

liquidità. Nel contempo, esse sono in genere profittevoli e tendono ad assumere la qualità di *cash cows*. Nell'illustrazione, l'impresa ha due attività di questo tipo, il che lascia ben sperare. Ove le attività di un'impresa non comprendessero almeno una star, si dovrebbe considerare la situazione con qualche preoccupazione.

- **Cash cows (mucche da mungere).** Quando un mercato si sviluppa a un tasso annuo inferiore al 10%, ciò che in precedenza costituiva un'attività star diviene una *cash cow*, sempre che continui a detenere una posizione leader. La denominazione deriva dal fatto che attività di questo tipo sono generatrici per l'impresa di un elevato volume di liquidità. L'impresa non deve effettuare investimenti di particolare entità, in quanto il tasso di sviluppo del mercato è modesto. Essa, inoltre, essendo leader del mercato, gode di economie di scala e di più elevati margini di profitto. L'impresa impiega le proprie attività *cash cows* per far fronte ai propri fabbisogni immediati e per sostenere le restanti attività, stars, question marks e dogs, le cui esigenze di liquidità sono particolarmente elevate. Nell'esempio illustrato nella figura 2-4 l'impresa ha una sola attività *cash cow*, il che la rende particolarmente vulnerabile. Infatti, ove l'attività in questione perdesse improvvisamente in termini di quota di mercato relativa, l'impresa dovrebbe riprendere a investire nella stessa, allo scopo di mantenere la propria leadership. Se, al contrario, essa destinasse le proprie risorse a sostenere le altre attività, quella che prima era una *cash cow* potrebbe divenire in breve tempo un dog.
- **Dogs (cani).** Con questo termine vengono indicate le attività dell'impresa a bassa quota di mercato in mercati a basso tasso di sviluppo. In genere, attività di questo tipo generano profitti ridotti o perdite, anche se talvolta danno origine a una certa liquidità. L'impresa dell'esempio opera in due attività di questo tipo, e ciò potrebbe essere eccessivo. Essa dovrebbe porsi il problema se il mantenimento delle attività in questione si fonda su buone ragioni (quali la previsione di una ripresa del tasso di sviluppo del mercato, o la possibilità di recuperare una posizione leader), o non sia piuttosto dovuto a ragioni sentimentali. Le attività dogs spesso assorbono più energie manageriali di quanto meritino, per cui è opportuno che l'impresa ne esca gradualmente o, quanto meno, riduca al minimo il proprio impegno.

Una volta collocate le proprie attività nella matrice tasso di sviluppo/quota di mercato, l'impresa potrà determinare se il proprio portafoglio è valido o meno. Un portafoglio di attività squilibrato presentereb-

be troppi dogs o question marks e/o troppo poche stars e cash cows. Il compito dell'impresa è quello di determinare l'obiettivo da assegnare a ciascuna SBU, e quale sostegno questa richiederà. Quattro sono gli obiettivi alternativi che possono essere perseguiti.

- **Sviluppo.** In questo caso l'obiettivo è quello di accrescere la quota di mercato della SBU, anche se ciò può implicare una riduzione dei profitti a breve termine. La strategia dello sviluppo è appropriata per le attività classificate come question marks destinate a divenire stars attraverso l'aumento della quota di mercato.
- **Mantenimento.** L'obiettivo è di conservare la quota di mercato che la SBU ha conseguito, come nel caso di solide cash cows, destinate a fornire un costante flusso di liquidità.
- **Realizzo.** In tal caso l'obiettivo è quello di accrescere il cash flow a breve termine di una SBU, senza preoccuparsi degli effetti nel lungo termine. Questa strategia è appropriata per le attività cash cows prossime all'esaurimento o dalle quali si cerchi di ottenere il massimo volume di cash flow. La strategia di realizzo può essere impiegata anche nel caso di attività question marks e dogs.
- **Disinvestimento.** L'obiettivo è di vendere o di liquidare l'attività in quanto le risorse in essa impiegate possono essere meglio utilizzate in altri settori. Questo tipo di strategia è applicabile ad attività che appesantiscono la redditività dell'impresa, come quelle del tipo dog e question mark.

Con il tempo, le SBU modificano la propria posizione nella matrice sviluppo/quota di mercato. Le SBU di successo hanno infatti un ciclo di vita. Esse iniziano come question marks, successivamente si trasformano in stars, poi in cash cows e, infine, al termine del proprio ciclo vitale, in dogs. Per questa ragione, le imprese non dovrebbero limitarsi a considerare la posizione che le proprie attività hanno nell'ambito della matrice sviluppo/quota di mercato in un dato momento, ma dovrebbero cercare di definire l'evoluzione della stessa. Se l'evoluzione prevista non è tale da risultare soddisfacente, occorrerà procedere ad adeguamenti della strategia, così da poter modificare l'andamento della SBU. In tal modo, la matrice sviluppo/quota di mercato diviene uno strumento operativo per i responsabili della pianificazione dell'impresa, i quali se ne avvalgono allo scopo di ottenere il massimo risultato possibile per ogni settore di attività.

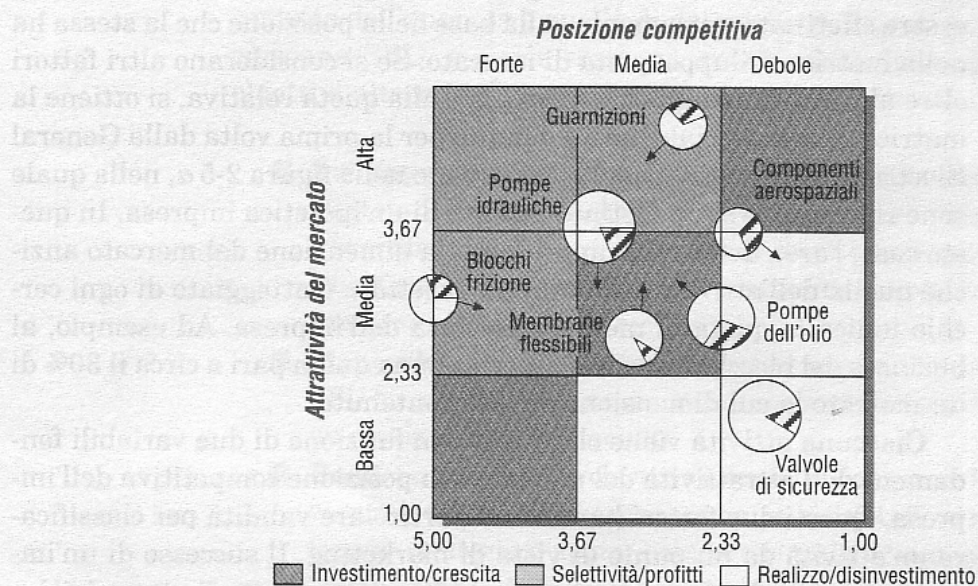
La matrice del portafoglio della General Electric. Una corretta definizione dell'obiettivo strategico da assegnare a una SBU non può essere effettuata unicamente sulla base della posizione che la stessa ha nella matrice sviluppo/quota di mercato. Se si considerano altri fattori oltre al tasso di sviluppo del mercato e alla quota relativa, si ottiene la matrice multifattoriale messa a punto per la prima volta dalla General Electric (GE). Questo modello è illustrato nella figura 2-5 *a*, nella quale sono riportate le sette distinte attività di un'ipotetica impresa. In questo caso, l'area dei cerchi rappresenta la dimensione del mercato anziché quella dell'attività dell'impresa. Il settore tratteggiato di ogni cerchio indica la quota di mercato assoluta dell'impresa. Ad esempio, al business dei blocchi frizione è associata una quota pari a circa il 30% di un mercato la cui dimensione appare contenuta.

