

Un ambiente in continuo mutamento, quale quello che sta caratterizzando le principali economie, può essere affrontato e gestito dalle imprese solo avvalendosi di idonei strumenti gestionali che consentano di affrontare in maniera adeguata le sfide che il mercato propone. Il processo di *pianificazione strategica* orientata al mercato costituisce il modello logico e strumentale che meglio consente di raggiungere tale obiettivo.

La pianificazione strategica può essere definita, infatti, come il processo manageriale volto a sviluppare e mantenere una corrispondenza efficace fra gli obiettivi e le risorse dell'organizzazione e le proprie opportunità di mercato. Suo compito precipuo è quello di far sì che l'ambito di attività dell'impresa sia costituito da un numero di aree di affari profittevoli sufficiente a garantire la sopravvivenza dell'impresa.

Il passaggio da un orientamento di tipo deterministico a una visione strategica della gestione d'impresa, avvenuto alla fine degli anni Sessanta, rappresenta la prima concreta risposta da parte delle aziende al manifestarsi di nuove e inaspettate sfide provenienti dall'ambiente. In precedenza, l'attività strategica dell'impresa si era andata sviluppando in maniera alquanto disorganica, secondo criteri impliciti e per lo più intuitivi.

A seguito del rallentamento della crescita economica, dell'intensificarsi della competizione, dell'estendersi dei processi di diversificazione nell'ambito delle imprese soprattutto di grandi dimensioni, veniva avvertita sempre più l'esigenza di un approccio sistematico alla definizione e realizzazione delle scelte strategiche. L'attenzione delle imprese cominciava quindi a concentrarsi sull'analisi delle forze costituenti il mercato e delle cause ultime della redditività, nella ricerca di nuove modalità di creazione di un vantaggio competitivo all'interno dei singoli settori di attività. Ed è proprio in questo processo di graduale proiezione verso l'esterno che possiamo individuare la caratteristica saliente del passaggio a un nuovo sistema gestionale d'impresa: la pianificazione strategica, appunto.

Nelle prime fasi del suo sviluppo si affermano concetti significativi, quali la suddivisione dell'azienda nelle sue unità elementari – o seg-

mentazione per business – e modelli d'analisi innovativi quali le matrici di portafoglio, al fine di soddisfare la necessità da parte delle imprese di dotarsi di strumenti formali atti alla realizzazione di una pianificazione strategica integrata.

Tale processo si concretizza, sinteticamente, in un'attività formalizzata il cui obiettivo è la formulazione delle strategie aziendali, secondo un percorso le cui fasi fondamentali possono essere identificate in:

