GmbH, Basilea	11
Musicrent GmbH, Wangen bei Olten SO	18
Gabriela Frey – Kleidung nach Mass, Gümligen BE	24
Glossario: breve spiegazione dei termini tecnici	29
Anteprima	30
Il modello di gestione delle PI	31

IN COPERTINA: Mik Korinek, collaboratore e costruttore di chitarre presso Musicrent GmbH, prepara uno strumento per la vendita.



pi – Gestione delle piccole imprese / Strategia

Stimate lettrici, stimati lettori,



Jürg Bucher responsabile PostFinance

«**Il fulcro di una strategia consiste nello stabilire che cosa non fare**». È questa la definizione, tutt'altro che complessa, che l'economista Michael E. Porter dà della strategia. Si tratta di unire le forze di un'azienda e di impiegarle in modo mirato. A tal fine è tuttavia necessario essere consapevoli dei propri punti di forza, che rappresentano la chiave per accedere a nuovi mercati e creano vantaggi competitivi nei confronti dei concorrenti.

Spesso le piccole imprese raggiungono livelli di eccellenza in un ambito di specializzazione. Grazie al know-how di cui dispongono, sono in grado infatti di svolgere determinate attività in modo più efficace o più conveniente rispetto ai concorrenti più grandi. Non sempre però sono consapevoli di questa realtà. Di qui l'importanza cruciale di analizzare i fattori strategici di successo: i prodotti o i servizi sono più vantaggiosi rispetto a quelli dei concorrenti? Si differenziano in modo sufficientemente chiaro da quelli della concorrenza? L'offerta è concentrata in un mercato specializzato?

Ottenere un vantaggio competitivo grazie a una strategia. Una strategia è lo strumento decisivo per trasformare in un vantaggio concorrenziale i propri punti di forza. In questo numero vi illustriamo in modo semplice, pratico e comprensibile come elaborare, verificare o adeguare la vostra strategia. Troverete inoltre descrizioni dettagliate su cosa si debba intendere per gestione strategica e scoprirete quali sono gli ingredienti di una strategia. Per finire, completano l'argomento una serie di articoli dedicati allo sviluppo di un modello commerciale e all'attuazione efficace dei cambiamenti pianificati in seno all'azienda.

Mi auguro che possiate trarre beneficio dagli stimoli di questo numero per sviluppare una strategia che vi permetta di assicurarvi un vantaggio decisivo rispetto alla concorrenza.

Buona lettura!
Jürg Bucher

Colophon: «pi – Gestione delle piccole imprese» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana. Tiratura: 30'000 copie. A cura di: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo. Redazione: Silvan Merki (direzione), dr. Ivo Cathomen, Pascal Frey, prof. dr. Urs Frey, Sabine Zeilinger. Fotografia: Markus Bertschi, Zurigo. Impaginazione: Othmar Rothenfluh, Zurigo. Correzione delle bozze: Waldo Morandi, Lugano. Stampa: Stämpfli AG, Berna. Abbonamenti: PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o alla pagina www.postfinance.ch/pi. © 2011, PostFinance, Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione, anche parziali, di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte. ISSN 1664-9273

Avete domande o suggerimenti?
Scrivete a PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o a redaktion.ku@postfinance.ch.

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:

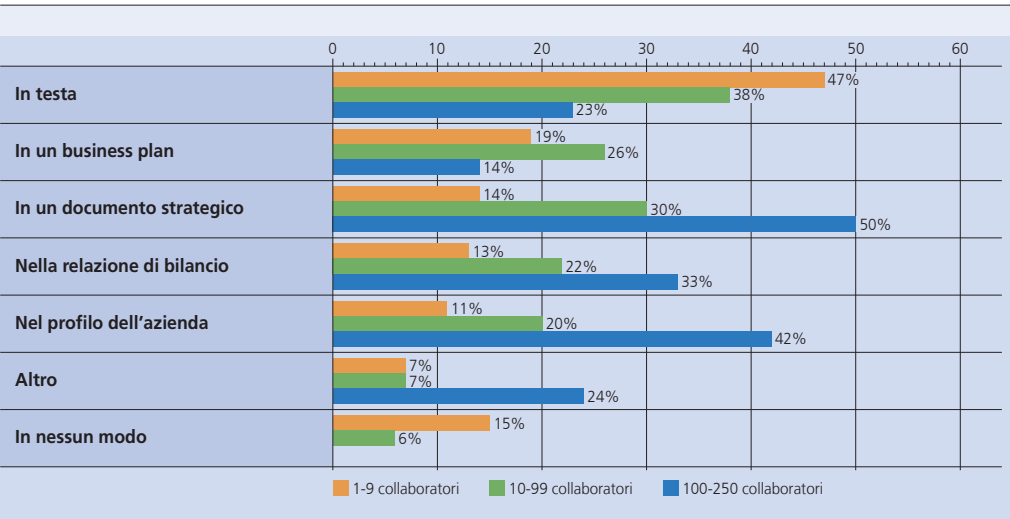
consiglio

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

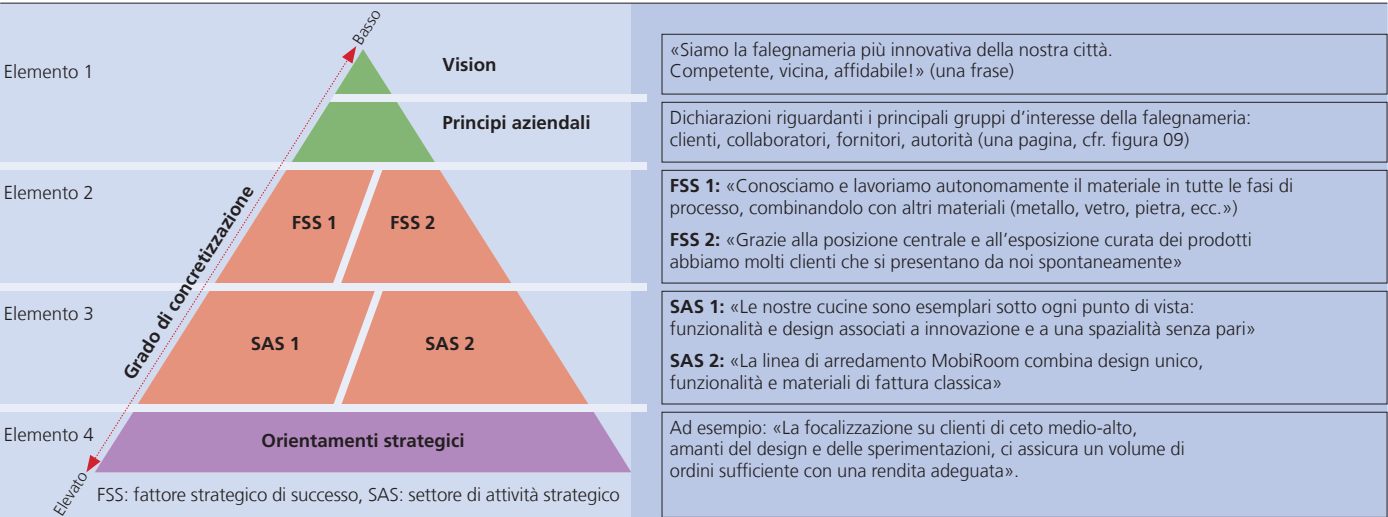
Figura 02 Che tipo di strategia adottate?



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).

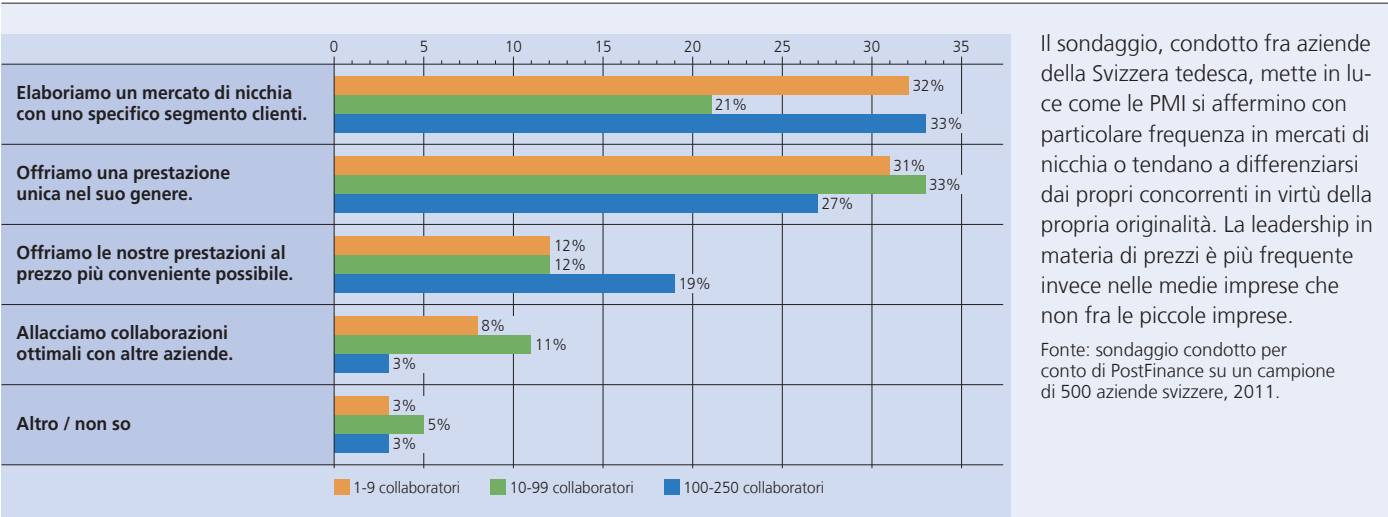
■ carattere di unicità ■ difficoltà di imitazione ■ realizzabilità ■ elevato vantaggio per la clientela ■ contributo significativo al cash flow	Ma una strategia è veramente così indispensabile per un’azienda? Secondo alcune critiche, la gestione strategica delle aziende prenderebbe le mosse da una visione 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.).
--	---	---

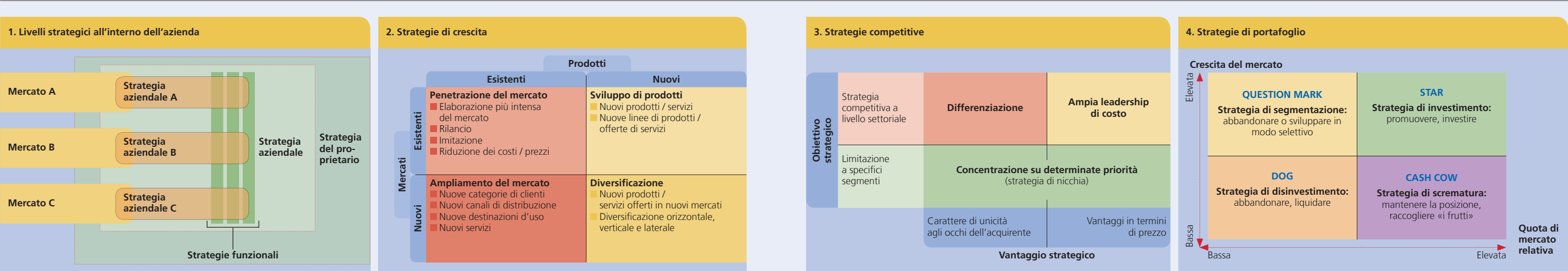
Figura 04 Orientamento strategico di piccole e medie imprese



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)**



«Un ampliamento che prevede assunzioni a tempo indeterminato è un’opzione che presenta vantaggi e svantaggi. Oggi per i nostri progetti ci affidiamo a freelance e aziende partner».

Mattias Mohr, socio

freelance e con altre imprese. Queste reti diventano peraltro sempre più importanti: «La complessità dell’organizzazione degli spazi interni aumenta continuamente nei settori degli showroom, delle esposizioni e degli shop. Una tendenza che i creativi possono gestire con successo soltanto appoggiandosi a specialisti nelle diverse discipline», dice Rolf Indermühle.