Ciascuna attività viene classificata in funzione di due variabili fondamentali, l'attrattività del mercato e la posizione competitiva dell'impresa. Questi due fattori hanno una particolare validità per classificare un'attività da un punto di vista di marketing. Il successo di un'impresa dipende dal fatto che essa operi in settori dotati di attrattività e possieda la necessaria combinazione di risorse aziendali. Se l'una o l'altra condizione viene meno, l'attività dell'impresa non potrà conseguire risultati apprezzabili.

Il problema di fondo consiste, quindi, nel misurare le due variabili poste in evidenza. A questo fine, i pianificatori strategici devono identificare i fattori che influenzano le due variabili, definendo nel contempo un indice che ne esprima l'andamento. Nella tavola 2-2 viene riportato un esempio di due serie di fattori determinanti delle variabili in esame (ogni impresa deve definire i fattori rilevanti nel proprio caso specifico). L'esempio mette in evidenza come l'attrattività di un settore sia funzione della dimensione del mercato, del tasso annuo di sviluppo del medesimo, dei margini di profitto registrati in passato e così via. La posizione competitiva dell'impresa varia in funzione della quota di mercato relativa e della sua evoluzione, della qualità del prodotto, ecc. Va notato che i due fattori della matrice BCG – tasso di crescita del mercato e quota di mercato – sono incorporati nelle due variabili di sintesi del modello GE. Il modello GE induce i pianificatori strategici a considerare un maggior numero di aspetti nel valutare la situazione e le prospettive di un'attività aziendale.

Nella tavola 2-2 viene presentato un esempio di valutazione ipotetica dell'attrattività del settore delle pompe idrauliche e della posizione

Figura 2-5 a Matrice attrattività del mercato/posizione competitiva dell'impresa



Attrattività del mercato	Alta	Difendere la posizione - Investire per crescere al massimo il tasso sostenibile - Concentrare gli sforzi per aumentare i punti di forza	Investire per costruire - Puntare alla leadership - Costruire selettivamente sui punti di forza - Rinforzare le aree vulnerabili	Costruire selettivamente - Specializzarsi su limitati punti di forza - Cercare il modo per superare i punti di debolezza - Ritirarsi se non esistono i presupposti della crescita
	Media	Costruire selettivamente - Investire massicciamente nei segmenti ad alta attrattività - Costruire sulla capacità di contrastare la concorrenza - Enfatizzare la redditività aumentando la produttività	Selettività/gestire per risultati economici - Proteggere il programma esistente - Concentrare gli investimenti nei segmenti dove la redditività è buona e il rischio è relativamente basso	Realizzo Cercare i modi per espandersi senza altri rischi oppure minimizzare gli investimenti e razionalizzare le attività
	Bassa	Difendere e rifocalizzare - Gestire per i risultati economici a breve - Concentrarsi sui segmenti attraenti - Difendere i punti di forza	Gestire per risultati economici - Proteggere la posizione nei segmenti più redditizi - Migliorare le linee di prodotto - Minimizzare gli investimenti	Disinvestire - Vendere al momento del massimo vantaggio finanziario - Tagliare i costi fissi e nel contempo evitare d'investire
		Forte	Media	Debole
		Posizione competitiva		

Tavola 2-2 Fattori determinanti l'attrattività del settore e la posizione competitiva dell'impresa nel modello di portafoglio della GE

		Coefficiente di ponderazione	Valutazione (1-5)	Punteggio
Attrattività del settore	Dimensione globale del mercato	0,20	4,00	0,80
	Tasso annuo di crescita del mercato	0,20	5,00	1,00
	Margine di profitto	0,15	4,00	0,60
	Intensità competitiva	0,15	2,00	0,30
	Fabbisogno di tecnologia	0,15	3,00	0,45
	Vulnerabilità nei confronti dell'inflazione	0,05	3,00	0,15
	Fabbisogno energetico	0,05	2,00	1,00
	Impatto ambientale	0,05	1,00	0,05
	Impatto sociale-politico-istituzionale	deve rientrare nei limiti di accettabilità		
		1,00		3,45

		Coefficiente di ponderazione	Valutazione (1-5)	Punteggio
Posizione competitiva	Quota di mercato	0,10	4,00	0,40
	Sviluppo della quota	0,15	4,00	0,60
	Qualità del prodotto	0,10	4,00	0,40
	Reputazione della marca	0,10	5,00	0,50
	Sistema di distribuzione	0,05	4,00	0,20
	Efficacia promozionale	0,05	5,00	0,25
	Capacità produttiva	0,05	3,00	0,15
	Efficienza produttiva	0,05	2,00	0,10
	Costi unitari	0,15	3,00	0,45
	Fonti di approvvigionamento	0,05	5,00	0,25
	Attività R&S	0,10	4,00	0,80
	Risorse manageriali	0,05	4,00	0,20
		1,00		4,30

Fonte: Riprodotto, con lievi modifiche, da La Rue T. Horner, *Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982, p. 310.

competitiva dell'impresa in questo settore. Una volta individuati i fattori determinanti di queste due variabili, a ciascuno di essi viene attribuito un coefficiente di ponderazione, o peso, tale che la somma sia pari a 1. Successivamente, il management ha il compito di assegnare a ogni fattore una valutazione, compresa fra 1 e 5, a seconda di come il business si pone con riferimento a tale fattore. Nell'esempio, il business delle pompe idrauliche è valutato 4 per quanto concerne la dimensione globale del mercato, il che significa che lo stesso è piuttosto ampio (una valutazione pari a 5 evidenzerebbe un mercato assai ampio). È evidente come una parte considerevole dei dati e delle stime necessari per valutare i fattori in oggetto venga fornita dai servizi di marketing. Infine, moltiplicando i coefficienti di ponderazione per le valutazioni si ottengono i punteggi dei vari fattori. Il business illustrato nell'esempio ha conseguito un punteggio complessivo di 3,45 per quanto concerne l'attrattività del settore, e di 4,30 per la posizione competitiva. Va notato come il massimo punteggio complessivo conseguibile per ognuna delle variabili avrebbe potuto essere pari a 5. Il business preso in considerazione viene a trovarsi quindi all'interno di un'area della matrice particolarmente interessante per l'azienda.