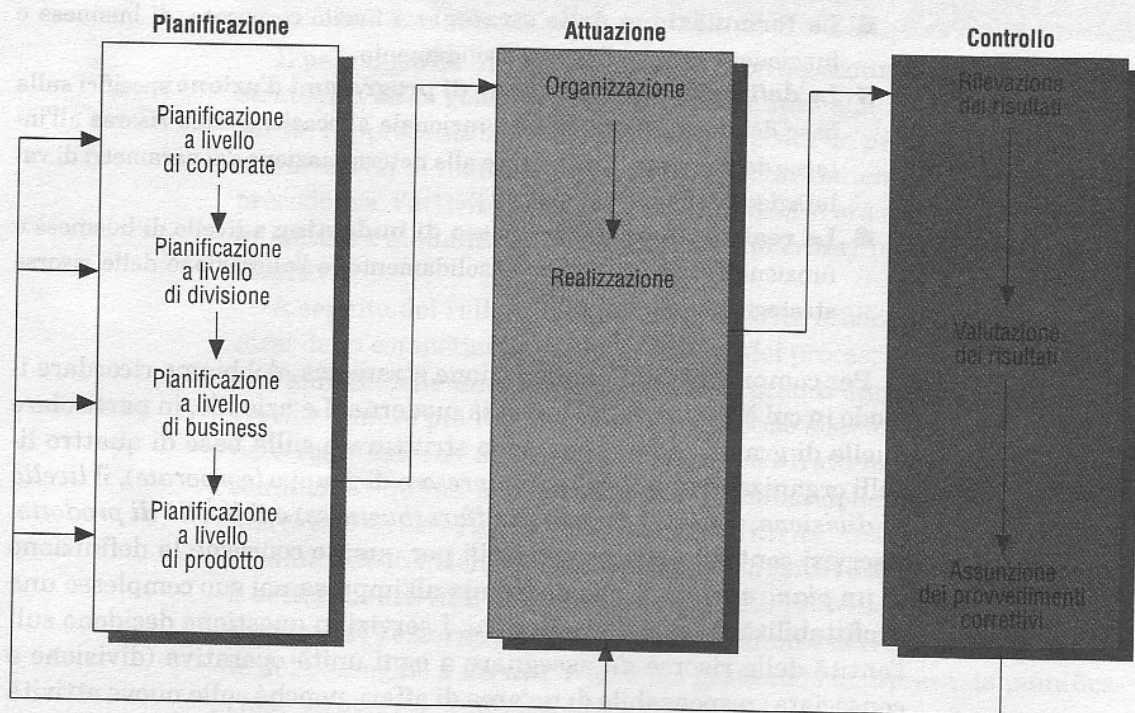
- **L'esplicitazione della visione d'impresa:** il concetto comprende non solo l'enunciazione della filosofia aziendale e della missione d'impresa, ma anche l'individuazione delle singole unità strategiche d'analisi (*strategic business unit* o unità aziendali strategiche) e delle loro interrelazioni.¹
- **La definizione del posizionamento strategico che l'impresa intende acquisire,** nonché degli obiettivi che si intendono perseguire sulla base dell'analisi di opportunità e minacce provenienti dall'esterno e dei punti di forza e di debolezza che l'impresa detiene.
- **La formulazione delle strategie** a livello corporate, di business e funzionale, nonché il loro consolidamento.
- **La definizione e valutazione di programmi d'azione** specifici sulla base dei quali effettuare una razionale allocazione delle risorse all'interno dell'impresa, unitamente alla determinazione dei parametri di valutazione delle prestazioni.
- **La realizzazione del processo di budgeting** a livello di business e funzionale, nonché il suo consolidamento, e l'allocazione delle risorse strategiche e operative.²

Per comprendere la pianificazione strategica, dobbiamo ricordare il modo in cui è strutturata l'impresa moderna. Le aziende, in particolare quelle di grandi dimensioni, sono strutturate sulla base di quattro livelli organizzativi: il *livello di impresa* o di gruppo (*corporate*), il *livello di divisione*, il *livello di area di affari* (*business*) e il *livello di prodotto*. I servizi centrali sono responsabili per quanto concerne la definizione di un *piano strategico* che dischiuda all'impresa nel suo complesso una profittabilità attuale e prospettica. I servizi in questione decidono sull'entità delle risorse da assegnare a ogni unità operativa (divisione o consociata) responsabile di un'area di affari, nonché sulle nuove attività da avviare. A sua volta, ogni unità operativa deve sviluppare un piano volto al conseguimento della massima profittabilità nel proprio ambito

d'azione, tenuto conto delle risorse che le sono state assegnate. Infine, a livello di prodotto (o di linea di prodotti, o di marca) nell'ambito di ogni area di affari è necessario sviluppare un piano volto al conseguimento degli obiettivi assegnati con riferimento agli specifici mercati. Successivamente, come abbiamo già rilevato, si procede all'attuazione dei piani ai vari livelli organizzativi, al controllo dei risultati e all'adozione delle necessarie azioni correttive. L'intero processo di pianificazione, attuazione e controllo è illustrato nella figura 2-1.

In questo capitolo analizzeremo dunque come si articola il processo di pianificazione strategica a livello di corporate e di business, nonché gli strumenti maggiormente utilizzati a supporto di tale processo.

