

Mai dimenticare le domande strategiche

Pubblicato: Lunedì 16 Aprile 2007

Sintetizzando gli elementi dell'analisi di Porter su un'asse matriciale (ascisse ed ordinate a doppia entrata) possiamo posizionare le nostre domande strategiche su quattro quadranti : valutazione interna/valutazione qualitativa(1), valutazione interna/valutazione quantitativa(2), valutazione esterna/valutazione qualitativa(3), valutazione esterna/valutazione quantitativa(4).

Analizziamo ora,quadrante per quadrante le singole domande che porremo poi in relazione con i punti di forza aziendali.

Si tratta di "disegnare" dei veri e propri tabelloni che,come i dipinti moderni per un collezionista, rappresenteranno la decorazione delle pareti di un ufficio direzionale e la gratificazione di un imprenditore o un manager e similmente ai diagrammi sedac e pert debbono essere sempre visibili e facilmente consultabili.

Infatti il ruolo di chi è al vertice di un'organizzazione è quello di non perdere mai di vista il suo sistema di obiettivi, perchè questo è la conseguenza diretta delle domande strategiche che il vertice aziendale si deve porre con continuità.

Le domande situate nel quadrante uno saranno: come valutare i risultati aziendali,quale è la redditività per ogni linea di prodotto,quali sono le leve di marketing più efficaci,come governare il flusso di cassa,come costruire e gestire il budget.

Sul quadrante due saranno poste le domande : come focalizzare le linee guida per lo sviluppo futuro,in che modo difendere una strategia di nicchia, quali dovranno essere i parametri per valutare le quattro E di funzione nelle scelte di prodotto,quali dovranno essere le competenze per la gestione e lo sviluppo aziendale, come valorizzare l'apporto dei collaboratori, come riconoscere il talento, come programmare l'attività aziendale, quale scansione temporale adottare.

Nel quadrante tre trovano un'opportuna collocazione le domande sul benchmark dei concorrenti infatti occorre domandarsi : chi e come deve essere definito un mio concorrente, dove e come reperire le informazioni sui concorrenti,come valutarne le performance, quali indicatori di risultato utilizzare.

L'analisi quantitativa esterna individua le domande da porsi nel quarto quadrante e queste si sostanziano in : come valutare l'attrattività del nostro segmento di mercato, come posizionarsi al suo interno,chi sono i nostri clienti,come soddisfarli,come fidelizzarli, come posizionare la nostra gamma di prodotti,come profilare i concorrenti.

I punti di forza aziendali sono le risorse alle quali attingere per garantire che l'obiettivo strategico aziendale,ovvero il durare nel tempo,sia raggiunto.

Se analizziamo le tradizionali funzioni aziendali dovremo valutare : l'organizzazione generale con l'idoneità della struttura al business, gli interessi e le capacità del top management,l'idoneità dei processi di controllo,la validità delle procedure operative,l'affidabilità del sistema di programmazione.

Per quanto riguarda la funzione commerciale,analizzeremo : la validità della rete di vendita,la conoscenza delle esigenze del mercato,la penetrazione e la copertura dell'area,la gamma dei prodotti,il loro ciclo di vita,l'impiego delle leve di marketing,il servizio post vendita,la reputazione aziendale.

In relazione alla produzione sono da considerare : la validità e la tecnologia degli impianti,la presenza di lean project,l'efficienza della ricerca e sviluppo,l'indice di delocalizzazione.

In ambito amministrativo/finanziario sono da analizzare come elementi di forza : l'accesso alle risorse finanziarie,il rispetto degli indicatori (ROI,ROE,ROS,MOL),la validità del controllo gestionale,i flussi di cassa,la rotazione dei magazzini.

Per ciò che attiene infine il personale sono da tenere sotto osservazione : l'atteggiamento,le competenze e capacità,l'indice di dimensione,l'anzianità,l'indice di talento,il livello di deleghe,il potenziale di crescita,il progetto formativo.

Quindi solo una corrispondenza biunivoca tra risorse aziendali ed obiettivi può assicurare competitività, crescita d'impresa e redditività

Redazione VareseNews

redazione@varesenews.it