

Capitolo 6 | La pianificazione strategica a livello operativo

Sommario | 1. La mission del business. - 2. L'analisi SWOT. - 3. Gli obiettivi. - 4. Le strategie. - 5. I programmi. - 6. Il controllo dei risultati (feedback).

1. La *mission* del business

Mentre l'azienda, a livello generale, sviluppa una sua Mission, a livello operativo anche la SBU è tenuta a svilupparne una sua, che viene detta «**missione del Business**». Per esempio, l'impresa «Miele», produttrice di elettrodomestici, ha al suo interno un'area d'affari che si occupa di «produrre lavatrici di qualità da vendere ad una clientela privata, particolarmente esigente». L'area strategica d'affari in questione ha in questo modo definito chiaramente la missione del business. Questa definizione generale ha però bisogno di essere approfondita facendo riferimento:

- all'ampiezza attuale e futura del business;
- specificando il tipo, la qualità e il prezzo dei prodotti;
- il mercato sul quale verranno collocati;
- all'estensione geografica del business stesso;
- il tipo di clientela a cui rivolgersi;
- la scelta del tipo di distribuzione.

La missione del business deve anche comprendere, inoltre, gli obiettivi e le politiche specifiche che si intendono perseguire e che, a loro volta, devono essere coerenti con quanto deciso a livello Corporate.

2. L'analisi SWOT

Il punto di partenza nella *pianificazione strategica* è l'*analisi del territorio* e dei settori nei quali l'impresa opera o potrebbe operare. Si procede, quindi, con un'**analisi SWOT**,

ovvero un'analisi dei **punti di forza** (*strengths*) e dei **punti di debolezza** (*weaknesses*), per analizzare le caratteristiche attuali e potenziali dell'azienda e, successivamente, con un'analisi dell'ambiente esterno, individuando le **opportunità** (*opportunities*), che possono essere colte e le **minacce** (*threats*) che provengono dal territorio e che possono influire negativamente sull'azienda.

Una volta determinata la missione del business vengono, dunque, automaticamente circoscritti gli **ambienti da analizzare**:

- **esterno (macroambiente)**;
- **interno (microambiente)**;

che devono essere oggetto di una attenta valutazione e comprensione al fine del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'azienda Miele, da noi presa in considerazione, potrebbe, per esempio, analizzare:

- il tasso di sviluppo del mercato delle lavatrici;
- il livello di fruizione e la disponibilità all'acquisto di nuove macchine;
- le strategie perseguite dalla concorrenza e le nuove imprese che si accingono ad entrare nel settore;
- l'impatto di nuove tecnologie sulla produzione attuale e su quella futura;
- la modifica delle norme di sicurezza che possono influenzare le scelte di marketing dell'impresa;
- le nuove modalità di distribuzione;
- gli incrementi di costi delle materie prime che possono influenzare i costi di produzione.

A) L'ambiente Esterno (Minacce e Opportunità)

Dall'**ambiente esterno** o **macroambiente** derivano all'impresa le principali **minacce** ed **opportunità**.

Occorre ricordare che sull'ambiente esterno l'impresa non ha alcun potere: in pratica essa non può che approfittare degli eventi favorevoli e cercare di proteggersi da quelli sfavorevoli con armi adeguate ed in tempo utile.

Vediamo ora di dare una definizione più precisa del concetto di **minaccia**:

possiamo definire **minaccia** l'insieme delle spinte negative, provenienti dall'ambiente esterno, che peggiorano i risultati aziendali.

Questi pericoli dovrebbero essere indicati e classificati dai manager dell'azienda, secondo la gravità e la probabilità di manifestarsi. Per compiere questa operazione essi possono avvalersi della seguente matrice.

MATRICE DELLE MINACCE**Probabilità di manifestarsi**

		Probabilità di manifestarsi	
		<i>Elevata</i>	<i>Scarsa</i>
Gravità della minaccia	<i>Elevata</i>	1	2
	<i>Scarsa</i>	3	4

- 1 - I concorrenti sviluppano un più efficace sistema di lavaggio.
 - 2 - Una depressione economica grave e prolungata.
 - 3 - Costi più elevati.
 - 4 - Introduzione di norme per garantire una maggiore sicurezza degli elettrodomestici.
- Kotler, Scott, *Marketing management*, ISEDI

Le minacce che rientrano nel quadrante inferiore di destra sono remote e poco gravi per cui possono essere ignorate, mentre le altre possono richiedere piani d'emergenza e comunque devono essere tenute costantemente sotto controllo. È proprio ciò che l'impresa deve fare, ovvero sia predisporre un piano d'emergenza per ciascuna di queste minacce, nel quale siano chiaramente indicate le azioni che essa deve svolgere prima o durante il manifestarsi dell'evento ipotizzato. Allo stesso modo i dirigenti di marketing dovrebbero comportarsi con le opportunità procedendo in primo luogo ad identificarle. Ma che cos'è un'opportunità?