Figura 2-1 Il processo di pianificazione, attuazione e controllo strategici



2.1 La pianificazione strategica a livello corporate

Lo staff di pianificazione a livello centrale ha il compito di attivare il processo di pianificazione strategica all'interno dell'impresa.

Nel momento in cui vengono definite la missione, le strategie e le politiche generali dell'azienda, si costituisce lo schema di riferimento all'interno del quale le singole unità strategiche definiranno i loro piani.

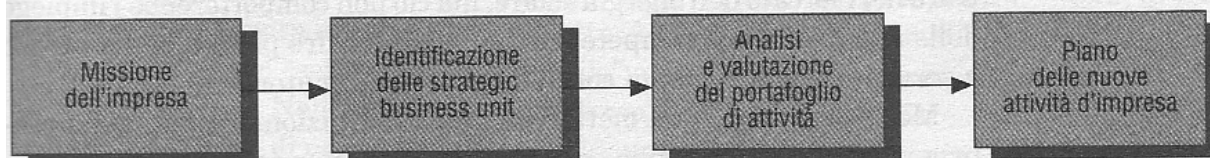
Le attività fondamentali che vengono sviluppate a livello corporate si identificano, quindi (figura 2-2) in:

- Definizione della missione dell'impresa.
- Identificazione delle strategic business unit (SBU) che la compongono.
- Analisi e valutazione del portafoglio di attività.
- Identificazione di nuove aree di attività per l'impresa.

2.1.1 La missione dell'impresa

Al momento della costituzione o nel corso della loro vita le aziende tendono, in generale, ad attuare un processo di identificazione delle direttrici fondamentali in base alle quali operare, delle finalità verso cui orientare la propria attività, degli elementi strutturali mediante i quali si intendono perseguire gli obiettivi generali e specifici e delle modalità secondo le quali interagire con il mercato. Il problema fondamentale è rappresentato dalla capacità da parte dell'impresa di espri-

Figura 2-2 Il processo di pianificazione strategica a livello corporate



mere in modo chiaro una serie di principi che riassumano la missione che l'impresa stessa intende esplicitare.

A tale scopo, secondo Peter Drucker, il management deve porsi alcune domande fondamentali, quali:³

- Qual è il nostro settore di affari?
- Chi è il nostro cliente?
- Che cosa ha valore per il cliente?
- Quali saranno in futuro le caratteristiche del nostro settore?
- Quale dovrebbe essere il nostro settore?

Queste domande, in apparenza semplici, sono fra le più difficili cui possa mai dar risposta un'impresa. Le imprese di successo sollevano continuamente questi interrogativi, cercando di rispondervi in maniera meditata ed esauriente.

La missione di un'organizzazione è composta da cinque elementi chiave, il primo dei quali è costituito dalla *storia* della stessa. Ogni organizzazione ha una storia fatta di obiettivi, politiche e risultati. Nel proporsi una nuova finalità, l'organizzazione deve tener fede alle caratteristiche salienti della propria storia passata. Il secondo elemento è costituito dalle *preferenze attuali* del management e della proprietà. Coloro che dirigono l'impresa hanno le loro mete e proponimenti personali. Se l'attuale management della Sears vuole orientarsi verso i consumatori a reddito elevato, ne deriva che tale obiettivo influenza la finalità dell'organizzazione. Il terzo elemento è costituito dalle *considerazioni ambientali* che influenzano le finalità dell'organizzazione. L'ambiente determina le principali minacce e opportunità che devono essere prese in considerazione. In quarto luogo, le *risorse* di un'organizzazione rendono alcune missioni possibili e altre no. La Aeroflot andrebbe incontro a un sicuro insuccesso se adottasse come missione quella di divenire la maggior compagnia aerea del mondo. Infine, l'organizzazione dovrebbe basare la scelta delle proprie finalità sulle proprie *peculiari competenze*. La McDonald's potrebbe probabilmente entrare nel mercato dell'energia solare, ma ciò non comporterebbe l'impiego della sua principale competenza, quella di fornire pasti a basso prezzo e servizio rapido a gruppi consistenti di consumatori.