«La nostra partecipazione a bandi di concorso come quello per il padiglione svizzero all’Expo 2012 in Corea dimostra l’importanza che, nel nostro settore di attività, rivestono una maggiore specializzazione e la collaborazione. La prima fase di selezione del team di designer si basava esclusivamente sulle referenze e sulla presentazione di una rete ampia».

Rilevanza internazionale. Per un ulteriore sviluppo dell’impresa, tutti e tre considerano indispensabile avere un profilo chiaro. «All’inizio eravamo felici per ogni

incarico che ci veniva affidato. Non potevamo ancora permetterci di pensare al profilo dell’impresa». Nel frattempo le cose sono cambiate. Grazie ad allestimenti di spazi ed esposizioni di prestigio, questi giovani imprenditori hanno attirato su di loro l’attenzione a livello internazionale. Settori come il design di prodotti o i classici incarichi architettonici, che solevano accettare inizialmente, sono stati sempre più accantonati.

Possono permettersi economicamente una specializzazione? «In ogni caso in futuro sarà inevitabile», ne è convinto Mattias Mohr. «Percepiamo da parte del cliente una spinta verso una maggiore specializzazione. Dalle nostre referenze i clienti vogliono avere sicurezza».

Riunione sullo sviluppo della strategia.

Per i tre creativi era comunque importante inizialmente scandagliare l’intero spettro di possibilità. «Solo in questo modo si possono scoprire i propri punti di forza e

le proprie preferenze», dice Rolf Indermühle. I giovani imprenditori sono concordi sul fatto di volersi concentrare su identità e comunicazione nello spazio quali linee guida per il loro sviluppo strategico. «Una, due volte l’anno teniamo una riunione per stabilire l’orientamento futuro dell’impresa e per discutere dei grandi progetti».

Non temono grandi oscillazioni nel volume degli ordini. «Infatti il mercato di riferimento diventa, così, automaticamente più grande e internazionale». Mattias Mohr e i suoi due soci vedono altri due vantaggi: «La soglia d’ingresso al comparto dei grandi progetti espositivi e di organizzazione degli spazi è più elevata per i nuovi operatori e questo ci protegge da una concorrenza lesiva. Inoltre va aggiunto che veniamo coinvolti, in qualità di specialisti, in un team di progetto di altre aziende di design».

Le principali fasi di formulazione della strategia aziendale

Urs Frey

La strategia della piccola impresa (PI) necessita di un confronto consapevole con gli obiettivi che si pone. Nell’articolo seguente vi spiegheremo come sfruttare al meglio il posizionamento e il potenziale disponibile al fine di formulare una strategia aziendale.

Spesso sono i fattori esterni che portano a un confronto consapevole con la strategia aziendale (si veda l’excursus a lato), ma il motivo scatenante può essere dettato anche da fattori interni, come la volontà di dedicarsi a qualcosa di nuovo oppure le prospettive di cambiamento tra collaboratori importanti.

La giusta preparazione aiuta

Nelle prossime pagine vi illustreremo come elaborare passo dopo passo la vostra strategia aziendale. Con un semplice processo di formulazione coadiuvato da appositi strumenti di lavoro vi mostreremo il procedimento e risponderemo alle domande che sorgeranno. Ma prima di dedicarci agli aspetti contenutistici, vale la pena presentare i presupposti rispondendo a quattro domande.

Domanda 1: qual è l’obiettivo della strategia aziendale? Le strategie aziendali sono impiegate per aumentare le probabilità di raggiungimento degli obiettivi oppure per ridurre il tempo necessario per il raggiungimento degli stessi. Gli obiettivi si riferiscono sia a posizioni, come ad esempio essere l’operatore principale nel mercato locale, sia a potenziale e crescita, ad es. raggiungere il 50% di fatturato in più tra clienti consolidati nell’arco di tre anni. Posizioni e potenziale de-

vono essere assicurati e sviluppati con l’ausilio di strategie e la capacità di distinguersi rispetto alla concorrenza deve essere veicolata in modo convincente. Gli interessi dei clienti target devono essere sempre il punto focale.

Domanda 2: elaboro una strategia da solo oppure devo coinvolgere altre persone (collaboratori, clienti, fornitori o addirittura aziende partner)? Qui vale il principio secondo cui i collaboratori e le collaboratrici coinvolti nell’elaborazione degli obiettivi futuri, si impegnano sensibilmente di più per l’attuazione di questi obiettivi poiché possono contribuire attivamente alla creazione del loro futuro. Inoltre è d’aiuto confrontarsi con altre persone che valutano in modo differente un mercato, un concorrente, un prodotto e in questo modo possono darci preziosi suggerimenti o confermare l’opinione esistente. Forse riuscirete persino a entusiasmare un cliente o addirittura un buon fornitore e indurlo a collaborare, anche se solo per un paio d’ore.

Domanda 3: quanto dura un processo di formulazione della strategia? Dipende dalla complessità della vostra attività e dalle informazioni necessarie alla formulazione degli obiettivi nei prossimi tre, cinque anni. Non è però consigliabile organizzare workshop che durino soltanto un fine settimana. Suddividete il processo in tre o quattro mezzogiornate su un arco di tempo che va dai due fino ai tre mesi. In questo modo avrete la possibilità di elaborare risultati sulla base dei quali tutti i partecipanti potranno riflettere se siano state tratte conclusioni giuste per l’azienda. Al workshop successivo, i risultati ottenuti fino a quel momento saranno presentati brevemente, discussi e sottoposti a eventuali modifiche.

excursus

Motivi scatenanti per sottoporre a verifica la strategia

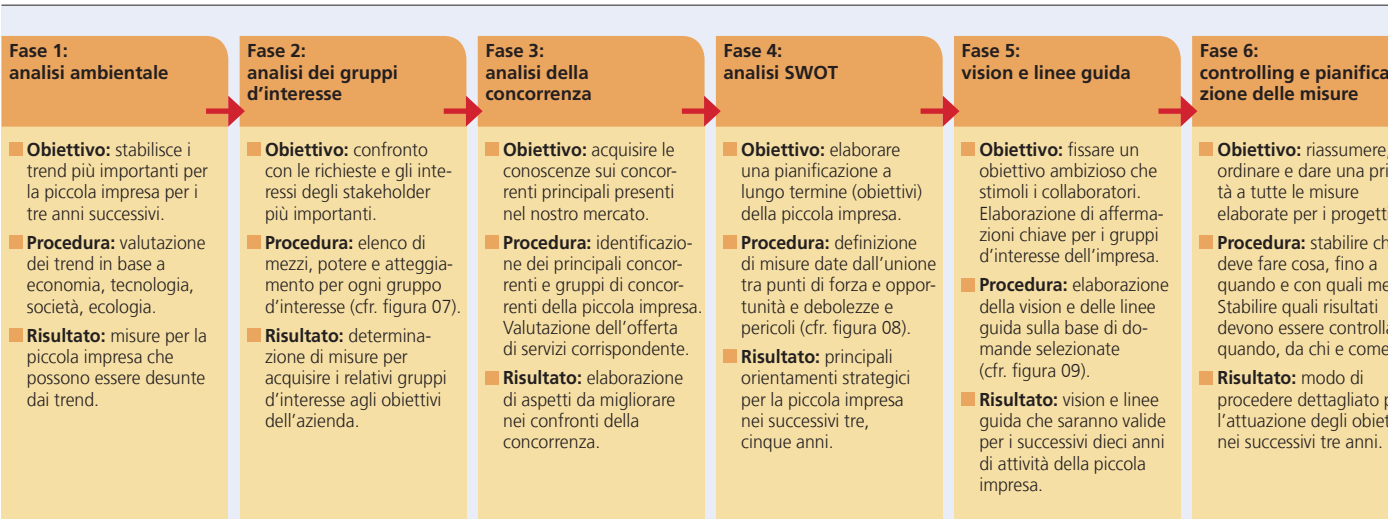
↓

Esistono svariati motivi per porsi domande strategiche come dirigente di una piccola impresa:

- variazione dei costi e delle condizioni nel mercato
- nuove soluzioni tecniche
- nuovi concorrenti
- la perdita di un cliente importante
- nuove opportunità di mercato
- calo dei margini di guadagno, pressione sui prezzi

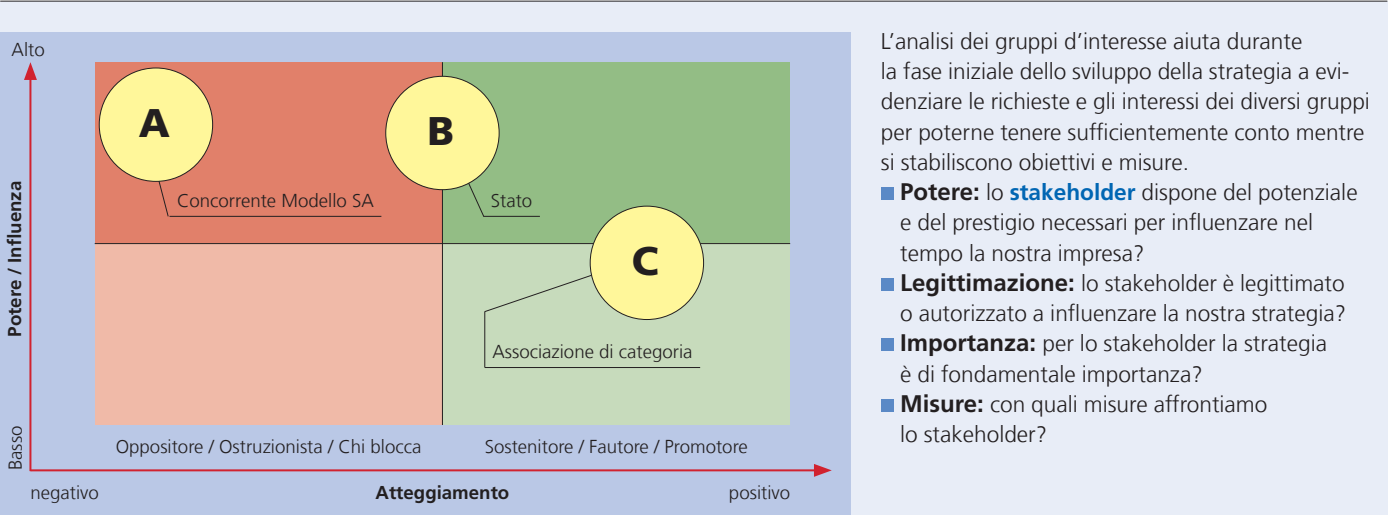
Per una breve spiegazione dei termini [evidenziati](#) si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 06 Procedura di sviluppo della strategia



