

Trainati dal futuro!

STRATEGIE in AZIONE

*Ripensiamo le strategie
per uscire dalla crisi*



LA CRISI ...

- Tutte le crisi hanno un unico comune denominatore:

PASSANO!

- Se un'Azienda si trova in difficoltà:

**NON PUÒ CONTINUARE A FARE
LE STESSA COSE,
NELLA STESSA MANIERA**



LE PRIME AZIONI CHE SI METTONO IN ATTO

- “strizzare” i fornitori
- tagliare gli investimenti
- tagliare i costi
- ridurre il personale

***E PUO? DARSI CHE
SIA NECESSARIO FARE ANCHE QUESTO!***



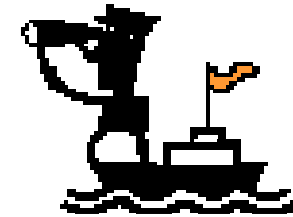
LE PRIME AZIONI CHE SI METTONO IN ATTO

MAI BISOGNA DIMENTICARE CHE

- le risorse umane sono le più preziose in azienda e quelle più difficilmente rimpiazzabili
- gli investimenti sono il motore dell'attività di domani
- i fornitori sono i miei partner di oggi ma anche di domani



COME CAMBIARE: IMPARIAMO DAL MARINAIO



La nave che ha perso la via durante la tempesta, cosa fa?

- **Fa il punto nave**
- **Analizza le rotte possibili**
- **Eventualmente rivede la meta**
- **Ricomincia a navigare, controllando la rotta**

dove ci troviamo?

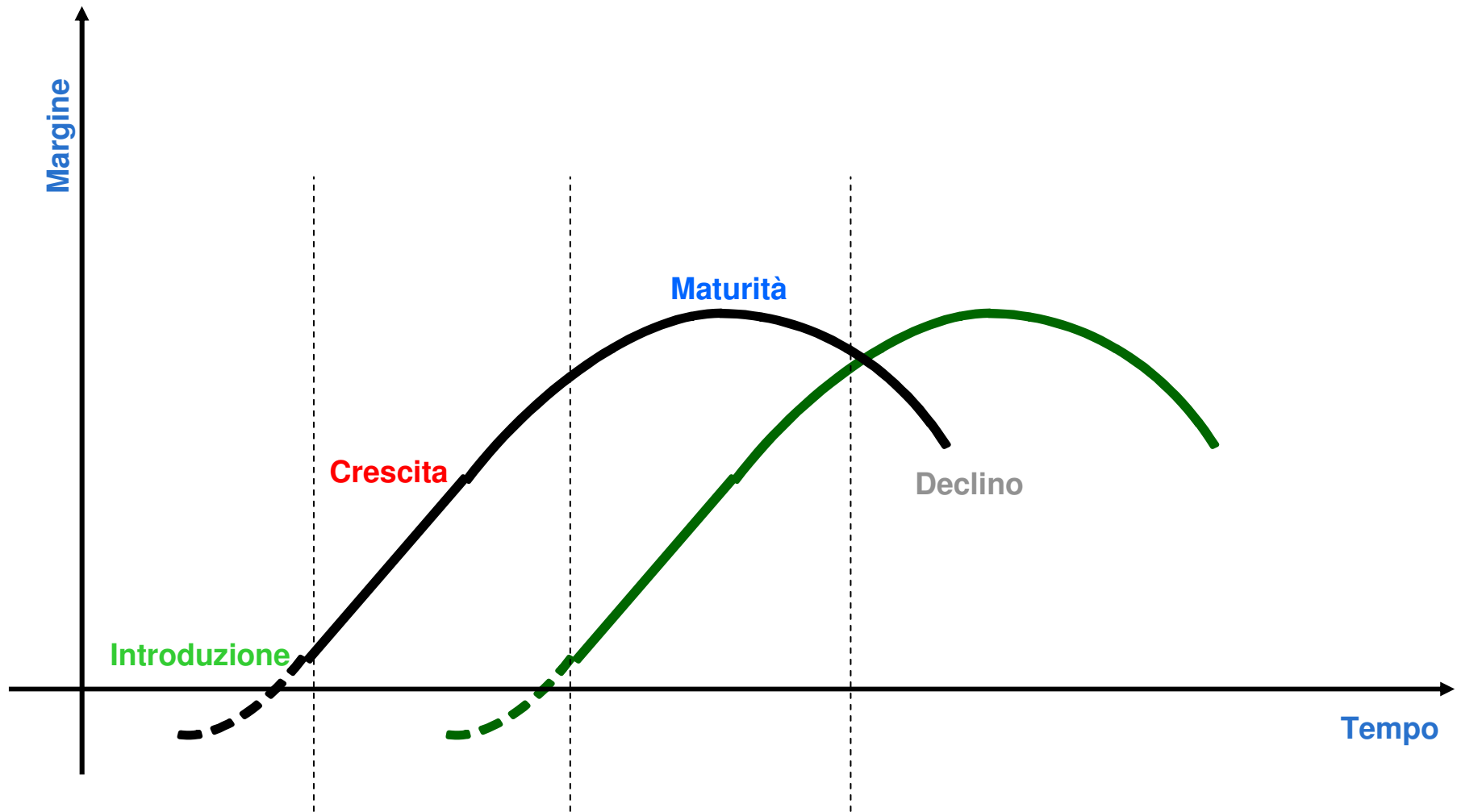
dove possiamo andare?