Molte organizzazioni mettono a punto definizioni formali della propria missione che vengono esposte ai quadri aziendali, ai dipendenti e, in molto casi, alla clientela e al pubblico in generale. Un'efficace for-

mulazione della missione crea nel personale un senso di condivisione degli obiettivi e di partecipazione all'attività aziendale. L'enunciazione della missione dell'impresa opera infatti come una "mano invisibile" che guida una molteplicità di persone che operano autonomamente e, tuttavia, in modo unitario verso il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Definire in modo formale la missione di un'impresa non è facile, ma può consentire di scoprire interessanti opportunità e potenzialità fino a quel momento inesplorate.

L'enunciazione della missione dovrebbe essere effettuata secondo modalità ben precise, onde risultare efficace. In particolare la definizione delle finalità che l'azienda si propone:

- Dovrebbe essere tale da consentire una precisa *individuazione delle linee operative* da seguire soprattutto in presenza di situazioni critiche.
- Dovrebbe comprendere la *determinazione degli ambiti competitivi*, siano essi relativi al settore di attività, agli specifici segmenti di mercato o all'area geografica di riferimento.
- Dovrebbe essere *motivante*, dal momento che i dipendenti sono stimolati dalla constatazione che il proprio lavoro ha un preciso significato.
- Dovrebbe porre l'enfasi sulle *politiche fondamentali* che l'impresa intende perseguire.⁴

2.1.2 L'identificazione delle strategic business unit (SBU)

Il primo passo da compiere concerne l'accurata delimitazione dell'area di attività in cui l'impresa realmente agisce. Un'impresa che operi, ad esempio, mediante dodici divisioni, non è detto che sia presente in un numero corrispondente di mercati. All'opposto, una specifica divisione di un'impresa può operare in una pluralità di campi di attività nel caso in cui realizzi prodotti diversi per gruppi di clientela diversi. D'altro canto, due o più divisioni della stessa impresa possono essere così inter-dipendenti da formare un solo business (filone di attività).

Troppo spesso, infatti, le aziende definiscono il proprio ambito di attività in termini di prodotto. Ad esempio potranno affermare di operare nel "settore dell'automobile" o nell'"industria cinematografica".

Nell'articolo "Miopia di marketing", Levitt afferma che la definizione di un'area di affari in chiave di mercato è superiore a quella in chiave di prodotto.⁵ Egli sostiene l'ipotesi che un'area di affari debba essere

considerata come un *processo per soddisfare il cliente*, non un *processo per la produzione di beni*. I prodotti sono transitori, mentre i bisogni fondamentali e i settori di clientela permangono a lungo, se non per sempre. Le fabbriche per la produzione di carrozze a cavalli furono escluse dal mercato immediatamente dopo l'invenzione dell'auto. Ma le stesse imprese, ove avessero definito la propria finalità come quella di fornire mezzi di trasporto, avrebbero potuto benissimo convertirsi dalla produzione di carrozze a cavalli a quella di automobili. L'analisi di Levitt ha indotto diverse imprese a modificare la definizione della propria area d'affari, focalizzandosi sul mercato più che sul prodotto. Nella tavola 2-1 sono illustrati alcuni esempi in proposito.

Nello sviluppare una definizione orientata al mercato del proprio campo di attività, il management dovrebbe evitare una definizione troppo ristretta o troppo ampia. Se un produttore di matite considera come propria attività quella di produrre strumenti di scrittura di piccola dimensione, potrebbe estendere la produzione alle penne e ad altri articoli di cancelleria. Se egli invece definisce la propria attività in ter-