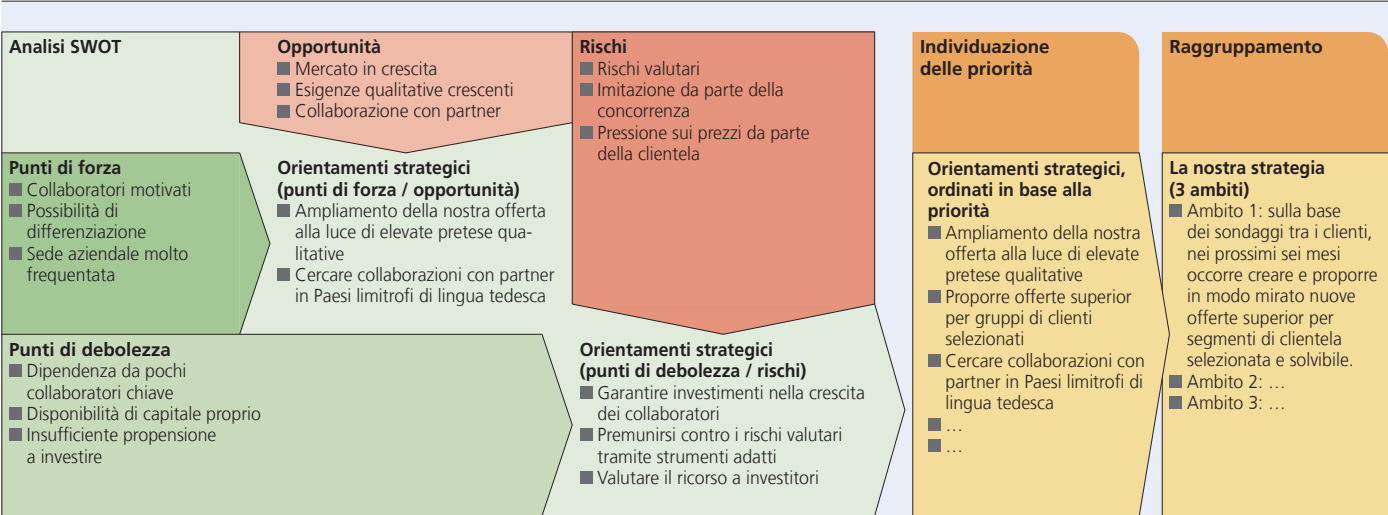
Domanda 4: posso condurre un workshop sulla strategia da solo o necessito di aiuto (esterno)? I dirigenti delle piccole imprese sono abituati a fare tutto da soli. Per l’elaborazione di una strategia ciò potrebbe comportare dei problemi. Spesso da soli non si riesce ad esempio a moderare il processo, a dare contributi propri e a discutere gli aspetti critici in modo obiettivo con altre persone. In altre parole: un caro compagno di scuola, una collega disponibile dai tempi della vostra formazione o un consulente specializzato potranno aiutarvi in modo mirato a guidare il processo di elaborazione, migliorando qualitativamente i risultati.	Procedura 1. Elencate per ogni settore dell’analisi ambientale i cinque trend più importanti per la vostra impresa nell’arco dei prossimi tre anni. 2. Valutate le tendenze secondo i loro aspetti positivi e negativi in riferimento alla vostra piccola impresa. Elaborate i risultati insieme ai vostri collaboratori o in ogni caso con altre persone / gruppi d’interesse (cfr. fase 2). 3. Formulate per ogni singolo trend le relative ripercussioni per la vostra piccola impresa. Fase 2: analisi dei gruppi d’interesse. I gruppi d’interesse (stakeholder) sono gruppi che hanno aspettative nei confronti dell’impresa e che possono influire sull’impresa stessa. Si tratta ad esempio di collaboratori, fornitori, clienti, autorità, ecc. L’analisi degli interessi comuni costituisce la premessa principale per una comunicazione differenziata ed efficace e per un marketing efficiente della piccola impresa. Procedura 1. Elencate i gruppi d’interesse più importanti per la vostra piccola impresa. 2. Chiedetevi per ogni gruppo individuato qual è il suo potere, quale l’influenza che esercita, se è positivo o negativo nei confronti della piccola impresa e come riuscire a influenzare il gruppo. 3. Elencate le possibilità di configurazione futura delle relazioni con i gruppi d’interesse sotto forma di misure concrete. 4. Ordinate i gruppi d’interesse secondo l’importanza.	excursus Il giusto team per la formulazione della strategia ↓ In una piccola impresa spesso è difficile riuscire a discutere del futuro dell’azienda con un team, dato che la gestione è concentrata per lo più nelle mani di poche persone. Tuttavia sarebbe auspicabile rendere partecipi gli interessati e accogliere nel team collaboratori selezionati, un cliente importante, forse anche un fornitore chiave e in ogni caso anche una persona esterna con un’adeguata capacità di moderazione della strategia. Quante più persone contribuiranno a delineare il futuro e apporteranno un contributo critico tramite le loro idee e le loro visioni della realtà, tanto più approfonditamente si potrà elaborare una strategia.
---	---	---

Figura 07 Fase 2: analisi dei gruppi d’interesse



Fase 3: analisi della concorrenza. L’analisi della concorrenza serve a studiare le aziende operanti nel proprio mercato e a valutare le loro prestazioni in termini di punti di forza e debolezze. L’analisi consente di formulare punti di orientamento per il proprio posizionamento sul mercato, di elaborare strategie o di verificare l’efficacia di una strategia già esistente. L’obiettivo dell’analisi della concorrenza consiste nel ■ trarre insegnamento dalle imprese migliori e rendere le debolezze dei concorrenti propri punti di forza ■ trovare un posizionamento consapevole su un mercato interessante ■ non cercare uno scontro duro con la concorrenza ma identificare occasioni di cooperazione intelligenti Procedura 1. Identificate i concorrenti più importanti o i gruppi di concorrenti, distinguendo tra concorrenti esistenti e potenziali. 2. Analizzate i principali concorrenti tenendo conto di: cosa fanno meglio di noi? Cosa fanno invece peggio? Che cosa possiamo imparare? 3. Identificate gli aspetti che desiderate migliorare rispetto alla concorrenza nei prossimi anni. Fase 4: analisi SWOT. L’analisi SWOT (acronimo inglese per «Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats») è uno strumento semplice per fissare gli orientamenti strategici e, di conseguenza, la pianificazione a lungo termine della vostra impresa (cfr. figura 08).	Procedura 1. Confrontatevi con i vostri collaboratori, clienti ed eventuali altri gruppi di interesse in merito ai cinque principali punti di forza e di debolezza della vostra impresa e prendetene nota. 2. Elaborate, sulla base dei risultati dei tre punti precedenti, i cinque principali rischi e opportunità per il futuro. 3. Mettete a confronto i punti di forza con le opportunità, cercando di rispondere alla seguente domanda: «Cosa devo fare per riuscire al meglio a trarre vantaggio dalle opportunità in considerazione dei punti di forza dell’impresa?». Formulate quindi quattro o sei orientamenti strategici. 4. Mettete a confronto le debolezze con i rischi, cercando di rispondere alla seguente domanda: «Che atteggiamento deve tenere la nostra impresa affinché ci sia possibile evitare i rischi tenendo conto delle debolezze della stessa?» 5. Dopo queste considerazioni, ordinate per importanza i singoli orientamenti individuati e cercate di ridurli a tre. Fase 5: vision e linee guida. La vision è un’istantanea di un momento futuro dei prossimi 5 o 10 anni che mostra in quale direzione si debba sviluppare la vostra PI. Le vision non fungono solo da modello, ma trasmettono anche ai collaboratori il senso del loro lavoro, li fanno identificare con l’attività e, quindi, li motivano. Una vision valida è: ■ chiara, pregnante, facilmente comprensibile ■ semplice da ricordare ■ fonte di entusiasmo e ispirazione ■ aperta a nuove sfide ■ stabile, ma al contempo flessibile ■ realizzabile e raggiungibile a lungo termine	excursus Il successo rende ciechi ↓ Uno dei principali fattori di rischio risiede nella mancanza di capacità di apprendimento dei vertici aziendali. Quali sono gli indizi e i pericoli di una «cecità da successo»? ■ Un prodotto ottiene per anni un successo costante senza che vengano attuate modifiche. ■ I feedback negativi e i reclami oppure i desideri di cambiamento della clientela vengono ignorati. ■ Le proposte di miglioramento dei collaboratori non vengono prese seriamente in considerazione. ■ Non vengono colti i cambiamenti del mercato o della tecnologia.
---	---	---

Figura 08 Dall’analisi SWOT alla strategia (Contenuto esempio)



Contrariamente alla vision, che si rivolge principalmente a dirigenti e collaboratori, le linee guida sono pensate anche per altri gruppi di interesse e comprendono: ■ i rapporti con i gruppi di interesse ■ aspetti finanziari (successo, struttura proprietaria, finanziamento) ■ aspetti riguardanti le prestazioni (concetto di prodotto e di mercato) ■ aspetti sociali (gestione dei collaboratori, perfezionamento, promozione dei collaboratori)	3. Dopo una riunione sulla strategia, per esempio, allegate il piano dei provvedimenti come verbale. 4. Se più misure possono essere accorpate, vengono riunite in un medesimo progetto.	esempio Il rilancio come opportunità ↓ Spesso non è necessario reinventare completamente le offerte esistenti. Di tanto in tanto, però, un cosiddetto rilancio si rivela determinante per fare presa su nuovi clienti. Lo si può attuare tramite un design innovativo, caratteristiche di prodotto aggiuntive o un diverso posizionamento sul mercato. ■ Il gestore di un ristorante si riposiziona con l’offerta di menu della «nonna» abbinati a un arredamento di classe. ■ Un pasticciere impiega gli stampini dei conigli di cioccolato di suo nonno e usa nuove ricette per la cioccolata.
Procedura 1. Rispondete alle domande della lista di controllo riportata nella figura 09. Per ciascuna domanda, formulate frasi brevi e pregnanti, prima di discuterne con le persone coinvolte nella strategia, così come con gli altri gruppi di interesse. 2. Verificate se le linee guida si adattano alla vostra impresa e alla vostra cultura e se gli esterni riescono a identificare la vostra impresa sulla base delle stesse.	È con l’applicazione dei provvedimenti che si determina il successo di una strategia. Prima di avviarla, verificate che corrisponda alla vision, alle linee guida o alla cultura (finora) sperimentata. Occorre inoltre accertare la conciliabilità della strategia con le aspettative e le esigenze dei collaboratori: come attuiamo gli obiettivi formulati nell’attività lavorativa quotidiana? Nella fase di attuazione, la motivazione dei collaboratori è al primo posto. In caso di dubbi dei collaboratori, indagate le cause e celebrate i primi successi della strategia con coloro che vi hanno partecipato (cfr. contributo a pagina 26).	
Fase 6: pianificazione dei provvedimenti e del progetto. Un piano dei provvedimenti non è altro che una tabella in cui le misure ricavate dagli obiettivi vengono annotate come mandati di lavoro. Le domande chiave sono: chi fa cosa, entro quando, con quali mezzi?	Fase 7: controllo dei provvedimenti e del progetto. La premessa fondamentale per il controllo del progetto è una pianificazione realistica. Per controllo si intendono il monitoraggio e la gestione delle misure secondo la pianificazione dei provvedimenti e del progetto (cfr. fase 6). Tale controllo è funzionale allo sviluppo del progetto orientato agli obiettivi. A questo scopo viene eseguita una verifica costante delle misure.	
Procedura 1. Preparate una tabella e annotatevi tutto ciò che deve essere fatto. 2. Se per la vostra impresa vi sono altri aspetti, come il fabbisogno di materiale o spese esterne, potrete aggiungere ulteriori colonne.	Procedura 1. Definire la situazione attuale: cosa è effettivamente accaduto con l’elaborazione del progetto? 2. Individuare le cause: tramite il confronto dei dati effettivi con quelli pianificati è possibile rilevare le divergenze e le loro cause.	

Figura 09 Lista di controllo per la vision e le linee guida

Vision	Dove intendiamo posizionarci a lungo termine (orizzonte temporale di 10 anni)? Sintesi delle linee guida in una frase pregnante e attraente		La vision e le linee guida sono difficilmente deducibili in maniera analitica. Non si tratta della scomposizione, dell’articolazione e della sintesi della strategia, bensì della presentazione di un’immagine che stimola e sprona i collaboratori e i nostri gruppi di interesse. Per la vision l’ideale è formulare una breve frase di 5 o 6 parole e con un orizzonte temporale di 5 o 10 anni. Ecco alcuni esempi. ■ Piacere e fiducia – I commercianti di vini della vostra regione! ■ Noi cominciamo dove gli altri finiscono – perfezionamento per il vostro futuro! ■ La nostra vision – Il vostro futuro. I vostri consulenti strategici di spessore!
Linee	1. Quali bisogni vogliamo soddisfare con la nostra offerta?		
	2. Quali esigenze in termini di qualità, prezzo, estetica, ecc. devono soddisfare i nostri prodotti / servizi?		
	3. Come vogliamo posizionarci sul mercato?		
	4. Quali sono i nostri obiettivi in termini di crescita, indipendenza, flessibilità, struttura proprietaria e finanziamento?		
	5. Quali sono i valori per noi importanti in merito a gestione e collaborazione?		
	6. Come ci poniamo nei confronti dei gruppi di interesse (come clienti, collaboratori e concorrenza)?		
	7. Come ci poniamo nei confronti delle esigenze sociali (tutela ambientale, aiuto ai Paesi in via di sviluppo, ecc.)?		