In effetti, la matrice GE è divisa in tre zone. Le tre caselle in alto a sinistra presentano forti SBU nelle quali l'impresa dovrebbe investire per sviluppare la posizione di mercato. Le caselle poste lungo la diagonale fra l'angolo di sinistra in basso e quello di destra in alto indicano SBU di medio interesse dal punto di vista dell'attrattività generale. L'impresa dovrebbe procedere a una selezione delle attività, orientata allo sviluppo degli utili a breve termine. Le tre caselle in basso a destra, infine, mettono in evidenza SBU di scarso interesse. L'impresa dovrebbe quindi porsi il problema di realizzare o disinvestire. Per esempio, le valvole di sicurezza rappresentano un'unità aziendale strategica con una quota di mercato assai limitata, in un settore abbastanza ampio, di scarsa attrattività e nel quale l'impresa ha una debole posizione competitiva. La SBU in questione ha dunque le caratteristiche per essere gradualmente liquidata.

Il posizionamento di ogni SBU dovrebbe essere effettuato tenendo conto sia delle strategie in atto sia di quelle ipotizzabili. Il confronto fra i rispettivi risultati può consentire di definire gli obiettivi da assegnare alle SBU e il corrispondente fabbisogno di risorse.

La figura 2-5 *b* illustra le possibili opzioni strategiche collegate a ciascuna cella della matrice. Ciò stabilito, il compito del management

della SBU sarà quello di individuare il modo migliore per conseguire l'obiettivo. Per i dirigenti di marketing di alcune SBU l'obiettivo non sarà necessariamente quello dello sviluppo delle vendite. Il loro compito potrebbe essere quello di mantenere la domanda esistente con un minore volume di risorse, oppure di ottenere liquidità dal business, lasciando che la domanda si riduca progressivamente. *In tal modo, il compito del marketing management è quello di mantenere la domanda al livello definito in sede di pianificazione strategica.* Il marketing contribuisce a valutare il potenziale di ogni SBU e, una volta definiti gli obiettivi e il corrispondente budget, assume la responsabilità di attuare il piano in modo efficiente e profittevole.

L'approccio che fonda i suoi presupposti sull'analisi del portafoglio di business ha sicuramente contribuito a sviluppare e a diffondere il concetto di pianificazione strategica, fornendogli di strumenti formali atti alla realizzazione di alcune fasi vitali per il processo stesso. In particolare, una metodologia di questo tipo può facilitare la scomposizione dell'azienda in unità elementari, offrendo, inoltre, la possibilità di rivedere la segmentazione effettuata sulla base delle analisi realizzate per la determinazione del posizionamento dei business all'interno della matrice, possibilità che si accresce via via che il modello di riferimento diviene più complesso e conseguentemente completo. Inoltre, questi modelli permettono di evidenziare gli elementi chiave della diagnostica strategica, orientando utilmente le scelte programmatiche.

D'altro canto, i modelli di portafoglio devono essere usati con attenzione, dal momento che possono indurre il management a sottolineare l'importanza di un'elevata quota di mercato e a entrare in settori di attività caratterizzati da un tasso di crescita elevata, trascurando la gestione dei business in cui l'impresa già opera.

La soggettività insita nella valutazione dei singoli fattori e nel peso che a essi viene attribuito può determinare inoltre una manipolazione più o meno volontaria dello strumento, con risultati imprevedibili per quanto attiene alla scelte strategiche che possono derivarne.

2.1.4 Il piano delle nuove attività d'impresa

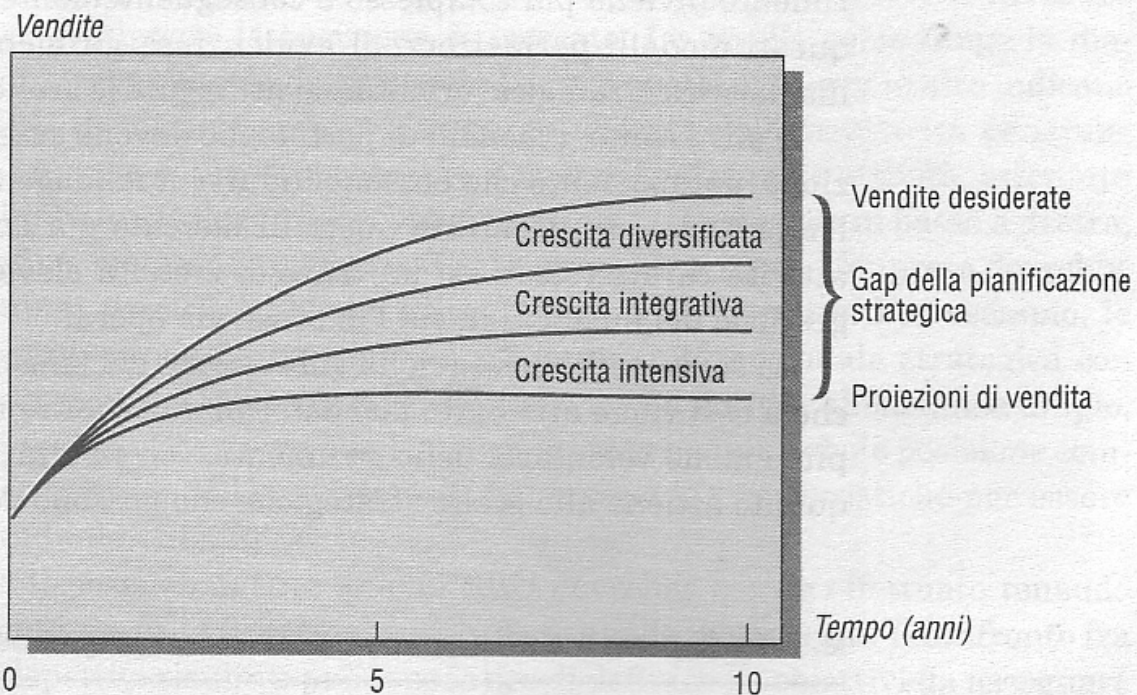
La pianificazione del portafoglio delle attività che l'impresa svolge in un determinato momento può mettere in evidenza un certo divario fra il volume delle vendite e dei profitti previsti e quello che il manage-

ment assume come obiettivo da conseguire. In questo caso, è necessario che il management dedichi ogni propria risorsa in termini di creatività al problema di come colmare il divario accertato. Occorrerà, in altri termini, elaborare un piano per attivare business aggiuntivi.