Possiamo definire **opportunità** quelle spinte positive che provengono dall'ambiente esterno, che opportunamente combinate con i punti di forza, contribuiscono a migliorare i risultati aziendali.

Le opportunità dovrebbero essere classificate in relazione alla loro attrattività e alle probabilità di successo.

Mediante la costruzione di un quadro delle minacce e delle opportunità è possibile definire la specifica situazione di Business in cui l'azienda si trova.

MATRICE DELLE OPPORTUNITÀ**Probabilità di successo**

		Probabilità di successo	
		<i>Elevata</i>	<i>Scarsa</i>
Attrattività	<i>Elevata</i>	1	2
	<i>Scarsa</i>	3	4

- 1 - L'impresa mette a punto un sistema di lavaggio innovativo.
- 2 - L'impresa mette a punto un sistema di lavaggio che consente di risparmiare energia.
- 3 - L'impresa sviluppa un programma che consente di lavare insieme indumenti di diversi colori senza che si macchino a vicenda.
- 4 - L'impresa mette a punto un dispositivo che consente di misurare il consumo di energia e di acqua della lavatrice.

Kotler, Scott, Marketing management, ISEDI

B) L'ambiente Interno (punti di Forza e di Debolezza)

Al fine di poter effettivamente cogliere quelle che sono le opportunità del mercato, occorre fare una analisi periodica dei punti di forza e di debolezza di ciascun business. Occorre sottolineare come l'**ambiente interno o Microambiente** contenga quei fattori sui quali l'azienda ha una parziale o una totale possibilità di influire per modificarli. A questi fattori l'azienda deve attribuire un valore sia in termini di performance che in termini di importanza.

Una volta che è stato attribuito loro un valore l'azienda deve poi inserirli nella matrice a quattro quadranti qui di seguito riportata, la quale classifica e posiziona i fattori aziendali tenendo conto di queste due dimensioni. L'importanza del fattore è definita sulla base delle minacce ed opportunità che l'impresa si trova ad affrontare.

MATRICE PERFORMANCE/IMPORTANZA

		Performance	
		Scarsa	Elevata
Importanza	Elevata	A. Concentrazione	B. Mantenimento
	Scarsa	C. Bassa priorità	D. Impegno eccessivo

Kotler, Scott, Marketing management, ISEDI

Risulta evidente, a questo punto, che anche se un'impresa possiede una competenza distintiva questa non si traduce necessariamente in un vantaggio competitivo, perché tale competenza potrebbe non essere apprezzata dal mercato oppure i concorrenti potrebbero essere dotati della stessa competenza in misura anche superiore.

Per un'impresa è dunque importante essere più forte dei propri concorrenti in quei fattori che risultano importanti per il mercato.

3. Gli obiettivi

Dopo aver definito la missione del business ed aver analizzato minacce ed opportunità, punti di forza e di debolezza, occorre procedere alla **definizione degli obiettivi**.

Gli obiettivi possono essere molteplici, per esempio:

- la redditività;
- lo sviluppo delle vendite;
- lo sviluppo della quota di mercato;
- la diversificazione del rischio;
- l'innovazione ecc.

Essi devono, inoltre, avere delle caratteristiche ben definite:

- devono essere riferiti ad **orizzonti temporali** ben precisi (per es. dobbiamo incrementare le vendite del 10% entro l'anno e dobbiamo raddoppiare il profitto nell'arco di tre anni);
- dovrebbero esser espressi il più possibile in termini **quantitativi** (vogliamo raggiungere un volume d'affari di 4.000.000 di € l'anno);
- devono essere **realistici**, cioè non utopistici (se produco biciclette da un anno, non posso dire di voler diventare il più grande produttore di biciclette del mondo entro due anni);
- devono essere **strutturati gerarchicamente** dal più importante al meno importante;
- devono essere **comunicabili e comprensibili** sia al personale che alla clientela;
- devono infine essere **coerenti** con la logica dell'impresa e con la sua missione (non è possibile, per esempio, raggiungere il massimo volume di vendite al minimo costo).

4. Le strategie

La **formulazione delle strategie** costituisce un momento fondamentale del processo di pianificazione strategica a livello business. La definizione di una corretta strategia al fine di conseguire gli obiettivi prefissati, costituisce la base per determinare i programmi che consentiranno di realizzarli.

Sia nella **strategia di corporate** sia nella **strategia di business** l'analisi dell'*ambiente settoriale* in cui opera l'impresa riveste un ruolo centrale.