- 3.** Fare marcia indietro: introdurre misure di gestione del progetto al fine di controbilanciare eventuali sviluppi indesiderati o di evitare il verificarsi di divergenze.
- 4.** Celebrare i successi: i progetti richiedono impegno agli interessati; pertanto è importante celebrare le tappe fondamentali e riconoscere i contributi prestati.

Conclusioni

Nella PI, la gestione strategica conduce al successo auspicato solo se i gruppi di persone coinvolte (perlopiù con scarse conoscenze preliminari nell’ambito dell’elaborazione di strategie) sono in grado di confrontarsi attivamente con il futuro della propria azienda tramite strumenti di lavoro semplici e intuitivi. Nello sviluppo della vostra strategia utilizzate strumenti specialistici ed economico-aziendali già noti come, ad esempio, l’analisi dei punti di forza e di debolezza, l’analisi della concorrenza o la gestione di progetti.

Lo sviluppo strategico, che richiede risorse personali, temporali, materiali e finanziarie, comporta un impegno supplementare per tutti i soggetti coinvolti. La discussione circa la realtà effettiva e quella auspicata, così come i successi parziali e le nuove prospettive aiutano tutti gli interessati a superare le reticenze e a fare del proprio meglio per il raggiungimento degli obiettivi. Divertitevi a ragionare e agire in modo strategico!

Lista di controllo: «Ecco come elaboro la mia strategia»

Sulla scorta delle seguenti domande verificate qual è la vostra posizione strategica. Quante più volte rispondete con«Si» e «In parte», tanto più chiara è la vostra posizione strategica.

	Si	In parte	No
Domande sulla strategia attuale			
1. La strategia della vostra impresa è definita in modo concreto? La differenziazione e le priorità degli obiettivi in merito ai prodotti / mercati sono chiare?			
2. Avete esaminato seriamente diversi orientamenti strategici?			
3. I collaboratori conoscono la strategia e le priorità?			
4. Nella vostra impresa la strategia viene attuata in maniera coerente?			
Domande sulla posizione strategica di partenza (precedente all’elaborazione della strategia)			
1. I mercati in cui operate sono in crescita?			
2. Vi sono sufficienti possibilità di differenziarsi o specializzarsi nei mercati?			
3. I vostri clienti sono in grado di mettervi sotto forte pressione (per quanto riguarda prezzi o scadenze)?			
4. Avete una posizione predominante nei vostri mercati o nella vostra attività?			
5. Dal punto di vista del cliente, offrite chiari vantaggi rispetto alla concorrenza?			
6. Siete in grado di introdurre costantemente nuovi prodotti / servizi (innovazioni)?			
7. Rispetto alla concorrenza, risparmiate sui costi?			
8. La vostra impresa si concentra su uno o pochi ambiti fondamentali?			
Domande sul processo di formulazione della strategia			
1. Alla discussione sui punti di forza e di debolezza della vostra impresa partecipano più gruppi di interesse (collaboratori, clienti, fornitori, titolari)?			
2. Conoscete le posizioni strategiche di successo dei vostri concorrenti?			
3. Vi siete confrontati con le tendenze di rilievo dei prossimi cinque-dieci anni nel settore e nel vostro mercato?			
4. Avete segmentato i vostri clienti / mercati e li avete suddivisi in diversi gruppi (clienti fissi e clienti chiave)?			
5. Siete in grado di nominare le tre principali motivazioni (oltre al prezzo) all’acquisto dei vostri clienti fissi e clienti chiave?			
6. Controllate regolarmente le caratteristiche principali dei vostri mercati di sbocco, come il potenziale futuro, il potere d’acquisto, le tendenze di rilievo, i surrogati, i nuovi concorrenti?			
7. Sintetizzate per iscritto le informazioni ottenute in modo che siano comprensibili?			
8. Aggiornate periodicamente le informazioni già elaborate aggiungendo gli elementi nuovi ed eliminando i punti non più rilevanti in occasione delle singole analisi?			

Crescita: «Nella concorrenza il volume è decisivo.»

Roland Jost, Musicrent GmbH



Impresa Musicrent GmbH, Wangen bei Olten SO, www.musicrent.ch
Settore, attività Commercio specializzato, vendita e noleggio di strumenti musicali
Costituzione 2008
Numero collaboratori 8 (incl. proprietari, impiegati part-time e apprendisti)
Obiettivo Apertura di nuovi punti vendita in Svizzera

I due imprenditori Roland Jost e Arnaud Francelet mirano a far diventare Musicrent il più grande servizio di noleggio di strumenti musicali nel mercato svizzero. A questo scopo progettano di ampliare la loro rete di filiali e il servizio di assistenza e riparazione personalizzato. In questo modo potranno distinguersi dalla concorrenza dei negozi online.

«Siete arrivati a destinazione». La voce del navigatore non lascia dubbi. Il modesto edificio nella zona industriale di Wangen bei Olten è la sede di Musicrent e anche uno dei due punti vendita esistenti per ora. Il piano terra del fabbricato è occupato da una multinazionale del settore alimentare. Nell'intricato primo piano si trovano invece gli spazi commerciali ed espositivi del negozio specializzato di Arnaud Francelet e Roland Jost. «Il proprietario ristrutturerà presto l'intero edificio,

«Il noleggio di strumenti per noi è una risorsa nei periodi di ristagno delle vendite, perché assicura un continuo flusso di pagamenti». Il comproprietario Roland Jost (al centro) insieme a Mik Korinek (a sinistra) e Roman Tobler.



«Per fronteggiare la concorrenza dei negozi online stranieri puntiamo su servizi di assistenza e riparazione personalizzati e, soprattutto, sui grandi volumi». Roland Jost, comproprietario

così avremo superfici di vendita più rappresentative», si giustifica subito Roland Jost accogliendoci. «Per noi era soprattutto importante scegliere un luogo che fosse facilmente raggiungibile con i mezzi di trasporto pubblici e privati».

Vicini alle scuole di musica e agli studi di registrazione. Musicrent punta sulla vicinanza con le scuole di musica. L'idea commerciale è nata proprio dalle esigenze delle scuole del fondatore e partner

commerciale Arnaud Francelet: i suoi allievi avevano bisogno di comprare strumenti o, preferibilmente, di affittarli. «Quando abbiamo fondato l'azienda, eravamo gli unici a noleggiare strumenti», ricorda Jost. «Per lo più, le aziende tradizionali puntano ancora molto sulla vendita, mentre noi ci siamo costantemente evoluti e offriamo a scelta l'acquisto, il noleggio o il noleggio-vendita». Nella vendita rateale i due usano però maggiore cautela che nei primi anni. «Abbiamo

imparato la lezione dopo diverse perdite e oggi effettuiamo un controllo della solvibilità attraverso una ditta di recupero crediti».

Musicrent condivide inoltre gli spazi commerciali di Wangen bei Olten e Morat con uno studio di registrazione. «Così possiamo accompagnare gli allievi delle scuole anche lungo la loro carriera musicale e far sì che restino nostri clienti», spiega il comproprietario.

Uno sguardo all'esposizione, con i suoi innumerevoli strumenti musicali, fa supporre un elevato investimento di capitale. «Questa è una sfida continua nel nostro settore», conferma Jost. Un'altra è il rapidissimo progresso tecnologico di determinati strumenti, come le tastiere elettroniche. Per questo, il valore dei pezzi in esposizione è in costante diminuzione.

Migliori condizioni d'acquisto. Tra gli strumenti esposti salta all'occhio la predominanza di chitarre, batterie e piani elettrici. Il leader del mercato non dovrebbe essere in grado di offrire l'intera gamma di strumenti? «Sì, in teoria è vero; ma la domanda di strumenti, soprattutto per le scuole di musica, si concentra su specifiche tipologie, in primo luogo chitarre, pianoforti e batterie. Trattiamo quindi gli strumenti più richiesti dalle scuole e lavoriamo in stretta collaborazione con imprese partner per soddisfare esigenze specifiche. Così possiamo comunque offrire ai clienti un servizio a 360 gradi». Musicrent ha un ulteriore vantaggio rispetto alla concorrenza grazie alle migliori condizioni di vendita e allo status di rivenditore ufficiale di alcune marche.

Presto l'impresa aprirà un punto vendita in Prettigovia. Ne seguiranno altri in varie regioni della Svizzera, quando se ne presenterà l'opportunità. Che cosa vuol dire in pratica, ce lo spiega Jost: «Potremmo per esempio rilevare un'attività già esistente, cosa che richiede però molto capitale. È più probabile che sceglieremo di aprire nuovi negozi, come abbiamo fatto finora. Non ci orientiamo su zone molto commerciali, così riduciamo i costi iniziali per i nuovi punti vendita».

Il modello di business: attuare la strategia

Jasper Bouwsma
Il modello di business serve a tradurre in pratica la strategia delle piccole imprese (PI): si tratta di due aspetti imprescindibili, che vanno ben armonizzati. Sulla base di nove elementi vi illustriamo ora come formulare il vostro modello di business e metterlo in pratica.

Compito del modello di business. Negli articoli precedenti abbiamo chiarito perché ogni PI necessita di una strategia e come quest’ultima vada elaborata. Ora ci occuperemo dell’applicazione della strategia nella pratica commerciale. È qui che entra in gioco il modello di business che descrive il modo in cui l’impresa genera valore aggiunto e profitti nei mercati di destinazione. Le domande principali cui il modello di business deve rispondere sono le seguenti.

- Quale utilità genera l’impresa?
- Come viene erogata la prestazione?
- Quali prestazioni offre l’impresa e su quali mercati?
- Come ottiene guadagni l’impresa?

Il modello di business fornisce informazioni sull’attività esistente, ma costituisce anche la base per migliorarla, per distinguersi più chiaramente dalla concorrenza e per sviluppare nuove idee commerciali.

Il modello di business in nove elementi

Il modello di business può essere formulato in modi molto diversi. Una descrizione spesso utilizzata è quella di Osterwalder / Pigneur¹, che include nove elementi fondamentali, ritenuti basilari anche per le PI.

1 Segmenti di clientela. La clientela è l’elemento più importante per ogni impresa e le PI hanno il vantaggio di conoscere bene i loro clienti, spesso anche personalmente. La formulazione del modello di business inizia dunque con la suddivisione della clientela in segmenti. Questa ripartizione trova la sua ragione nel fatto che diversi segmenti – ad esempio, privati e aziende, gruppi di clienti distinti a seconda del volume d’affari, rivenditori e commercianti al dettaglio – hanno esigenze differenti e vanno serviti in modo diverso.

2 Utilità / offerta. La suddivisione in gruppi di clienti porta direttamente alla questione del valore aggiunto o dell’utilità che la PI offre ai suoi clienti. Ad alcuni l’azienda fornisce soluzioni chiave in mano con un **servizio post-vendita** completo, ad altri soltanto pezzi utili per la loro produzione. Anche per l’offerta è utile distinguere diversi gruppi di clienti.

3 Canali di marketing. Gli elementi 3 e 4 rappresentano i canali attraverso cui i prodotti e i servizi vengono offerti ai clienti e il modo in cui si sviluppa la comunicazione e la cura dei rapporti con la clientela. I canali di marketing includono tanto la pubblicità quanto la vendita stessa. Le piccole imprese mettono annunci sui giornali locali, pubblicano su riviste specializzate o partecipano alle fiere. Vendono i propri prodotti porta a porta, in negozio, per catalogo, per telefono o online. Vi sono numerosi canali di marketing, ma di certo non tutti sono adatti a ogni PI.

4 Rapporto con la clientela / fidelizzazione. È molto più conveniente mantenere i vecchi clienti piuttosto che acquisirne di nuovi. Secondo questo

consiglio

Modelli di business: come procedere



Un semplice strumento d’aiuto per formulare un modello di business è presentato nella figura 10 e nella lista di controllo a pagina 23.

- Per ognuno dei nove elementi pensate a quali fattori ne fanno parte e prendetene nota. Associateli infine ai corrispondenti elementi.
- In alternativa, potete annotare i vostri pensieri sul modello di business dapprima in modo casuale e solo dopo associarli ai singoli elementi.