Nella figura 2-6 viene illustrato il divario di pianificazione strategica nel caso di un'impresa produttrice di cassette a nastro. La curva inferiore evidenzia le vendite del portafoglio di prodotti esistenti per i dieci anni successivi. L'impresa ha l'obiettivo di svilupparsi molto più rapidamente di quanto le sue attività correnti le consentano. Infatti, essa mira a raddoppiare le proprie dimensioni nel decennio che ha di fronte. Il problema consiste nel come colmare il divario di pianificazione strategica.

In linea generale, tale divario può essere eliminato in tre modi. Il primo consiste nell'identificare ulteriori opportunità di sviluppo nell'ambito delle attività che l'impresa già svolge (*opportunità di sviluppo*

Figura 2-6 Il gap della pianificazione strategica



intensivo). Nel secondo, si procede a identificare le opportunità legate alla produzione o all'acquisizione di attività collegate a quelle svolte dall'impresa (*opportunità di sviluppo integrativo*). Nel terzo, infine, si analizzano le possibilità di ampliamento dell'attività in business che, malgrado non siano correlati alle attività tradizionali dell'impresa, presentino elementi di interesse in termini di profittabilità (*opportunità di sviluppo in chiave di diversificazione*). Le singole opportunità, schematizzate nella tavola 2-3, sono analizzate qui di seguito.

Sviluppo intensivo. La direzione d'impresa dovrebbe prima esaminare se vi sono ulteriori possibilità di miglioramento dei risultati nell'ambito delle attività correnti.

Ansoff ha sviluppato un utile schema per l'individuazione delle opportunità di sviluppo intensivo. Tale schema, noto come *matrice prodotto/mercato*, è illustrato nella figura 2-7.⁸ L'impresa prende dapprima in esame la possibilità di ampliare la propria quota di mercato mediante i prodotti attuali, nell'ambito dei mercati attuali (*strategia di penetrazione del mercato*). Quindi, essa considera se sia possibile sviluppare nuovi mercati per i prodotti esistenti (*strategia di sviluppo di mercato*). Infine, l'impresa valuta se sia possibile sviluppare nuovi prodotti di potenziale interesse per i mercati in cui essa già opera (*strategia di sviluppo del prodotto*). Esiste un'ultima possibilità, e cioè che l'impresa sviluppi nuovi prodotti per nuovi mercati (*strategia di diversificazione*).

Strategia di penetrazione del mercato. Può essere attuata in tre modi fondamentali. L'impresa produttrice di cassette a nastro potrebbe tentare di stimolare i suoi clienti attuali ad acquistare e usare un mag-

Tavola 2-3 Principali classi di opportunità di sviluppo

Sviluppo intensivo	Sviluppo integrato	Sviluppo diversificato
• Penetrazione del mercato • Sviluppo del mercato • Sviluppo del prodotto	• Integrazione verticale ascendente • Integrazione verticale discendente • Integrazione orizzontale	• Diversificazione concentrica • Diversificazione orizzontale • Diversificazione conglomerativa

Figura 2-7 Le strategie di sviluppo intensivo (matrice di Ansoff)

	<i>Prodotti attuali</i>	<i>Nuovi prodotti</i>
<i>Mercati attuali</i>	1. Strategia di penetrazione nel mercato	3. Strategia di sviluppo del prodotto
<i>Nuovi mercati</i>	2. Strategia di sviluppo del mercato	(Strategia di diversificazione)

Fonte: Adattato da Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", in *Harvard Business Review*, settembre-ottobre 1957, pag. 114.

gior numero di cassette. Ciò avrebbe senso, se la maggior parte dei clienti effettuasse acquisti sporadici, e potesse essere convinta dei vantaggi che potrebbe conseguire attraverso l'uso più intenso di nastri per registrare musica o per dettare. Oppure, potrebbe cercare di attirare gli acquirenti di prodotti della concorrenza, convincendoli ad acquistare i propri prodotti.

Questa strategia sarebbe giustificata nel caso in cui l'azienda rilevasse dei punti deboli nei prodotti e nei programmi di marketing della concorrenza. Infine, la società potrebbe puntare a convincere coloro che non usano cassette, ma che posseggono le caratteristiche degli utilizzatori, a iniziare l'uso di tali oggetti. Una strategia consimile presuppone che il numero dei non consumatori sia consistente.

Strategia di sviluppo del mercato. Mira a individuare nuovi mercati, i cui bisogni potrebbero essere soddisfatti dagli attuali prodotti dell'impresa. A questo fine, l'impresa potrebbe, in primo luogo, cercare di individuare l'esistenza, negli attuali mercati, di categorie di utilizzatori potenziali che non acquistano il prodotto in oggetto e il cui interesse nei confronti delle cassette potrebbe essere stimolato. Ad esempio, se l'impresa avesse operato sino al momento in esame nel mercato del con-

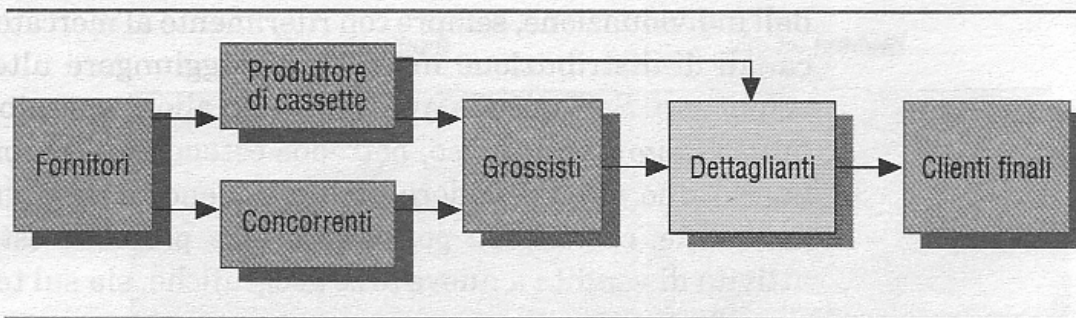
sumatore, potrebbe esplorare le possibilità di sviluppo esistenti nel mercato industriale. Una seconda possibilità potrebbe essere offerta dall'individuazione, sempre con riferimento al mercato abituale, di nuovi canali di distribuzione in grado di raggiungere ulteriori categorie di acquirenti. Se l'azienda avesse sino ad allora operato attraverso distributori di impianti stereo, potrebbe estendere il proprio sistema distributivo sino a comprendere i punti di vendita della grande distribuzione. Infine, come terza possibilità, essa potrebbe estendere la propria attività di vendita a nuove aree geografiche, sia sul territorio nazionale sia all'estero.