Nell'analisi della struttura e dell'evoluzione del *sistema competitivo* è importante l'identificazione dei **confini del settore**.

Il **settore** è costituito da un gruppo di imprese in concorrenza tra loro, che producono beni o servizi intercambiabili, e rappresenta l'area competitiva dove l'azienda impiega le proprie risorse. Rispetto ad esso si decidono: le strategie di investimento/disinvestimento e le strategie di mantenimento/cambiamento delle regole del gioco.

Alcuni tra i **criteri di classificazione più comunemente impiegati per definire i settori** sono:

- le caratteristiche della domanda (elasticità incrociata o sostituibilità tra i prodotti);
- la similitudine sotto il profilo tecnico;
- il bisogno soddisfatto;
- una fase della catena del valore;
- la struttura del sistema competitivo allargato.

Ogni settore, sufficientemente stabilizzato, è caratterizzato da precise **«regole del gioco»**.

I **fattori che concorrono alla loro determinazione** sono gli stessi che provocano la dinamica del settore:

- *tecnologia ed evoluzione del pensiero scientifico*;
- *cultura e bisogni dei clienti*;
- *norme e regolamenti*.

L'**analisi delle regole del gioco** dà indicazioni su:

- *la tipologia della variabilità da affrontare*;
- *le modalità più probabili con cui può essere introdotta variabilità nel settore* (dinamiche, impatti, ridefinizioni).

L'**ASA (area strategica di affari)** è un sottoinsieme del settore. Essa rappresenta una combinazione prodotto/mercato/tecnologia:

- governabile come un tutt'uno;
- dotato di struttura e logica economica sua propria;
- configurabile come responsabile del livello reddituale;
- caratterizzato da un preciso sistema competitivo;
- caratterizzato da opportunità, vulnerabilità, turbolenza ambientale etc.

Porter individua **tre strategie di base**:

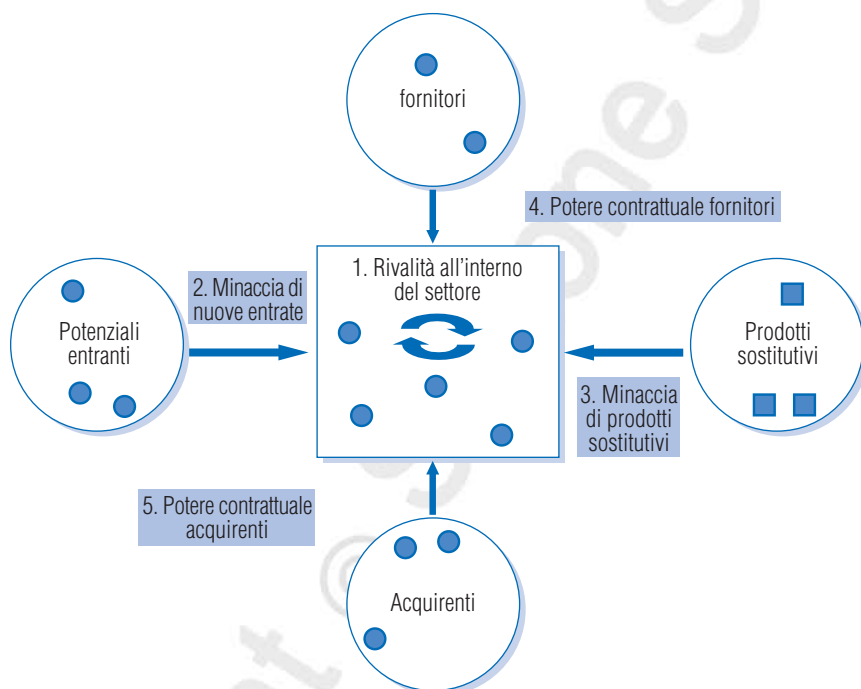
- **strategia di costo**: le imprese che seguono una strategia di costo sono quelle che forniscono lo stesso prodotto o servizio a un prezzo più basso dei concorrenti;
- **strategia di differenziazione**: il vantaggio basato sulla differenziazione si realizza quando l'impresa, in virtù della capacità di creare un *plus* nella percezione dei clienti verso un dato prodotto (in termini di immagine, design, pubblicità), riesce a spuntare sul mercato un prezzo superiore alla media del mercato e dell'effettivo costo che la differenziazione determina;
- **strategia di focalizzazione**: consiste nel concentrare gli sforzi di marketing in un segmento ristretto basandosi sulla leadership di costo o sulla differenziazione.

Secondo il modello di Porter, la struttura di un settore è determinata da cinque forze:

1. l'intensità della rivalità tra i concorrenti (concorrenza reale);
2. l'entrata di nuovi concorrenti (concorrenza potenziale diretta);

3. la minaccia di prodotti sostitutivi (concorrenza potenziale indiretta);
4. il potere contrattuale dei clienti;
5. il potere contrattuale dei fornitori.