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

Figura 10 Il modello di business e i suoi nove elementi.



Il modello di business: attuare la strategia

motto, il legame con i clienti è molto importante per le PI. A questo scopo si offrono soluzioni quali la cura personale dei rapporti con i clienti, la diffusione di informazioni su novità e inviti a manifestazioni, così come i nuovi mezzi di comunicazione (Facebook, Twitter, Xing, ecc.).

5 Flussi di entrate. Questo elemento descrive gli afflussi monetari provenienti dai clienti. Nella maggior parte dei casi gli introiti derivano dalle merci vendute a volume o a pezzo e dalle prestazioni erogate a ore, ma è anche possibile aumentare il valore aggiunto tramite abbonamenti o servizi integrativi.

6 Risorse chiave. Questo elemento descrive quali fattori risultano cruciali per generare valore aggiunto. Possono essere mezzi di cui disponete solo voi, brevettati o protetti da diritti d’autore. Si può anche trattare di risorse che contraddistinguono la vostra PI, come speciali conoscenze tecniche o una particolare formazione, una posizione ottimale o macchinari specifici. Anche la vostra reputazione o la vostra ottima rete di contatti possono essere risorse chiave.

7 Attività chiave. Nell’intero processo di formazione del valore aggiunto, la vostra PI si occupa di innumerevoli procedimenti e operazioni. Il cuore del tutto è però l’attività chiave per la creazione del prodotto o la risoluzione del problema del cliente: si può trattare di fabbricazione, di montaggio, di un tipo di distribuzione o anche “solo” di un concetto.

8 Partner chiave. Le PI si occupano raramente dell’intera **catena del valore**. Le piccole imprese

dipendono dai partner, alcuni dei quali sono vitali per l’azienda e, in determinate circostanze, perfino insostituibili. Questi partner chiave sono spesso fornitori, gestori di sistemi informatici, amministratori fiduciari o distributori.

9 Struttura dei costi. L’ultimo elemento riguarda i costi che derivano direttamente dai precedenti fattori. Tra questi si annoverano le spese fisse e variabili dell’attività, così come gli investimenti in macchinari, il dispendio di materiale, gli onorari e le spese per il personale.

Ricerca di potenziali

Situazione attuale come punto di partenza. Avete descritto il vostro attuale modello di business, che ha tuttavia delle potenzialità notevolmente superiori. La situazione attuale vi dà vari spunti per capire dove si nasconde del potenziale. Per questo vi consigliamo di esaminare, uno a uno, ogni elemento e di considerare se vi sono delle alternative o se siete in grado di creare valore per i vostri clienti in modo diverso. Ecco alcuni esempi di domande che vi possono essere d’aiuto:

- disponete del potenziale necessario per sviluppare nuovi segmenti di clientela?
- necessitate di nuovi canali per avere un contatto più diretto con i clienti?
- siete in grado di sviluppare nuove fonti di fatturato (ad es. per mezzo di offerte speciali)?
- tutte le attività che svolgete hanno un ruolo chiave o potete affidare alcune mansioni ai partner per potervi concentrare maggiormente sul vostro core business, arrivando così persino a risparmiare sui costi (ad es. a livello amministrativo)?

consiglio

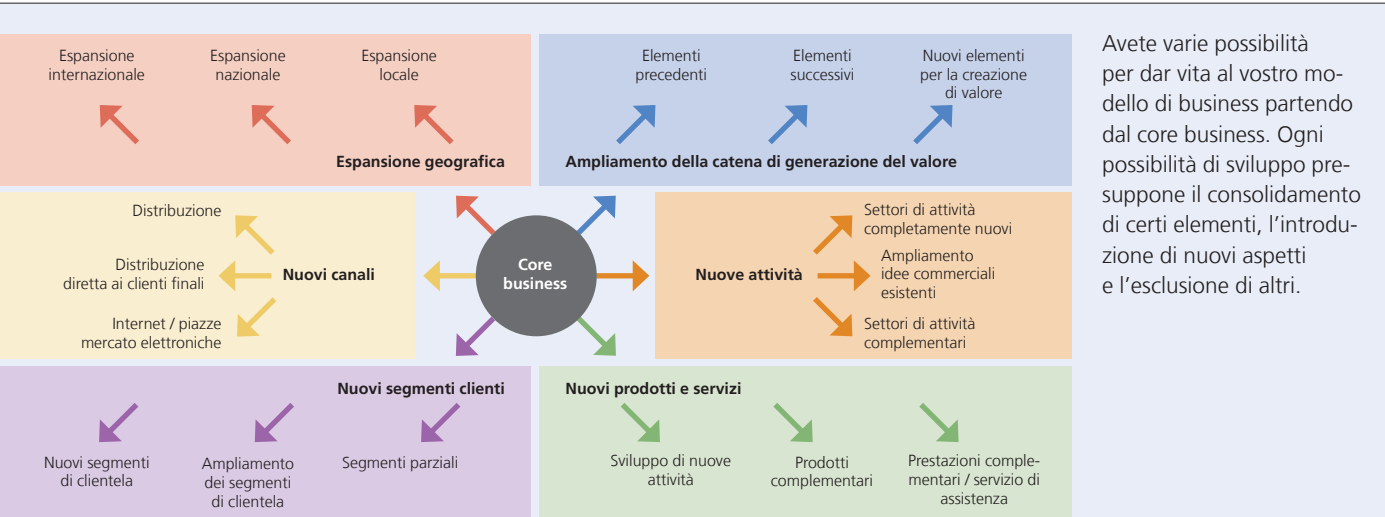
Individuare i modelli di business



Oltre al vostro modello di business provate ad analizzare anche quelli dei concorrenti e delle aziende operanti in altri settori di mercato.

- Quali elementi dei modelli di business di successo siete in grado di riproporre?
- In cosa si differenzia l’attività dei concorrenti dalla vostra?
- C’è una motivazione? Potete essere certi che in questo modo riuscirete a imparare molte cose e a sviluppare nuove idee per la creazione del vostro modello di business.

Figura 11 Possibilità di sviluppo di un modello di business



■ ritenete opportuno tutelare maggiormente le vostre risorse chiave? Vi risulta difficile ad esempio evitare la perdita dei collaboratori che ricoprono funzioni chiave e pertanto delle conoscenze di cui dispongono?

Pianificare l’attuazione. Dopo aver strutturato il modello di business, averlo reso noto e aver individuato gli elementi che racchiudono un potenziale di sviluppo, passate alla pianificazione dell’attuazione. Attribuite la priorità agli elementi da voi identificati e allestite un piano realistico, specificando cosa volete attuare, entro quale termine e il nome della persona competente. Ha così inizio l’attuazione. Durante questo procedimento non perdetevi di vista la ragione dei cambiamenti e spiegatele alle persone coinvolte. Infatti, tanto più queste comprendono il motivo di tale mutamento, tanto più efficace sarà l’attuazione.

Tuttavia, una volta adeguato con successo il vostro modello di business, il processo di attuazione non può dirsi concluso. In effetti è necessario studiare le possibilità di sviluppo del vostro modello, analizzare quali cambiamenti si ripercuotono sul vostro mercato e in quale elemento ed esaminare gli elementi da modificare per potersi preparare a tali mutamenti.

I modelli di business cambiano

Il contesto in cui operano molte PI è soggetto a continui e rapidi cambiamenti. Il motivo principale è la diffusione di internet, innovazione introdotta una ventina di anni fa ma oggi irrinunciabile per lo svolgimento del lavoro quotidiano. Nel 2011 l’80% della popolazione svizzera utilizza regolarmente internet, più della metà fa acquisti online e

oltre un terzo è iscritta a Facebook, un social network disponibile in rete solo da sette anni. Questi cambiamenti sostanziali hanno un forte impatto sulla società, sull’economia e pertanto su tutte le aziende. Di seguito alcuni esempi.

Esempio 1: i social media e le applicazioni possono influenzare la fidelizzazione clienti. Attualmente i social media (ad es. Facebook e Twitter) e le cosiddette applicazioni per smartphone ci consentono di fornire ai clienti le informazioni importanti e di intensificare ulteriormente il rapporto con loro.

Esempio 2: la vecchia generazione diventa più «mobile». A mano a mano che la nostra società invecchia, le vecchie generazioni diventano più attive e acquisiscono un maggiore potere d’acquisto, dando vita così a nuovi e interessanti segmenti di clientela per le aziende.

Esempio 3: cannibalizzazione dei canali di distribuzione tradizionali. Se gran parte dei libri vengono ordinati via internet, i proprietari delle tradizionali librerie devono escogitare qualcosa di nuovo. Una buona libreria si distingue dalle altre, ad esempio, grazie all’eccellenza delle competenze, a una consulenza personalizzata di qualità o alla focalizzazione su una determinata nicchia di mercato (ad es. libri di cucina) nella quale offre anche altri prodotti e servizi (ad es. corsi di cucina, utensili da cucina, ecc.).

Esempio 4: contenimento dei costi e abbattimento dei limiti. Come reagite se i vostri clienti vi danno forfait di punto in bianco perché riescono ad acquistare un prodotto simile al vostro da azien-

excursus

I compiti di un modello di business ↓

- Il modello di business serve a descrivere un’attività e ha le seguenti funzioni:
- consente di comprendere meglio l’attività di un’azienda
 - funge da base per migliorare l’attività e per distinguersi dalla concorrenza
 - contribuisce a prendere consapevolezza dei propri punti deboli se i concorrenti entrano nel mercato con nuovi modelli di business
 - serve a illustrare le nuove idee commerciali e a evidenziare in che modo queste si distinguono da quelle esistenti e quali vantaggi competitivi presentano

de straniere al 20% in meno? Probabilmente nel breve termine siete in grado di migliorare il posizionamento sul mercato del vostro prodotto o del vostro servizio, ad esempio facendo leva sulla sua «swissness», sulla possibilità di acquistarlo su scala locale o puntando su servizi migliori o sulla qualità. Tuttavia nel lungo termine dovete per forza di cose escogitare un modo per contenere i costi di produzione, ricorrendo ad esempio a processi produttivi diversi o a strutture più snelle.

Conclusioni

Avete già adeguato il vostro modello di business alla nuova realtà? Siete riusciti a sfruttare le possibilità a vostro favore o avete la sensazione che i nuovi concorrenti presenti nel panorama (inter) nazionale siano più forti di voi? Il modello di business di ogni azienda è continuamente esposto all’influsso non solo di internet, ma anche delle vicissitudini economiche: tuttavia, ognuno ne risente in maniera differente e con un diverso grado di intensità. È pertanto importante prevedere in tempo utile in che modo quest’influsso potrebbe ripercuotersi sulla propria PI.

Il vostro modello di business è sufficientemente flessibile da adattarsi rapidamente ai cambiamenti o queste mutazioni possono scatenare persino timori esistenziali? Quanto più conoscete il vostro modello, tanto più vi risulterà facile affrontare le sfide che vi si presenteranno. In caso contrario la vostra PI rischia di diventare obsoleta, poiché le vostre prestazioni non genereranno più valore aggiunto per i clienti o i concorrenti più accorti ne approfitteranno per offrire maggiori vantaggi. Evitate che accada!

¹Bibliografia: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: *Business Model Generation*, Campus Verlag, 2011.