Tavola 2-1 Evoluzione del modo di definire un'area di affari

Impresa	Definizione orientata al prodotto	Definizione orientata al mercato
Revlon	Vendiamo cosmetici	Vendiamo speranza
Missouri-Pacific Railroad	Gestiamo ferrovie	Trasportiamo persone e cose
Xerox	Produciamo attrezzature per fotocopie	Miglioriamo la produttività nell'ufficio
International Minerals and Chemicals	Vendiamo fertilizzanti	Aumentiamo la produttività nell'agricoltura
Standard Oil	Vendiamo benzina	Forniamo energia
Columbia Pictures	Produciamo film	Facciamo divertire
Encyclopaedia Britannica	Vendiamo enciclopedie	Produciamo e distribuiamo informazione
Carrier	Produciamo condizionatori d'aria e caldaie per riscaldamento	Realizziamo climatizzazione ideale

mini di attrezzature per la scrittura, allora potrebbe prendere in considerazione la produzione di macchine da scrivere e altri strumenti volti a facilitare la scrittura. Il concetto più ampio idoneo a descrivere l'attività dell'impresa in questione sarebbe quello di strumenti e processi di comunicazione, ma questo implicherebbe un'estensione eccessiva del campo d'azione di un'impresa produttrice di matite.

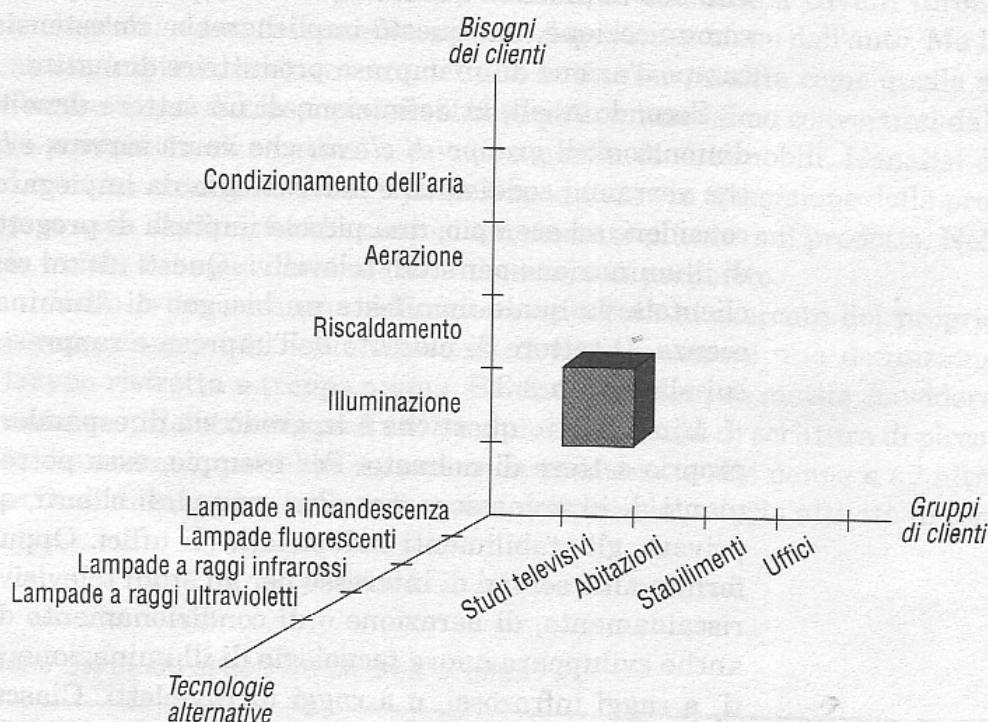
Secondo Abell, la definizione di un settore deve tener conto di tre dimensioni: il *gruppo di clienti* che verrà servito, i *bisogni dei clienti* che verranno soddisfatti e la *tecnologia* da impiegare a tale scopo.⁶ Si consideri, ad esempio, una piccola impresa di progettazione di sistemi di illuminazione per studi televisivi. Questi ultimi costituiscono la sua clientela, la quale manifesta un bisogno di illuminazione a incandescenza. Il settore di mercato dell'impresa è rappresentato dal cubo di cui alla figura 2-3.