Strategia di sviluppo del prodotto. Si basa su un costante processo di modifica e di innovazione dei prodotti dell'impresa, al fine di meglio sfruttare le opportunità di mercato. L'impresa potrebbe sviluppare nuove caratteristiche delle proprie cassette, come una maggior durata di registrazione, una particolare fedeltà di riproduzione per gli appassionati di musica, una qualità inferiore per il mercato di massa, e così via. L'esame di queste strategie di sviluppo intensivo – maggiore penetrazione nel mercato, sviluppo del mercato, sviluppo del prodotto – può consentire al management di individuare nuove possibilità per accrescere le vendite. Tuttavia, queste strategie possono rivelarsi insufficienti a conseguire lo scopo, il che conduce l'impresa a considerare le possibilità offerte da uno sviluppo di tipo integrativo.

Sviluppo integrativo. Il management di un'impresa dovrebbe analizzare le singole attività allo scopo di individuare le possibilità di sviluppo integrativo. Spesso le vendite e i profitti di un'impresa possono essere accresciuti mediante processi di integrazione verticale od orizzontale nell'ambito del settore di attività. La figura 2-8 illustra il sistema essenziale di marketing della nostra azienda. Essa potrebbe prendere in considerazione l'acquisizione di uno o più dei propri fornitori (come i produttori di materie plastiche), allo scopo di accrescere il proprio grado di controllo e il volume dei profitti (*strategia di integrazione verticale ascendente*). Oppure potrebbe decidere di acquisire il controllo di un certo numero di imprese grossiste o dettaglianti, soprattutto se queste sono altamente profittevoli (*strategia di integrazione verticale discendente*).

Infine, essa potrebbe acquisire una o più delle imprese concorrenti, sempre che ciò non venga impedito dalle autorità di governo (*strategia di integrazione orizzontale*).

Figura 2-8 Mappa del sistema essenziale di marketing di un produttore di cassette



Attraverso l'analisi delle possibili mosse integrative, l'impresa potrebbe individuare fonti aggiuntive di volumi di vendita e di profitti a lungo termine. Ma anche tali fonti potrebbero essere a loro volta insufficienti a garantire il raggiungimento del desiderato livello di sviluppo. A questo punto, l'impresa deve considerare le possibilità che le si presentano per avviare un'azione di diversificazione.

Sviluppo diversificativo. Tale forma di espansione dell'impresa trova un fondamento allorquando sia possibile individuare valide opportunità al di fuori del settore tradizionale di attività. Un'opportunità risulta interessante nel caso in cui all'elevata attrattiva di un settore corrisponda una combinazione di risorse d'impresa tale da fornire adeguate garanzie di successo. Le forme di diversificazione ipotizzabili sono le tre qui di seguito descritte.

1. L'impresa potrebbe ricercare nuovi prodotti che presentano sinergie tecnico-produttive e/o di marketing rispetto alle esistenti linee di produzione, anche nel caso in cui i nuovi prodotti in questione si rivolgano a nuove classi di clientela (*strategia di diversificazione concentrica*). Per esempio, la nostra azienda potrebbe avviare una produzione di nastri per elaboratori elettronici, sulla base della propria competenza in materia di cassette, essendo consapevole di entrare in un mercato nuovo, sia per la natura dei prodotti sia per le classi di clientela cui rivolgersi.
2. Una seconda forma di diversificazione consiste nella ricerca, da parte dell'impresa, di prodotti da offrire alla clientela tradizionale, sebbene privi di collegamenti di carattere tecnico-produttivo con gli attuali prodotti (*strategia di diversificazione orizzontale*). Per esempio, potrebbe avviare

la produzione di contenitori per la conservazione delle cassette, anche se ciò implica lo svolgimento di un particolare processo produttivo.

3. Infine, l'impresa potrebbe ricercare nuove attività che non hanno alcun rapporto con le tecnologie, i prodotti o i mercati abituali (*strategia di diversificazione conglomerativa*). La nostra azienda potrebbe considerare settori di attività quali la produzione e la vendita di personal computer, i servizi di ristorazione collettiva, o l'intermediazione immobiliare.

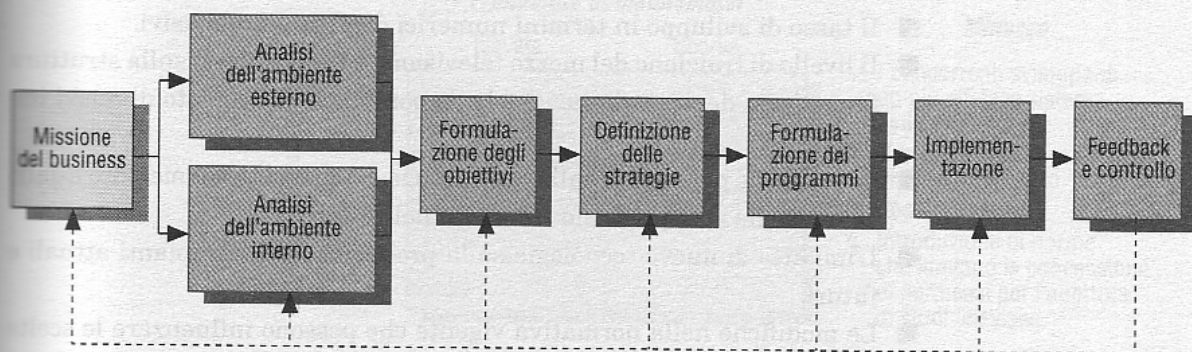
Abbiamo così esaminato come un'impresa può sistematicamente identificare nuove opportunità mediante l'analisi del sistema di marketing in cui l'impresa stessa è inserita, prima valutando le potenzialità di sviluppo del mercato attuale, poi esaminando le possibilità di integrazione a monte, a valle e in orizzontale, e infine ricercando nuovi campi d'interesse al di fuori di quelli tradizionali.

2.2 La pianificazione strategica a livello di business

Dopo aver esaminato i momenti caratterizzanti la pianificazione strategica a livello di corporate passiamo ora a esaminare i compiti propri di un responsabile di business unit.

Il processo di pianificazione strategica a livello di business si articola in otto fasi, come illustrato nella figura 2-9.