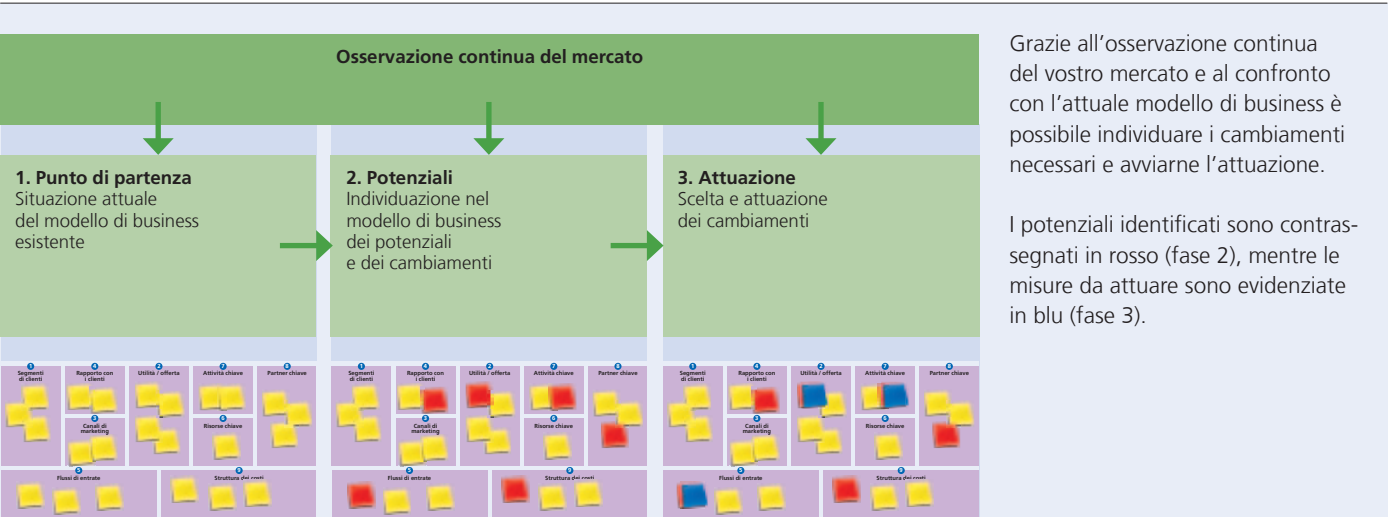
Lista di controllo: «I nove elementi del modello di business»

Le seguenti domande vi saranno d’aiuto nella descrizione del vostro modello di business e nell’individuazione dei potenziali.

Elementi	Domande
1. Segmenti di clientela I destinatari dei prodotti e dei servizi della vostra azienda.	☐ Per chi generiamo valore? ☐ Chi sono i nostri principali clienti? ☐ Quali segmenti di clientela distinguiamo?
2. Vantaggi / offerta I prodotti e i servizi offerti dalla vostra azienda.	☐ Cosa mettiamo a disposizione dei nostri clienti? ☐ Quali esigenze dei clienti siamo in grado di soddisfare? ☐ Quali necessità dei nostri clienti contribuiamo ad appagare? ☐ Che pacchetti di prodotti e servizi mettiamo a disposizione all’interno di ogni segmento di clientela?
3. Canali I mezzi attraverso i quali i vostri prodotti e servizi arrivano ai clienti.	☐ Attraverso quali canali raggiungiamo i nostri segmenti clienti? ☐ Quali sono i canali più efficaci? ☐ Quali i più redditizi? ☐ Come garantiamo ai nostri clienti la possibilità di utilizzare senza difficoltà i nostri canali?
4. Rapporti con la clientela I contatti che stabilite e coltivate con la vostra clientela.	☐ Quali sono le aspettative di ogni segmento di clientela sulla tipologia della relazione? ☐ Quali relazioni abbiamo già instaurato? ☐ In che modo queste relazioni sono integrate nella parte rimanente del nostro modello di business?
5. Ricavi Il modo in cui la vostra azienda genera un utile attraverso diverse fonti di reddito.	☐ Quale cifra sono effettivamente disposti a pagare i nostri clienti? ☐ A cosa sono destinati gli importi che pagano attualmente? ☐ Quale modalità di pagamento utilizzano al momento? ☐ Quale modalità di pagamento preferirebbero utilizzare? ☐ In quale misura contribuisce ogni singolo flusso di reddito alla creazione del reddito complessivo?
6. Risorse chiave Le risorse necessarie per creare valore per i vostri clienti.	☐ Quali risorse principali presuppone la nostra offerta di prodotti e servizi? ☐ Quali sono i nostri canali di distribuzione, le nostre relazioni con la clientela e i nostri flussi di reddito?
7. Attività chiave Le attività necessarie per erogare sul mercato le vostre prestazioni..	☐ Quali attività principali sono alla base della nostra offerta di prodotti e servizi? ☐ Quali attività richiedono i nostri canali di distribuzione? ☐ Quali attività sono alla base della cura dei rapporti con la clientela? ☐ Quali attività sono legate a quali flussi di reddito?
8. Partner chiave Le relazioni commerciali indispensabili per l’erogazione o il completamento delle vostre prestazioni.	☐ Quali sono i nostri partner principali? ☐ Quali sono i nostri fornitori principali? ☐ Quali risorse chiave acquistiamo dai partner? ☐ Quali attività chiave svolgono i nostri partner?
9. Struttura dei costi I costi che sostenete per erogare le vostre prestazioni.	☐ Quali sono i principali costi del nostro modello di business? ☐ Quali sono le risorse chiave più costose? ☐ Quali sono le attività chiave più costose?

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

Figura 12 Procedura per lo sviluppo di un modello di business



Un nuovo modello di business: «Sarebbe un peccato non sfruttare il potenziale.»

Gabriela Frey, Kleidung nach Mass



Impresa, sede Gabriela Frey – Kleidung nach Mass, Gümligen BE, www.gabriela-frey.ch

Settore, attività Industria tessile, confezioni su misura per lui e lei

Costituzione 2001

Numero collaboratori 2 (incl. titolare) nonché produttori su ordinazione

Obiettivo Crescita organica grazie a un modello di business allargato

La passione per la moda tradizionale di qualità rivisitata in un'ottica moderna è il filo conduttore del percorso imprenditoriale di Gabriela Frey. Dagli inizi a oggi il modello di business della sua azienda è cambiato radicalmente. E ora l'imprenditrice pensa già a intraprendere nuovi passi per innovarsi ulteriormente. L'abbiamo incontrata nella sua casa di Gümligen, quartiere periferico di Berna dove ha sede anche la sua attività.

Gabriela Frey, il segmento delle confezioni su misura rappresenta una nicchia nel mercato svizzero dell'abbigliamento. Lei come lo ha scoperto?

► La mia passione per la moda in senso tradizionale è iniziata in occasione di una visita nella città di Salisburgo nei primi anni Novanta. In Svizzera non c'era ancora niente di simile. Le prime analisi di mercato non promettevano nulla di buono. Continuavo a ripetermi che qui in Svizzera non avrebbe funzionato.

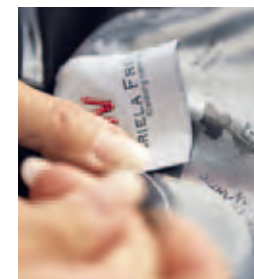
«I miei prodotti rispecchiano la mia personalità. Per questo, ancora oggi, ogni singolo pezzo passa per le mie mani».

Gabriela Frey, titolare dell'azienda



«L'infruttuosa ricerca di una superficie di vendita idonea alla mia attività mi ha spinto a dedicarmi alla vendita di collezioni su misura, disegnate da me.»

Gabriela Frey, titolare dell'azienda



Ma questo anziché intimidirmi mi incoraggiava. Inizialmente ho aperto un negozio esclusivo a Gstaad, poi uno a Zurigo. Con il trasloco della mia famiglia a Berna ho cercato invano una superficie di vendita adatta alle mie esigenze. Così mi è venuta l'idea di non acquistare più la collezione, ma di puntare sull'abbigliamento su misura, basato sui miei disegni.

Quindi un modello di business completamente nuovo...

► A dire la verità non ero completamente digiuna in materia di confezioni su misura. Già negli anni precedenti facevo continuamente apportare ai miei sarti delle modifiche personalizzate e avevo cominciato ad avere un'influenza sempre

hostess e, in particolare, dei dipendenti degli hotel. Tuttavia al giorno d'oggi l'esigenza di contenere i costi nel settore alberghiero è talmente alta da limitare il potenziale della merce di valore. Per questo rifornisco questo settore in maniera molto selettiva. Tutte le altre intuizioni hanno trovato un ampio riscontro. Posso dire che l'accettazione dei miei prodotti nel mercato, la flessibilità e la qualità dei miei produttori e la grande fiducia dei miei clienti hanno persino superato le aspettative.

La sua azienda è strettamente legata alla sua personalità. Ma questo non la limita nello sviluppo?

► La consulenza personale è un aspetto di centrale importanza perché consente all'azienda di fare i conti con i propri limiti e questo mi stimola a percorrere nuove strade senza tuttavia prescindere dal principio dell'alta qualità e del soddisfacimento dei desideri individuali.

In cosa consistono i suoi progetti?

► Quello che voglio fare è mettere a disposizione di partner scelti una collezione campione e produrre i singoli capi in base alle esigenze dei loro clienti con i miei canali produttivi ormai consolidati. In questo modo riesco ad aumentare i volumi di vendita senza dover sostanzialmente ampliare la mia organizzazione.

Ha già una tabella di marcia?

► I progetti sono già molto concreti. Quando mi frulla un'idea per la testa, se la mia «coscienza finanziaria» mi dà il via libera, di solito procede tutto molto rapidamente.

Dove risiedono a suo avviso eventuali rischi?

► Rispetto al mio precedente modello di business, con superfici di vendita in posizioni esclusive e spese salariali e costi di locazione fissi proporzionalmente elevati, ora il rischio finanziario è più controllato e più facile da gestire. Oggi gran parte dei costi da sostenere sono variabili. Tuttavia la possibilità di affidare la distribuzione ad aziende partner mette a rischio la reputazione dell'azienda. Con una selezione accurata dei partner è comunque possibile minimizzare questo rischio.

In poche parole, le conviene continuare su questa strada?

► Certamente. Sarebbe un peccato non approfittare del grande interesse dimostrato dai clienti.



maggiore sui produttori. Mi sono confrontata ripetutamente con i miei familiari su questo nuovo modello di business e devo ammettere che la loro analisi critica sulle questioni imprenditoriali e finanziarie ha rappresentato per me un valido supporto.

Le intuizioni alla base della strategia si sono rivelate corrette?

► Non tutte. All'epoca, nell'ambito della corporate fashion avevo puntato sull'uniforme del personale di servizio, delle

Gestire con successo il cambiamento strategico

Daniel Rey & Anja Thoma

I mutamenti del contesto in cui operano le aziende costringono gli imprenditori a mettere sempre in discussione le loro strategie e modelli di business e, se necessario, ad apportarvi le opportune modifiche. Come si verifica il cambiamento? Come si ottiene un cambiamento strategico? Quali sono gli ostacoli?

Riconoscere le prime avvisaglie

Come tutti, anche gli imprenditori tendono a sviluppare routine per ridurre la complessità del lavoro quotidiano. Molti si appellano alla massima secondo cui avrà successo ciò che in passato ha dato buoni risultati. Ma si tratta di una filosofia di base ingannevole, in quanto il contesto che ci circonda è in continua evoluzione.

Per tutte le imprese è di vitale importanza sapersi adattare alla situazione o addirittura anticipare il cambiamento. Al dirigente spetta dunque il compito di osservare la propria azienda e il contesto che la circonda in maniera obiettiva e attenta, per riconoscere i segnali premonitori che renderanno necessaria una verifica della strategia o un suo eventuale adeguamento. Alcuni esempi:

- il proprietario di uno stabilimento per la lavorazione della ghiaia prende atto che, a causa dell’ostilità dell’opinione pubblica, non potrà portare avanti i suoi progetti sul commercio della ghiaia, pertanto cerca di diversificare la sua gamma di prodotti dedicandosi al riciclaggio del calcestruzzo
- i produttori di verdura osservano gli sforzi della grande distribuzione per la semplificazione della logistica e dei processi di acquisto e si raggruppano in un’unione presso cui i dettaglianti possono acquistare la merce a livello centrale

- un carrozziere perde clienti perché le assicurazioni offrono un servizio globale e, in caso di incidenti, affidano ad aziende scelte il compito di riparare le vetture: cerca pertanto delle collaborazioni con le assicurazioni

Segnali di questo tipo o simili possono convincere il dirigente che la strategia adottata potrebbe nuocere all’azienda nel lungo termine o che un orientamento diverso potrebbe essere molto più promettente. È un primo importante passo verso il cambiamento strategico o quello che in gergo tecnico viene definito change management.