dove vogliamo andare?

controllo rotta e rettifica



DOVE CI TROVIAMO: IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO



a che punto del ciclo si trovano i miei prodotti?

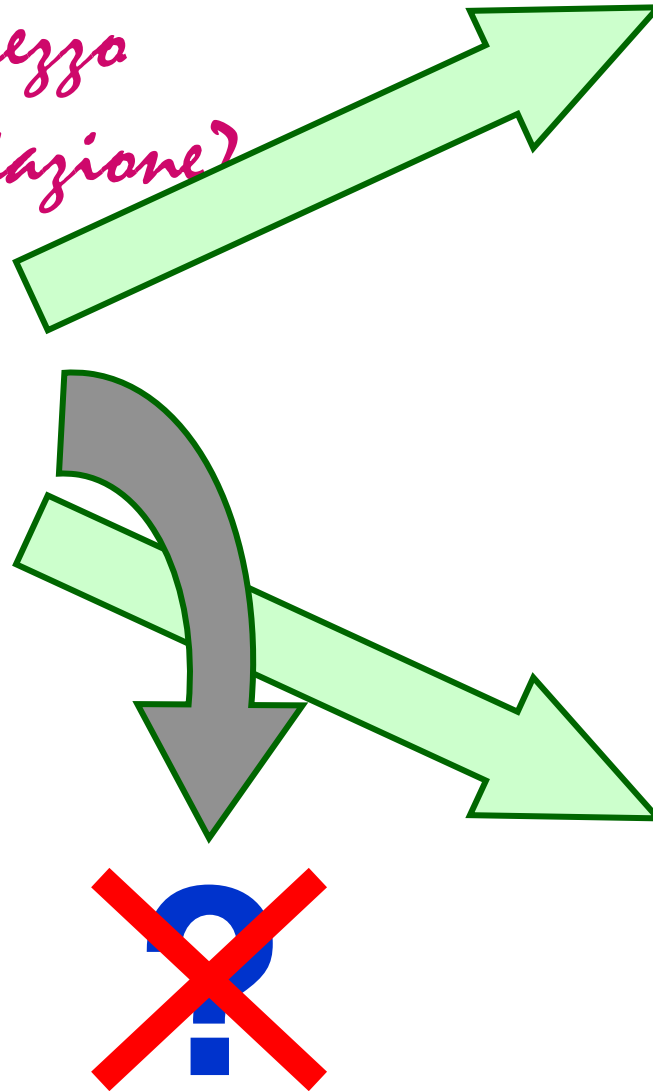
ho innescato al momento giusto le curve per i prodotti del mio futuro?



DOVE CI TROVIAMO: LE STRATEGIE IN CORSO

*finora ha perseguito una
strategia di prezzo
o di differenziazione?*

**Qual è il mio
vantaggio
competitivo?**



il prezzo?



la differenziazione?