Figura 2-9 Il processo di pianificazione strategica a livello di business



2.2.4 La formulazione degli obiettivi

Dopo aver definito la missione del business e il sistema di minacce/opportunità – punti di forza/punti di debolezza a esso collegato, è necessario procedere alla definizione degli obiettivi specifici con riferimento

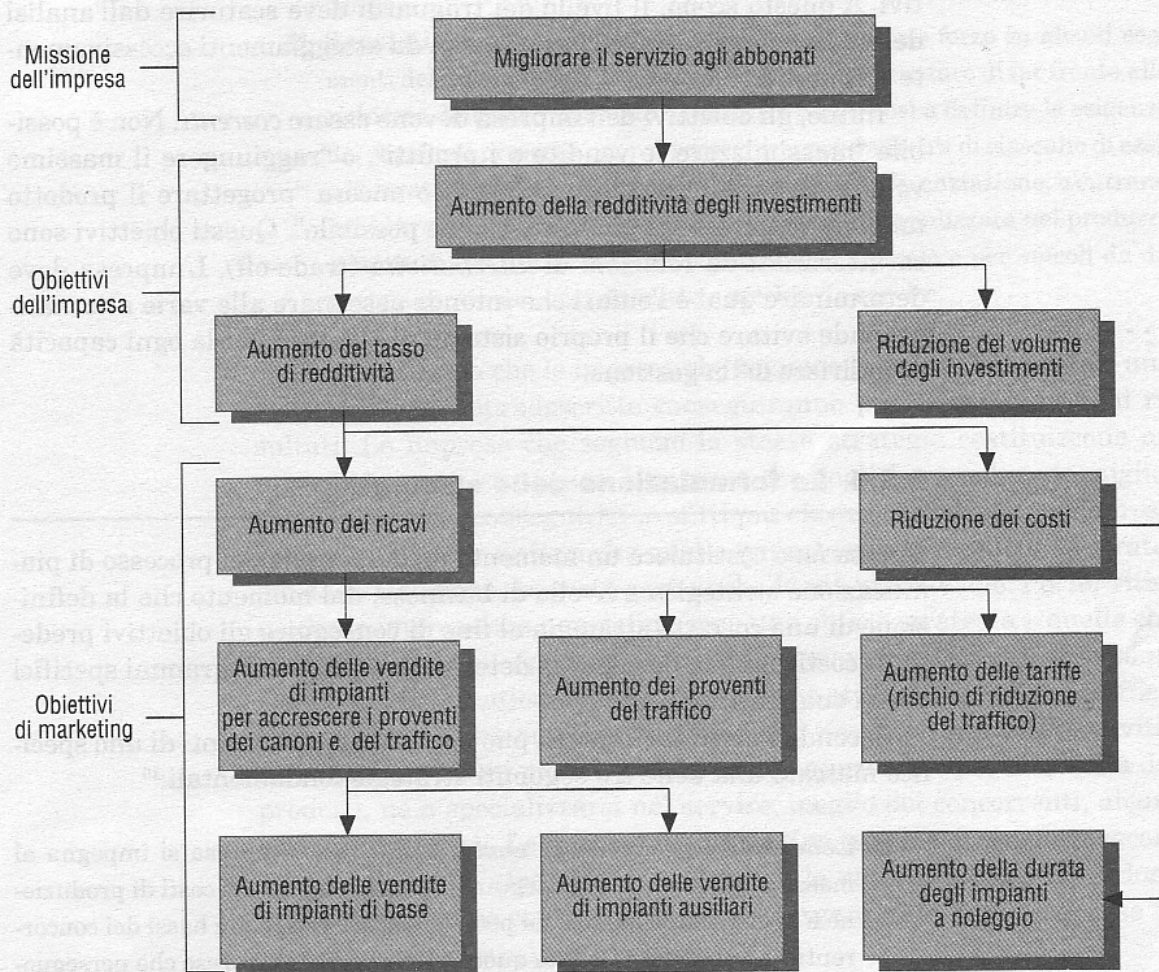
all'orizzonte temporale del processo di pianificazione. Normalmente l'impresa persegue obiettivi molteplici, quali la redditività, lo sviluppo delle vendite, lo sviluppo della quota di mercato, la diversificazione del rischio e l'innovazione. Affinché gli obiettivi abbiano un'utilità pratica, è necessario che essi siano strutturati gerarchicamente, siano quantitativi, realistici e consistenti. La definizione degli obiettivi in *forma gerarchica* si realizza nel momento in cui essi sono organizzati secondo un criterio di importanza decrescente. Un eccellente esempio di obiettivi gerarchici è quello seguente:

La Interstate Telephone Company (nome fittizio) ha conseguito negli anni recenti un ROI pari solamente al 7,5%, valore insufficiente a finanziare i piani di espansione e di miglioramento degli impianti e dei servizi per la clientela che la società ha messo a punto. L'obiettivo fondamentale del management della società è quello di accrescere il rendimento degli investimenti. Nella figura 2-14 viene illustrato il modo in cui da questo obiettivo generale vengono gerarchicamente ricavati gli ulteriori obiettivi.

Due sono i modi per accrescere il rendimento degli investimenti: accrescere il volume del margine lordo o ridurre l'entità del capitale investito. Esclusa questa seconda possibilità, alla società non resta che puntare sullo sviluppo del fatturato e/o sulla riduzione dei costi. Lo sviluppo del fatturato è possibile mediante l'incremento delle nuove installazioni, il maggior uso delle installazioni esistenti, l'aumento delle tariffe. La riduzione dei costi può essere ottenuta mediante la protrazione della vita utile degli apparecchi dati in locazione agli utenti. Questo risultato potrebbe essere conseguito realizzando una maggiore corrispondenza fra le caratteristiche delle installazioni e le effettive esigenze degli utenti. Nel caso in cui la società stabilisca che l'obiettivo è costituito dallo sviluppo del fatturato, ne deriva una serie di obiettivi subordinati per quanto concerne l'organizzazione di vendita, la pubblicità e le altre funzioni di marketing. Per esempio, a ogni distretto verrà assegnata una determinata quota di vendita, la quale a sua volta verrà suddivisa a livello di ogni venditore. In questo modo, un obiettivo fondamentale dell'impresa risulta alla fine tradotto in obiettivi specifici per tutti gli operatori.

Gli obiettivi dovrebbero essere espressi il più possibile in termini *quantitativi*. Stabilire che l'obiettivo è "accrescere il rendimento dell'investimento" non è altrettanto efficace di un'enunciazione del tipo

Figura 2-14 La gerarchia degli obiettivi della Interstate Telephone Company



Fonte: Adattato da Leon Winer, "Are You Really Planning Your Marketing?", in *Journal of Marketing*, gennaio 1965, p. 3.

"accrescere il rendimento dell'investimento del 12%" o, ancora meglio, "accrescere il rendimento dell'investimento del 12% a partire dalla fine del secondo anno". Gli analisti usano il termine "traguardo" per definire un obiettivo che è stato reso specifico al massimo in termini di *ampiezza* e di *tempo*. Trasformare gli obiettivi in traguardi concreti facili-

ta il processo direzionale di pianificazione, attuazione e controllo. Un'impresa deve scegliere, inoltre, traguardi *realistici* per i propri obiettivi. A questo scopo, il livello dei traguardi deve scaturire dall'analisi delle opportunità e delle risorse, e non da atteggiamenti eccessivamente ottimistici.