Come si arriva al cambiamento

Seguendo il modello in otto fasi dell’economista John Kotter¹ l’attuazione è il risultato di più passaggi (cfr. figura 13). Pertanto la formulazione della strategia aziendale, così come l’abbiamo descritta nei precedenti contributi, è solo una parte di un processo più ampio che comprende anche le tematiche psicologiche e sociali del cambiamento strategico. L’esperienza dimostra che è necessario prestare particolare attenzione ai seguenti aspetti.

Concentrarsi sui punti di forza. Per dirsi riuscita, la nuova strategia si deve basare sul core business che attualmente dà i risultati migliori. Per capire quale sia l’essenza del proprio core business rimandiamo agli esiti del processo strategico (cfr. pagina 13) e in particolare dell’analisi SWOT. Le PI dovrebbero focalizzarsi sui loro punti di forza di sempre, poiché spesso non hanno i mezzi per esplorare nuovi settori. E in più i collaboratori chiave sanno destreggiarsi meglio con una nuova

consiglio

Creare una cornice per il cambiamento

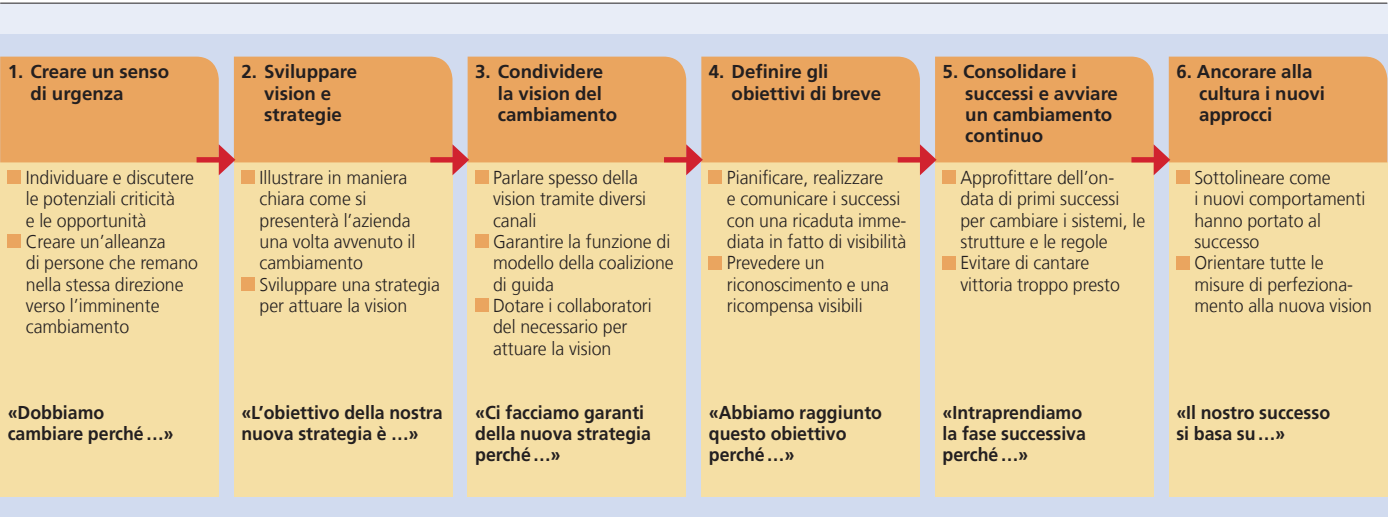


Nelle PI i confini tra i compiti strategici e l’attività operativa sono molto labili, fattore che complica l’attuazione del cambiamento. Riveste pertanto un ruolo prioritario la gestione rigorosa della procedura:

- avviare l’attuazione con un kick-off per comunicare la strategia a tutti i collaboratori
- distinguere con chiarezza sul piano spazio-temporale le tematiche relative all’attuazione della strategia durante le riunioni dalla quotidianità operativa
- stabilire entro quando devono essere raggiunti determinati traguardi
- osservare e definire lo stato dell’attuazione della strategia
- definire con chiarezza la conclusione dell’attuazione

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

Figura 13 **Le fasi del cambiamento strategico**



Gestire con successo il cambiamento strategico

strategia basata sui punti di forza di sempre piuttosto che in un ambito completamente nuovo.

Saper convivere con la giusta dose di ansia da prestazione. La costruzione del cambiamento richiede tempo, oltre che un lavoro supplementare. Voi e i vostri collaboratori siete disposti a farvi carico di quest’onere? In caso negativo evitate di programmare mutamenti. Se invece siete convinti che un cambiamento sia indispensabile, avete soddisfatto una condizione di primaria importanza. Chi non ha la benché minima ansia da prestazione non potrà investire nel cambiamento. L’ansia da prestazione non è dunque un problema, ma un fattore che contribuisce al raggiungimento dell’obiettivo.

Sottolineare i vantaggi. La giusta energia utile per affrontare i progetti di cambiamento viene dall’ansia da prestazione e da un’immagine positiva del futuro. Ogni persona desiderosa di contribuire al cambiamento all’interno di una PI deve riunire in sé queste forze. Voi, in qualità di dirigenti, sapete rispondere alla domanda: «Cosa ci guadagno?»

Approfittare delle battute d’arresto per trarne preziose informazioni. Evitate di considerare ostilità, battute d’arresto e difficoltà come sintomo di sconfitta o inizio di un fallimento. Fanno parte del gioco. Pertanto fatene tesoro come fonti di informazioni per affinare la strategia e procedere con l’attuazione. I collaboratori più riluttanti sono spesso quelli più timorosi, che non provano ansia da prestazione o che non hanno ben chiaro l’obiettivo del cambiamento. Non di rado i collaboratori in prima linea incontrano degli ostacoli che non sono stati ancora considerati a tutti gli effetti.

Fare tesoro dei feedback. Sfruttate ogni occasione buona per ottenere informazioni sulla situazione attuale del cambiamento, in particolare considerate le osservazioni e i feedback della clientela e dei collaboratori. I colloqui con i clienti e i collaboratori hanno sempre una duplice utilità: da un lato il dirigente ha la possibilità di capire cosa resta poco chiaro, cosa non funziona ancora o cosa non è stato programmato; dall’altro i collaboratori prendono consapevolezza dell’obiettivo del cambiamento, di come loro stessi possono contribuire e di quali sono i vantaggi di tale mutamento.

Aggirare gli ostacoli

Realizzare cambiamenti decisivi all’interno di una PI ha un grado di difficoltà paragonabile alla variazione di alimentazione imposta da una dieta radicale. Le tentazioni sono molte, c’è pertanto bisogno di una buona dose di tenacia per abbandonare il modello di comportamento adottato finora. In questo paragrafo entreremo nel merito delle difficoltà più comuni e vi daremo alcune dritte per riuscire ad aggirarle.

Attuazione? Manca il tempo. La mancanza di tempo è una delle motivazioni più frequentemente utilizzate per giustificare il fallimento di un processo di cambiamento. Infatti ogni cambiamento presuppone delle risorse temporali per effettuare delle analisi, per adeguare i processi esistenti o per svilupparne di nuovi. Inoltre, spesso, inizialmente le nuove strategie presentano degli errori poiché non sono improntate alla routine.

- Pianificate i cambiamenti strategici quando siete ancora in tempo, non quando avete l’acqua alla gola.

esempi

Esempi pratici di cambiamento strategico



- **Nuovo canale di distribuzione:** un commerciante di accessori per auto inizia a vendere i suoi prodotti in un webshop.
- **Outsourcing:** un’azienda farmaceutica incarica un fornitore di servizi logistici di gestire il magazzino e le spedizioni.
- **Insourcing:** una ditta di smaltimento di rifiuti si procura un suo parco veicoli con cui provvedere autonomamente al trasporto in futuro.
- **Nuovo settore di attività strategico:** un’azienda che esegue decorazioni floreali avvia la gestione di un proprio punto vendita.
- **Nuova struttura gestionale:** in uno studio di ingegneria, il titolare non gestisce più autonomamente tutti i collaboratori, ma ricorre a tre ingegneri promossi responsabili team.

Figura 14 **Tre tipi di comunicazione nel processo di cambiamento**



- Non impegnatevi in simili progetti se non siete disposti o non avete la possibilità di investire le risorse necessarie.
- All’inizio mettete in conto del lavoro supplementare e perdite di efficienza.

Il potere del vecchio sentiero battuto. L’importanza del fattore temporale è forte poiché quando si è sotto pressione si tende ad adottare i modelli di comportamento di routine. Tuttavia, per attuare una nuova strategia è necessario modificare i propri schemi di comportamento o addirittura adottarne di nuovi.

- Mettete in conto delle «ricadute». Siate indulgenti, anche con voi stessi, siate sempre consapevoli della possibilità di ricadute e fate in modo che anche gli altri lo siano.
- Create rapidamente tutte le condizioni (tecniche, organizzative personali, ecc.) necessarie per l’attuazione della nuova strategia.

Fare i conti senza l’oste. Gran parte degli imprenditori si crede al sicuro dal punto di vista dei clienti e dei collaboratori, poiché si dice certa di sapere come la pensano, da cosa sono motivati, cosa li spinge all’acquisto e a cosa danno importanza. In realtà tali supposizioni si rivelano quasi sempre errate o lacunose.

- Evitate di vedere gli altri a vostra immagine e somiglianza. Provate a mettervi nei loro panni.
- Confrontatevi con i collaboratori coinvolti nel progetto. Confermano le vostre ipotesi?

Mancanza di determinazione. Il comportamento dei dirigenti che pretendono un cambiamento da parte dei propri collaboratori viene spesso preso di mira, pertanto ogni esitazione o ricaduta nel

vecchio modello sarà sotto gli occhi di tutti. L’attuazione subisce così una battuta d’arresto.

- Preparatevi. Comunicate un cambiamento solo se siete veramente decisi e pronti a farvene carico.
- Il vostro comportamento fa più effetto delle vostre parole. Esaminate attentamente i vostri comportamenti e chiedetevi se alcuni possano risultare controproducenti.
- Non date adito a dubbi circa l’importanza che attribuite al cambiamento. Evitate eccezioni, regole speciali o provvisorie. Affrontate le divergenze in maniera coerente.

Conclusioni

Nel processo di attuazione della strategia definita sulla carta subentrano numerosi ostacoli. Non è infatti possibile passare da una situazione di stabilità a un’altra simile, senza prima attraversare uno stato di transizione. Proprio in questa fase è necessaria una gestione coerente, con una visione d’insieme che non perda mai di vista l’obiettivo.

La concretizzazione di un cambiamento strategico in un’azienda presuppone uno stretto legame tra sfera strategica e operativa. Non bastano un visionario e uno stratega, servono anche un artefice diligente e consapevole dei rischi e un superiore socialmente competente. Pochi imprenditori riescono a sintetizzare tutte queste dimensioni. Molti degli ostacoli menzionati possono essere affrontati meglio ricorrendo al supporto esterno. Uno sparring partner esterno ed esperto può essere d’aiuto per andare oltre la cecità dell’abitudinario. Tuttavia le piccole aziende non dovrebbero mai perdere il controllo della situazione.

Bibliografia: J John Kotter: *Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership*, Etas, 1998.

consiglio

Affrontare le ostilità ↓

Per far fronte alle ostilità è necessario rispettare quattro principi di base:

- non esistono cambiamenti che non provochino ostilità; anzi, sarebbe preoccupante se vi fosse sempre un consenso unanime
- l’ostilità contiene sempre un messaggio nascosto; le cause risiedono sempre nella sfera emotiva e riguardano esigenze umane non ancora soddisfatte
- la noncuranza delle ostilità porta a situazioni di stallo; pertanto è bene prendersi delle pause di riflessione per capire cosa si celi dietro a questo atteggiamento di opposizione
- non combattete l’ostilità con altrettanta ostilità; eliminate i motivi di stress, drizzate le antenne e prendete le decisioni di comune accordo

Fonte: Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: *Change Management*. Campus Verlag, Francoforte, 2005.