DOVE POSSIAMO ANDARE: LE STRATEGIE POSSIBILI

		PRODOTTI	
		attuali	nuovi
MERCATI	attuali	PENETRAZIONE DI MERCATO = vendo gli stessi prodotti negli stessi mercati	DIVERSIFICAZIONE DI PRODOTTO = vendo nuovi prodotti negli stessi mercati
	nuovi	DIVERSIFICAZIONE DI MERCATO = vendo gli stessi prodotti in nuovi mercati	DIVERSIFICAZIONE TOTALE = vendo nuovi prodotti in nuovi mercati



DOVE VOGLIAMO ANDARE: LA **NOSTRA** STRATEGIA

Azioni strategiche (effetti a medio termine)

**LA SOLUZIONE LA PUÒ TROVARE
SOLO CIASCUNA AZIENDA PER SE'**

Ma domandiamoci:

- è necessario innescare un nuovo ciclo di vita per i nostri prodotti?
- è possibile valorizzare di più i servizi connessi ai nostri prodotti?
- è opportuno selezionare i prodotti, disinvestendo su alcuni e concentrandosi su altri?
- è il caso di valutare una qualche alleanza / sinergia?
- è il caso di diversificare?



DOVE VOGLIAMO ANDARE: LA **NOSTRA** STRATEGIA

Azioni tattiche – con effetti a breve

■ Selettività:

- Non devo cambiare tutta l'Azienda: basta migliorare i punti deboli e importanti (analisi SWOT)

■ Capitalizzazione dei punti forti = sfruttare i margini esistenti e dirottarli temporaneamente su certi centri di costo commerciali

■ Riduzione degli sprechi = agire sui centri di costo che possono sopportare tagli temporanei