Infine, gli obiettivi dell'impresa devono essere *coerenti*. Non è possibile "massimizzare le vendite e i profitti", o "raggiungere il massimo volume di vendite al minimo costo", o ancora "progettare il prodotto migliore possibile nel più breve tempo possibile". Questi obiettivi sono caratterizzati da relazioni di *alternatività* (trade-off). L'impresa deve determinare qual è l'enfasi che intende assegnare alle varie alternative, onde evitare che il proprio sistema di obiettivi perda ogni capacità di indirizzo della gestione.

2.2.5 La formulazione delle strategie

Questa fase costituisce un momento fondamentale del processo di pianificazione strategica a livello di business, dal momento che la definizione di una corretta strategia al fine di conseguire gli obiettivi predefiniti costituisce la base per la determinazione dei programmi specifici per la sua realizzazione.

Secondo Porter, un'impresa può applicare nei confronti di uno specifico mercato una delle tre seguenti strategie fondamentali:¹⁰

- **Leadership generale di costo.** In tal caso l'impresa si impegna al massimo possibile per conseguire il minimo livello dei costi di produzione e di distribuzione, così da poter praticare prezzi più bassi dei concorrenti e acquisire un'elevata quota di mercato. Le imprese che perseguono una strategia di questo tipo devono possedere abilità specifiche nella progettazione, negli acquisti, nella produzione e nella distribuzione fisica, mentre l'importanza delle funzioni di marketing è minore. La Texas Instruments costituisce un importante esempio di questa strategia.
- **Differenziazione.** L'impresa mette a punto una linea di prodotto e un programma di marketing altamente differenziati, allo scopo di assumere la leadership di uno specifico settore del mercato. Molti acquirenti preferiranno questi specifici prodotti, a patto che il prezzo non sia troppo elevato. Le imprese che applicano questa strategia sono particolarmente forti nella R&S, nella progettazione, nel controllo di qualità e nel

ta il processo direzionale di pianificazione, attuazione e controllo. Un'impresa deve scegliere, inoltre, traguardi *realistici* per i propri obiettivi. A questo scopo, il livello dei traguardi deve scaturire dall'analisi delle opportunità e delle risorse, e non da atteggiamenti eccessivamente ottimistici.

Infine, gli obiettivi dell'impresa devono essere *coerenti*. Non è possibile "massimizzare le vendite e i profitti", o "raggiungere il massimo volume di vendite al minimo costo", o ancora "progettare il prodotto migliore possibile nel più breve tempo possibile". Questi obiettivi sono caratterizzati da relazioni di *alternatività* (trade-off). L'impresa deve determinare qual è l'enfasi che intende assegnare alle varie alternative, onde evitare che il proprio sistema di obiettivi perda ogni capacità di indirizzo della gestione.

2.2.5 La formulazione delle strategie

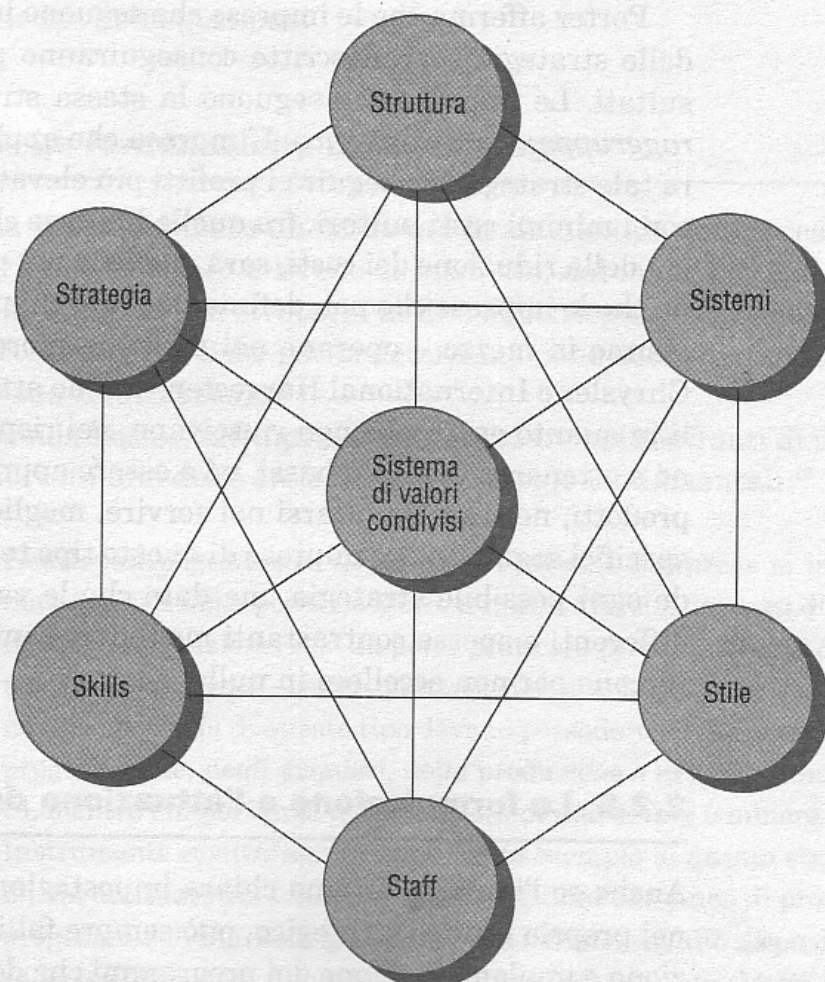
Questa fase costituisce un momento fondamentale del processo di pianificazione strategica a livello di business, dal momento che la definizione di una corretta strategia al fine di conseguire gli obiettivi predefiniti costituisce la base per la determinazione dei programmi specifici per la sua realizzazione.

Secondo Porter, un'impresa può applicare nei confronti di uno specifico mercato una delle tre seguenti strategie fondamentali:¹⁰

- **Leadership generale di costo.** In tal caso l'impresa si impegna al massimo possibile per conseguire il minimo livello dei costi di produzione e di distribuzione, così da poter praticare prezzi più bassi dei concorrenti e acquisire un'elevata quota di mercato. Le imprese che perseguono una strategia di questo tipo devono possedere abilità specifiche nella progettazione, negli acquisti, nella produzione e nella distribuzione fisica, mentre l'importanza delle funzioni di marketing è minore. La Texas Instruments costituisce un importante esempio di questa strategia.
- **Differenziazione.** L'impresa mette a punto una linea di prodotto e un programma di marketing altamente differenziati, allo scopo di assumere la leadership di uno specifico settore del mercato. Molti acquirenti preferiranno questi specifici prodotti, a patto che il prezzo non sia troppo elevato. Le imprese che applicano questa strategia sono particolarmente forti nella R&S, nella progettazione, nel controllo di qualità e nel

quanto costituisce solamente una delle sette variabili che sono presenti nelle imprese meglio gestite.¹² Lo schema delle sette variabili definite dalla McKinsey è illustrato nella figura 2-15. I primi tre elementi – *strategia struttura, sistemi gestionali* – sono considerati l’“hardware” del successo, mentre i rimanenti quattro – *stile direzionale, skills, staffing e sistema di valori condivisi* – costituiscono il “software”.