L'impresa in questione è in grado sia di espandere sia di ridurre il proprio settore di mercato. Per esempio, essa potrebbe produrre impianti di illuminazione per altri gruppi di clienti, quali le abitazioni private, gli stabilimenti industriali, gli uffici. Oppure, essa potrebbe fornire altri servizi di interesse per gli studi televisivi, quali sistemi di riscaldamento, di aerazione o di condizionamento dell'aria. Potrebbe anche sviluppare nuove tecnologie di illuminazione: quelle fluorescenti, a raggi infrarossi, o a raggi ultravioletti. Ciascuno dei settori di mercato dell'impresa è definito dall'intersezione delle tre dimensioni. Se l'impresa si espande in altri settori, amplia automaticamente la propria sfera d'azione.

Le imprese, pertanto, devono costantemente sviluppare un processo di analisi dei propri ambiti di attività e delle possibilità di espansione a essi associate al fine di una reale gestione strategica aziendale. La General Electric alcuni anni orsono è giunta all'identificazione di 49 distinte strategic business unit in cui era impegnata. Una SBU possiede tre caratteristiche fondamentali:

- È costituita da un singolo filone di attività o da filoni collegati che possono essere oggetto di un processo di pianificazione indipendente.
- Ha un proprio sistema competitivo, con il quale si confronta costantemente.
- È gestita da un manager che ne assume la responsabilità per quanto attiene alla pianificazione strategica e alle performance in termini di profitto.

Figura 2-3 Definizione del mercato nel caso di una piccola impresa produttrice di impianti di illuminazione



2.1.3 L'analisi e la valutazione del portafoglio di attività

Obiettivo dell'identificazione delle strategic business unit che compongono l'azienda è l'attribuzione a ogni singola unità di obiettivi e risorse in chiave strategica. Un compito di particolare rilievo della pianificazione strategica consiste infatti nello stabilire quali aree di attività *sviluppare*, quali *mantenere*, quali *realizzare* e, infine, quali *eliminare*.

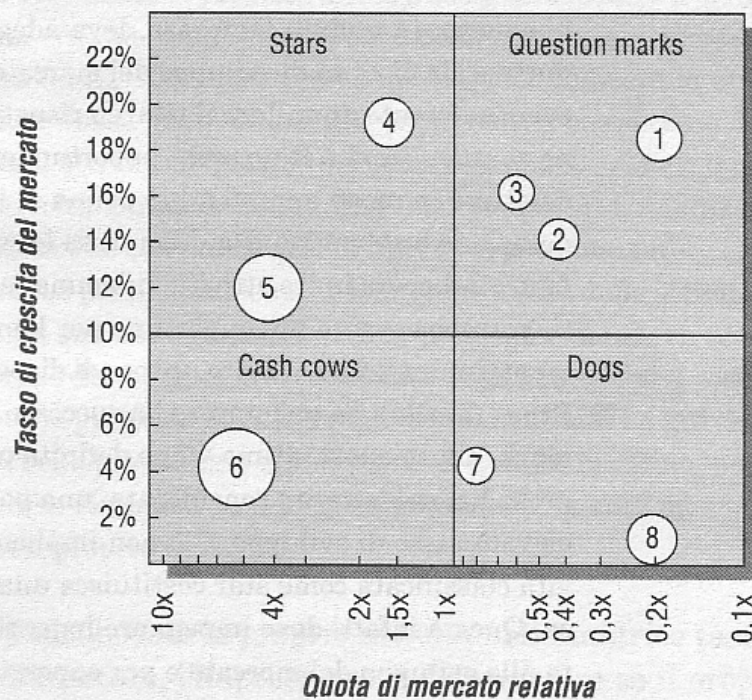
Nella pratica può accadere che l'alta direzione consideri genericamente il portafoglio di attività dell'azienda come un insieme di business "che hanno avuto successo in passato", o "che potrebbero costituire fonte di buoni profitti in futuro". Questo approccio superficiale deve essere sostituito da una più analitica classificazione dei business in cui

l'azienda opera, ai fini di una corretta ed efficace pianificazione strategica. Nell'ultimo decennio sono stati elaborati molteplici modelli per la valutazione del portafoglio di attività. Fra questi, i più noti sono quelli del Boston Consulting Group e della General Electric.⁷