■ Tagliare costi



LA STRATEGIA IN AZIONE

obiettivi
strategici

numeri

azioni

obiettivi
dell'anno

numeri

azioni

obiettivi
delle persone

numeri

azioni

sistema
valutativo e
premiante

numeri

azioni

le regole fondamentali

numeri
coerenti

azioni
misurabili



LA STRATEGIA IN AZIONE

la declinazione degli obiettivi

1. DALLA STRATEGIA ...

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

2. ... AGLI OBBIETTIVI DELL'ANNO

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

3. ... AGLI OBBIETTIVI DELLA PERSONA

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

4. ... ALLE AZIONI CONCRETE

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



LA STRATEGIA IN AZIONE

**obiettivi coerenti e concreti:
le mappe strategiche**

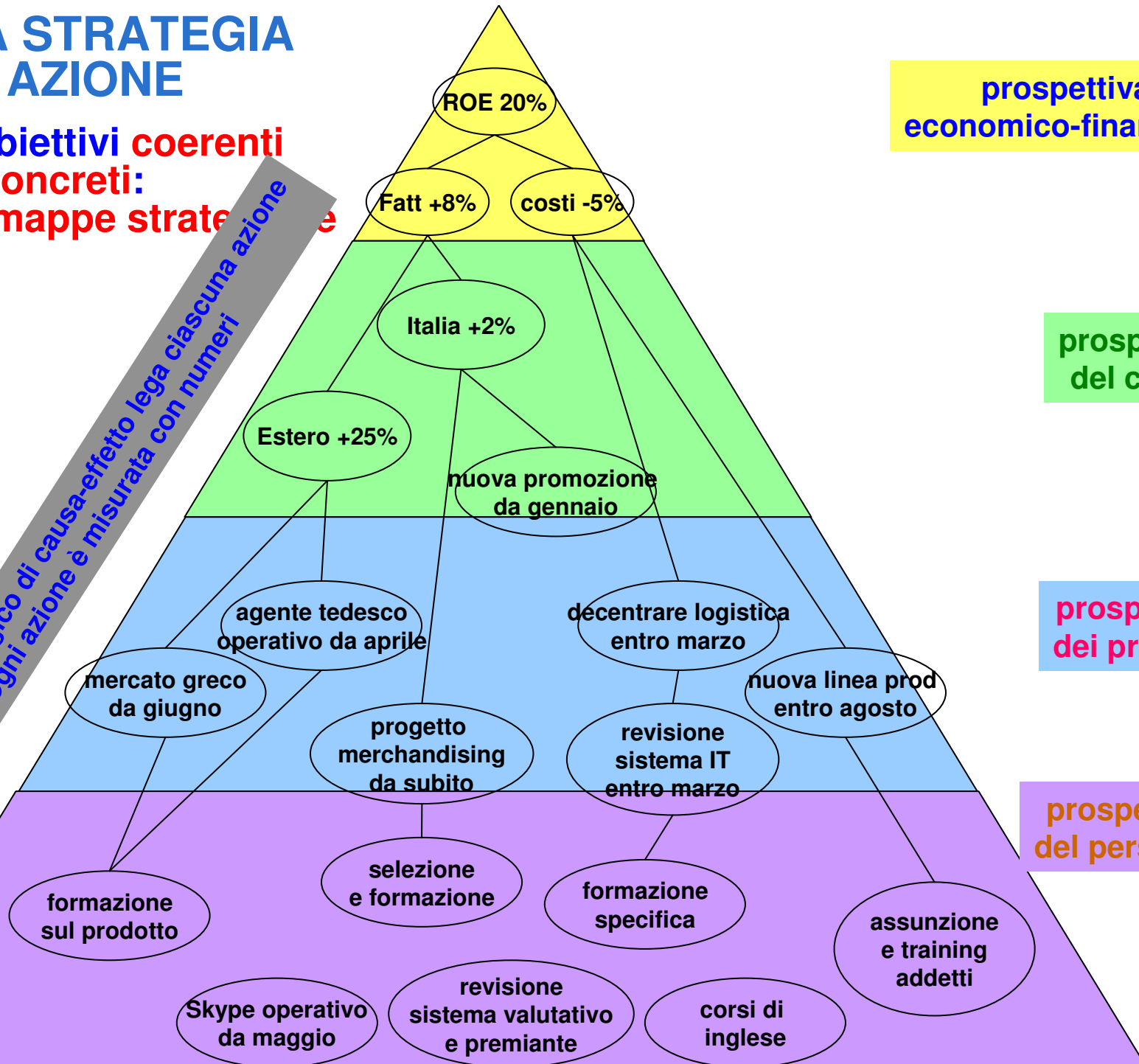
**prospettiva
economico-finanziaria**

**prospettiva
del cliente**

**prospettiva
dei processi**

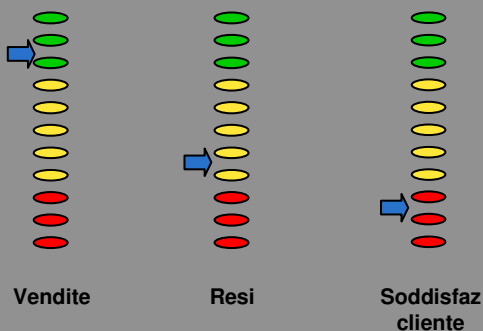
**prospettiva
del personale**

**Un rapporto logico di causa-effetto lega ciascuna azione
Ogni azione è misurata con numeri**





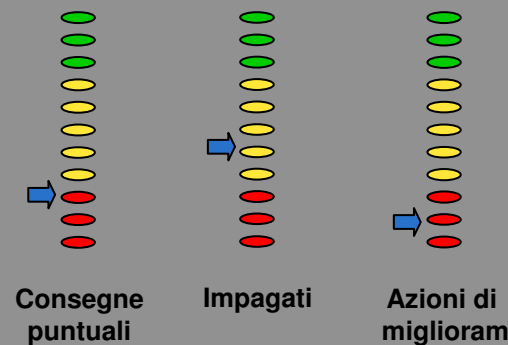
Indicatori economici



Indicatori sui clienti



Indicatori sul personale



Indicatori sui processi



LA STRATEGIA IN AZIONE: CHIAVE DI LETTURA DEL CRUSCOTTO ESEMPLIFICATIVO PRECEDENTE

NON SEMPRE GLI INDICATORI ECONOMICI SONO SUFFICIENTI.

Per esempio: il cruscotto qui illustrato appartiene ad un'azienda con buona redditività, soprattutto per i soci; la situazione di cassa è soddisfacente e anche le vendite vanno bene.

Tuttavia ci sono troppi resi e la soddisfazione del cliente è in calo; non meraviglia quindi che gli impagati salgano.

La ragione del malessere della clientela è forse nei ritardi delle consegne.

Ma quello che è peggio è che l'azienda sembra non accorgersene: non sono in corso azioni di miglioramento, l'assenteismo è alto ed anche il ricambio di collaboratori; non ci sono nuovi progetti e la formazione è scarsa.

SE DUNQUE IL PRESENTE SEMBRA POSITIVO, NON CI SONO LE PREMESSE PER IL MANTENIMENTO DELLA SITUAZIONE REDDITUALE!

GRAZIE
PER L'ATTENZIONE!