Figura 2-15 Lo schema delle sette S della McKinsey



Fonte: Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano 1984

Sulla base delle esperienze condotte presso un campione di imprese eccellentemente gestite – IBM, Procter & Gamble, Caterpillar, Delta, McDonald's, Levi Strauss, ecc. – gli esperti della McKinsey hanno scoperto che il successo di queste imprese non può essere spiegato solamente sulla base degli elementi di “hardware”, e cioè strategia, struttura, sistemi. Le imprese in questione presentano infatti quattro ulteriori elementi. Il primo è lo *stile*, il che significa che i dipendenti dell'impresa condividono un codice comune di comportamento e di pensiero. Ad esempio, alla McDonald's tutti dimostrano cordialità al cliente, mentre all'IBM viene molto curato l'aspetto esteriore e l'abbigliamento. Ciascuna impresa di successo manifesta la cultura di cui è portatrice e che ben si adatta alla sua strategia.¹³ Il secondo elemento è costituito dagli *skills*, il che significa che i collaboratori dell'impresa hanno appreso a padroneggiare quelle competenze – come l'analisi finanziaria e la pianificazione di marketing – che sono necessarie per portare a compimento la strategia dell'impresa. Il terzo elemento è costituito dallo *staffing*, cioè dalla capacità che l'impresa ha di reclutare persone capaci e di assegnarle a compiti la cui realizzazione le mette in condizione di esercitare i propri talenti. Il quarto degli elementi “soft” è costituito dal *sistema di valori condivisi*, e cioè dal fatto che i collaboratori dell'impresa condividono gli stessi valori guida e gli stessi obiettivi. L'impresa efficacemente diretta ha una linea guida che ognuno conosce ed è orgoglioso di seguire.

2.2.7 Il monitoraggio dei risultati

La dimensione “software” del management influenza grandemente la capacità dell'impresa di implementare con successo strategie e programmi.

D'altro canto, la disponibilità di un accurato sistema di monitoraggio dei risultati perseguiti e delle nuove opportunità di sviluppo derivanti da un ambiente in continuo mutamento, consente la realizzazione di appropriati aggiustamenti in ogni fase del processo di pianificazione strategica ai fini del conseguimento degli obiettivi aziendali.

L'entità di tali aggiustamenti sarà correlata dunque al livello, alla rapidità e alla complessità del cambiamento ambientale.

Negli ultimi decenni, tale cambiamento ha assunto dimensioni sempre più ampie e imprevedibili, ponendo alle imprese nuove sfide in ter-

mini di una maggiore flessibilità e capacità di adattamento delle strutture tali da consentire la sopravvivenza in un ambiente sempre più turbolento. Mentre alcune aziende stanno sviluppando processi di pianificazione strutturati in modo tale da consentirne il progressivo adeguamento dei piani d'azione alle mutevoli condizioni ambientali, mantenendo immutati gli obiettivi e le strategie di fondo, altre imprese non hanno saputo riconoscere i profondi mutamenti avvenuti nel mercato.

Consideriamo quanto è accaduto alla divisione valvole elettroniche della General Electric:

Malgrado i risultati in termini di vendite mostrassero un incremento costante pari al 20%, il top management della GE si rese improvvisamente conto di essere stato presente troppo a lungo nel business sbagliato.

Le ragioni dell'andamento delle vendite dovevano infatti essere ricercate nell'abbandono del settore da parte di alcuni dei principali concorrenti, non nell'aumento della capacità competitiva dell'azienda. Inoltre, era stata appena sviluppata la tecnologia dei transistor che non solo aveva determinato una profonda rivoluzione nel settore, ma aveva indotto il comparire sulla scena di nuovi attori quali la Texas Instruments, la Fairchild e la Transitron.

Il mercato complessivo delle apparecchiature per l'amplificazione dei segnali elettrici aveva infatti mostrato nello stesso periodo un trend di crescita pari al 30%; ciò stava a significare che la quota di mercato detenuta dalla GE si andava progressivamente riducendo. Il management aveva dimostrato una sostanziale miopia di marketing, focalizzandosi sul settore delle valvole elettroniche, senza considerare la gamma totale delle tecnologie disponibili per soddisfare lo specifico bisogno.

La corrispondenza strategica fra impresa e ambiente è destinata inevitabilmente a erodersi. Il problema di fondo è rappresentato dal fatto che l'ambiente rilevante si modificherà quasi sempre con una rapidità maggiore delle variabili che compongono il modello delle sette S. È possibile che le aziende mantengano quindi elevati standard in termini di *efficienza*, perdendo la dimensione dell'*efficacia*. Come Peter Drucker ha osservato molto tempo addietro, è più importante fare la *cosa giusta* (essere efficaci) che *fare bene qualcosa* (essere efficienti). Le aziende che oggi mostrano le migliori prestazioni operano su entrambi i fronti. Una volta che un'organizzazione inizia a perdere la propria

posizione di mercato a causa dell'incapacità di rispondere ai cambiamenti ambientali critici, essa dispone di un numero limitato di possibili controstrategie:

La General Motors ha riconosciuto in ritardo l'opportunità di entrare nel mercato in rapida crescita costituito dalle auto di piccola dimensione. Ma una nuova opportunità, una *finestra strategica* così come la definisce Derek Abell,¹⁴ rimane aperta solo per un breve periodo di tempo. Alla crescita della quota di mercato della Volkswagen e dei produttori giapponesi di auto di piccole dimensioni, la GM ha infine risposto introducendo sul mercato la Vega, una macchina inadeguata rispetto alle esigenze manifestate dal mercato stesso. Questo può considerarsi il risultato del fatto che l'azienda ha operato negli anni Settanta e Ottanta con quanto rimaneva di strategie, strutture, sistemi, stili, staff, skills e valori condivisi propri degli anni Sessanta.¹⁵

Le aziende, in particolare quelle di maggiori dimensioni, sono caratterizzate da un elevato livello di inerzia. Esse operano come macchine *efficienti* ed è difficile modificare un qualsiasi elemento senza scontrarsi con il problema di adeguare la struttura nel suo complesso.

Le organizzazioni possono essere modificate mediante una corretta leadership, possibilmente prima, in ogni caso durante un periodo di crisi.

La chiave della sopravvivenza dell'impresa si concretizza nella sua effettiva capacità di monitorare l'ambiente in continuo mutamento e di definire adeguati obiettivi e comportamenti, al fine di mantenere con esso una corrispondenza strategica.