Figura 15 Attuazione dei cambiamenti strategici

I sette punti elencati di seguito vi aiutano a concretizzare il cambiamento.		Affinché il processo di cambiamento si concluda con successo è necessario che gli obiettivi e le misure siano quanto mai concreti, misurabili e delimitati nel tempo. Assegnando le responsabilità a singole persone e predisponendo un controllo dei risultati garantirete il rilevamento di irregolarità e l'introduzione di apposite correzioni.
☐	Avete un’idea chiara che possa fungere da vision e che sia in grado di illustrare la direzione in cui deve muoversi la vostra azienda?	
☐	Quali obiettivi concreti (obiettivi strategici) dovete prefiggervi per imboccare questa strada? Questi obiettivi sono specifici, misurabili, realizzabili, realistici e delimitati nel tempo?	
☐	Quali persone e gruppi di persone sono interessati dal cambiamento? Chi vi prende parte? Come potete garantire un contatto costante con tutti gli stakeholder rilevanti nel processo di cambiamento?	
☐	Con l’ausilio di quali misure concrete (progetti, compiti) devono essere raggiunti questi obiettivi? Sono state assegnate le responsabilità e le risorse, è stata attribuita una validità temporale alle misure, sono stati previsti gli obiettivi e sono stati creati i presupposti opportuni?	
☐	A chi spettano e come avvengono il coordinamento e il controllo dei pacchetti di misure?	
☐	Quali rischi potrebbero ostacolare il buon esito dell’attuazione? Quali sono i fattori di successo critici?	
☐	Come siete in grado di garantire il mantenimento dell’attività ordinaria durante la fase di cambiamento?	

Glossario

Approccio top down: contrariamente all’approccio bottom up, l’approccio top down va dall’alto verso il basso, ovvero si parte dagli obiettivi generali per desumere le misure da adottare. L’approccio top down passa gradualmente da idee astratte, generali e di ordine superiore ad azioni concrete, specifiche e subordinate.

Cash flow: il flusso di cassa o cash flow costituisce uno degli indici della contabilità aziendale. Comprende l’afflusso netto di liquidità nel periodo oggetto di analisi e, come tale, fornisce informazioni circa la capacità dell’azienda di conseguire con le sue sole forze le risorse finanziarie necessarie per gli investimenti sostitutivi e di ampliamento.

Catena del valore: il modello della catena del valore di Michael Porter descrive le fasi della produzione come un insieme ordinato di attività.

Cultura aziendale: rientrano nel concetto di «cultura aziendale» tutti gli aspetti culturali che tendono a influire sulle decisioni, sui comportamenti e sulle strutture di un’azienda. La strategia di una PI viene fortemente influenzata dalla cultura aziendale, la quale a sua volta non può prescindere dalla personalità del capo.

Economie di scala: si parla di economie di scala quando i costi unitari di produzione diminuiscono all’aumentare dei quantitativi prodotti. La riduzione dei costi è ottenuta grazie a un incremento dell’efficienza o grazie a prezzi inferiori per l’acquisto dei semilavorati. Possono verificarsi economie di scala in un intero comparto industriale (per es. settore automobilistico) o all’interno dell’azienda stessa.

Economie di scopo: si parla di economie di scopo quando di-venta più vantaggioso produrre beni e/o servizi diversi oppure riunire più fasi produttive della catena di creazione di valore in una sola azienda piuttosto che specializzarsi in settori parziali ed esternalizzarne altri.

Grande rischio: il termine grande rischio viene impiegato in ambito aziendale per fare riferimento alla significativa dipendenza da fornitori, collaboratori e clienti, il cui venir meno può mettere a repentaglio l’esistenza stessa dell’azienda.

Gruppo d’interesse: spesso indicato anche con il termine «stakeholder», fa riferimento alle persone, cerchie di persone e organizzazioni (aziende, autorità, ecc.) che intrattengono un qualche legame con l’azienda, vantano crediti nei suoi confronti o hanno un interesse personale in relazione allo svolgimento dei processi o a un determinato risultato.

Leadership di costo: la leadership di costo è una delle tre strategie competitive individuate da Michael Porter, il cui obiettivo è quello di far diventare l’azienda il fornitore più conveniente. Ciò può essere ottenuto grazie a un vantaggio naturale (per es. sede più vantaggiosa), grazie allo sfruttamento di economie di scala o tramite l’ottimizzazione dei processi.

Leadership in materia di prezzi: si dice che un’azienda ha la leadership in materia di prezzi se è in grado di dettare il prezzo di un prodotto o di un servizio agli altri fornitori. Spesso la leadership in materia di prezzi è associata a una quota di mercato elevata.

Servizio post-vendita: con questo termine si definiscono tutte le misure intraprese in seguito alla conclusione di una vendita, quali ad esempio assistenza in caso di dubbi e problemi, aggiornamenti, lavori di manutenzione e riparazione e informazioni ai clienti. L’obiettivo è quello di fidelizzare i clienti all’azienda nonché di gettare le premesse per acquisti complementari o successivi.

Posizionamento sul mercato: il termine «posizionamento sul mercato» descrive lo sviluppo e la messa in risalto, in modo mirato e sistematico, dei punti di forza e delle qualità che contraddistinguono nettamente un’azienda, un prodotto o un servizio agli occhi del gruppo target. Poter vantare una posizione di mercato solida significa che i concorrenti non sono in grado di replicare tali punti di forza se non in parte.

Stakeholder:
cfr. gruppo d’interesse

Vantaggio competitivo: con questo termine si indicano i vantaggi acquisiti da un’azienda in un ambito rilevante sul mercato (prezzo, qualità, tempi di consegna, fidelizzazione dei clienti, ecc.). Ogni imprenditore mira a ottenere vantaggi competitivi per assicurare che l’azienda possa continuare a esistere nel tempo.

Anteprima

Nel prossimo numero. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese» si occuperà del tema «costituzione di un’impresa». L’edizione speciale «Nuove imprese al femminile» qui allegata vi fornisce un primo sguardo alla tematica.

Dall’idea all’avvio dell’impresa. In molti percorrono la strada irta di ostacoli che porta alla costituzione della propria azienda. Nel prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese» scoprirete come sviluppare e formulare la vostra idea imprenditoriale e come gestire con successo – passo dopo passo – la fase della creazione, superando gli ostacoli più difficili. La rivista tuttavia potrà tornare utile anche dopo la costituzione dell’azienda: l’esperienza insegna come, nei primi cinque anni della loro esistenza, le imprese debbano far fronte alle sfide più impegnative sul piano imprenditoriale.

Avete la stoffa dell’imprenditore o dell’imprenditrice? Vi mostreremo come appurarlo. Di quali fonti di finanziamento disponete o come potete impiegare il capitale in maniera redditizia? Vi illustreremo le possibilità a vostra disposizione. O magari avete la possibilità di essere imprenditori seguendo un’altra strada? Acquisizioni, franchising, licenze o partnership offrono possibilità alternative per esercitare un’attività indipendente.

L’edizione dedicata al tema «costituzione di un’impresa» sarà pubblicata nella primavera 2012. Potete ordinarne una copia già adesso con la cartolina di risposta oppure abbonarvi gratuitamente a «pi – Gestione delle piccole imprese». Riceverete così ogni sei mesi un’edizione interamente dedicata a uno specifico argomento di gestione e pensata appositamente per le piccole imprese.

Manca la cartolina per l’ordinazione? – Potete ordinare «pi – Gestione delle piccole imprese» anche via internet alla pagina www.postfinance.ch/pi

Il modello di gestione delle PI



Elementi chiave della gestione aziendale. La strategia e lo sviluppo della strategia rappresentano gli elementi cruciali del settore dedicato alle opportunità e ai rischi nel modello di gestione aziendale delle PI. Sviluppando o rielaborando la strategia, gli imprenditori stabiliscono gli obiettivi che intendono raggiungere nel lungo termine, nonché i mezzi e le misure che si renderanno necessari. A tal fine valutano attentamente i rischi e le opportunità per la propria azienda, formulano la propria strategia per iscritto, sviluppano il relativo modello di

business e ne pianificano l’attuazione. Queste premesse costituiscono la base ideale di un’attività di successo.

Panoramica dei compiti e delle funzioni. «pi – Gestione delle piccole imprese» affronta gli aspetti della gestione aziendale che è possibile inquadrare nel modello del prof. dr. Urs Frey. Il cerchio interno del modello raggruppa i quattro aspetti riguardanti gli obiettivi di lungo termine (strategia), l’organizzazione delle procedure (processi), il coordinamento dei vari compiti (strut-

tura) e il sistema collettivo delle scale di valori e modi di pensare e di agire di tutti i collaboratori di un’azienda (cultura). Nell’anello esterno troviamo invece i compiti principali inquadrati come ambiti di attività concreti dell’imprenditore: sviluppo della strategia, marketing, gestione delle innovazioni, gestione delle risorse e dei processi, sviluppo dell’organizzazione, gestione finanziaria, gestione del personale e gestione delle informazioni e delle conoscenze. Si tratta di compiti che ogni imprenditore deve affrontare per guidare in

modo mirato un determinato settore o l’intera PI. Fanno parte del modello anche le quattro funzioni Opportunità / rischi, Tecnologia, Qualità e Sostenibilità, che sono trasversali a tutte le altre e riguardano temi di importanza centrale per l’azienda nel suo complesso.

Numeri pubblicati finora:



N. 1 novembre 2008: Gestione del personale

La gestione del personale è una funzione chiave di cruciale importanza per il successo dell'azienda. Nella rivista trovate articoli relativi alla ricerca, alla valutazione e allo sviluppo del personale.



N. 2 maggio 2009: Definizione dei prezzi

Alla luce della crescente pressione sui prezzi i piccoli imprenditori devono riflettere sul tipo di politica dei prezzi da adottare. Il sistema tariffario va di pari passo con il posizionamento della ditta e dei relativi prodotti e servizi. La rivista contiene articoli sulla definizione dei prezzi nel commercio, nell'industria e nel settore terziario.



N. 3 novembre 2009: Le fasi dello sviluppo

Fondare l'azienda non è che l'inizio! Le imprese attraversano diverse fasi di vita: dalla creazione e crescita fino alla cessione o vendita, passando per periodi di crisi e svolte. Riconoscere e affrontare queste fasi per tempo è di importanza capitale per avere successo.



N. 4 maggio 2010: Gestione finanziaria

Questo numero prende in esame la gestione più opportuna del settore delle finanze di una piccola impresa, le insidie presenti nelle entrate e uscite di denaro e le strategie per gestire al meglio queste ultime.



N. 5 novembre 2010: Pubblicità

Le piccole imprese devono comunicare per essere notate sul mercato. Una pubblicità mirata permette di posizionarsi presso i propri clienti target, di distinguersi dai concorrenti e di incrementare le vendite.



N. 6 maggio 2011: Autogestirsi

Gestire una piccola impresa è innanzitutto compito del rispettivo capo. Gestire in modo intelligente le risorse limitate di cui si dispone, delegare compiti e adottare tecniche di lavoro efficienti sono la chiave per un'autogestione efficace.

Ordinazione gratuita di singoli numeri o abbonamento gratuito sul sito: www.postfinance.ch/pi

pi – Gestione delle piccole imprese

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG

L'«Istituto svizzero per le piccole e medie imprese» (KMU-HSG) è stato fondato nel 1946. L'istituto del rinomato ateneo di San Gallo si profila come l'unico centro di competenze a livello universitario che si occupa unicamente della promozione delle piccole e medie imprese. «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità» sono le aree di principale interesse dell'istituto. Il KMU-HSG è attivo nei settori formazione e perfezionamento consulting & services, ricerca e insegnamento universitario, e affianca alla sua attività principale cooperazioni con svariati ricercatori e centri di formazione.
www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance è un'unità del gruppo Posta Svizzera in dinamica crescita. In qualità di operatore finanziario di successo e leader nel traffico dei pagamenti, siamo protagonisti del mercato retail svizzero. Offriamo ai nostri clienti servizi innovativi nei seguenti settori: pagamenti, investimenti, finanziamenti, previdenza ed e-finance.
www.postfinance.ch