La matrice sviluppo/quota di mercato del Boston Consulting Group. Il Boston Consulting Group (BCG), un'importante società di consulenza, ha sviluppato e reso popolare un approccio noto come matrice sviluppo/quota di mercato, illustrato nella figura 2-4. Gli otto cerchi rappresentano la dimensione e la posizione di altrettante aree di attività in cui opera un'impresa in un determinato momento. L'area di ogni cerchio rappresenta il volume d'affari del corrispondente settore di attività. I cerchi 5 e 6 rappresentano pertanto le attività principali. La posizione di ogni cerchio esprime il tasso di sviluppo del mercato e la quota di mercato relativa dell'attività rappresentata.

In modo più specifico, sull'asse verticale viene riportato il tasso annuo di sviluppo del mercato nel quale si svolge l'attività considerata.

Figura 2-4 Matrice sviluppo/quota di mercato del Boston Consulting Group



Nella figura i valori vanno da 0 al 20%, ma è naturalmente possibile considerare un campo di variazione più ampio. Di solito si ritiene elevato un tasso di sviluppo annuo superiore al 10%.

La quota di mercato relativa viene riportata sull'asse orizzontale ed esprime la quota di mercato della SBU relativa al concorrente principale. Una quota di mercato relativa pari a 0,1 significa che il volume delle vendite della SBU è solo il 10% del volume delle vendite dell'impresa leader, mentre un valore di 10 significa che l'impresa considerata è quella leader, realizzando vendite pari a dieci volte quelle del concorrente di maggior rilievo. La quota di mercato relativa può essere alta o bassa, a seconda che sia superiore o inferiore a 1,0. Per esprimere il valore della quota di mercato viene usata la scala logaritmica, in modo che eguali intervalli esprimano lo stesso incremento percentuale.

La matrice sviluppo/quota di mercato è suddivisa in quattro quadranti, ciascuno rappresentante un distinto tipo di attività.

- **Question marks (dilemmi).** Con questa denominazione vengono indicate le attività dell'impresa collocate in mercati ad alto tasso di espansione, ma con bassa quota di mercato. Molte attività nella fase iniziale della loro esistenza sono di questo tipo, in quanto si propongono di entrare in un mercato ad alto tasso di sviluppo nel quale esiste già un'impresa leader. Le attività in questione presentano un elevato fabbisogno finanziario, in quanto l'impresa deve adeguare la propria capacità produttiva sia ai ritmi di sviluppo del mercato, sia all'obiettivo di ridurre ed eventualmente annullare il ritardo rispetto all'impresa leader. Il termine *question mark* è stato scelto opportunamente, in quanto l'impresa deve riflettere in modo approfondito prima di investire nell'attività in considerazione o abbandonarla. L'impresa le cui attività sono illustrate nella figura 2-4 opera in tre attività "dilemma" e ciò può essere eccessivo. Infatti, potrebbe essere più opportuno per l'impresa concentrare gli investimenti in una o due attività, invece di disperderli su un numero maggiore.
- **Stars (stelle).** Se un'impresa ha successo in un'attività del tipo question mark, allora quest'ultima viene definita una *star*. Ciò significa che l'impresa ha, nell'attività considerata, una posizione leader in un mercato a elevato tasso di sviluppo. Ciò non implica necessariamente che un'attività classificata come star costituisca una fonte di liquidità per l'impresa. Questa infatti deve impegnare ingenti mezzi finanziari per far fronte allo sviluppo del mercato e per opporsi alle azioni della concorrenza. Le attività stars sono spesso utilizzatrici, piuttosto che generatrici di li-