Le cinque forze determinano la redditività del settore e, quindi, la maggiore o minore attrattività per le aziende che vi operano o che vorrebbero entrarvi.



Le cause di maggiore...

Analizziamo le cause più significative e frequenti relative alle cinque forze di Porter.

1. Le cause di maggiore concorrenza interna al settore:
 - numerose aziende di dimensioni e capacità simili;
 - scarsa fedeltà alla marca;
 - un'azienda indovina prima delle altre una mossa opportuna;
 - barriere in uscita elevate;
 - globalizzazione.
2. Le cause di maggiore minaccia di nuove entrate:
 - barriere all'entrata basse, dovute a scarse economie di scala, ad una modesta tecnologia, ad una scarsa necessità di capitali, a canali di distribuzione poco critici;
 - scarsa reazione da parte delle aziende già insediate;
 - evoluzione tecnologica, che favorisce i nuovi entranti e penalizza quelli già esistenti;
 - aspettative elevate dei nuovi entranti.

3. Le cause di maggiore minaccia di prodotti sostitutivi:
 - esistenza di prodotti sostitutivi di buona qualità;
 - individuazione di buoni canali distributivi;
 - evoluzione nei bisogni e nelle tecnologie;
 - concorrenza allargata più forte.
4. Le cause di maggiore potere contrattuale dei fornitori:
 - settore dei fornitori poco affollato;
 - presenza di fornitori di prestigio;
 - presenza di fornitori efficienti nei prezzi;
 - scarso potere dei compratori nei confronti dei fornitori.
5. Le cause di maggiore potere contrattuale degli acquirenti:
 - presenza di fornitori di modesta importanza;
 - acquisti di grosse quantità di prodotti;
 - elevata concorrenza fra i fornitori.

A) Ambito competitivo e vantaggio competitivo

L'**ambiente competitivo** è costituito dall'**insieme delle organizzazioni con le quali l'impresa, oggetto di esame, intrattiene rapporti di tipo concorrenziale o di tipo cooperativo**.

Per definire l'*ambito competitivo*, occorre introdurre, in primo luogo, il concetto di **concorrenza effettiva**; essa è *formata da tutti gli operatori che si dedicano alla produzione degli stessi beni o di beni simili e che operano negli stessi segmenti/obiettivi di mercato*.

La **concorrenza potenziale**, invece, è *rappresentata dai nuovi entranti nel mercato*; per questi, l'ingresso può essere ostacolato da barriere all'entrata quali: la normativa, il fabbisogno finanziario, la tecnologia, le economie di scala, i vantaggi di costo assoluto (know-how), le politiche governative.

Altra forza presente nell'ambito competitivo è la **concorrenza sostitutiva**, *composta da quei concorrenti che offrono prodotti sostitutivi*; le determinanti della minaccia di sostituzione sono rappresentate dal rapporto prezzo/prestazione dei prodotti sostitutivi, dalla propensione dell'acquirente a comprare sostituti e dai costi e oneri che occorre affrontare per effettuare la sostituzione.

È necessario, infine, considerare il **potere contrattuale dei fornitori e dei clienti**. L'operato degli imprenditori può essere fortemente condizionato, in primo luogo, dal potere contrattuale dei fornitori. Nel caso in cui l'approvvigionamento dell'impresa dipenda da uno o pochi fornitori, questi ultimi avranno un elevato potere nel determinare: prezzi, termini di consegna, qualità degli input produttivi etc. Il potere contrattuale dei fornitori dipende, inoltre, dalla loro numerosità sul mercato, dalla presenza di input sostitutivi, e dai costi che le aziende acquirenti devono sostenere per effettuare la sostituzione degli input produttivi nei processi di produzione esistenti (**costi sostitutivi**).

In secondo luogo, le imprese possono essere fortemente condizionate dall'operato dei clienti; infatti il potere contrattuale dei clienti di un'impresa dipende dalla tipologia dei beni cui si fa riferimento, a seconda che questi siano destinati a compratori finali oppure a rivenditori e produttori. È chiaramente evidente che il potere contrattuale

esercitato dalle imprese acquirenti (rivenditori e produttori) è di gran lunga superiore a quello esercitato o esercitabile dai consumatori finali.

Queste cinque forze determinano la redditività di imprese e settori attraverso l'influenza da esse esercitata sui livelli dei prezzi, dei costi e degli investimenti.

Più in particolare:

- il potere contrattuale degli acquirenti e la minaccia di sostituzione concorrono a determinare i prezzi che l'impresa può produrre;
- i clienti con più elevato potere contrattuale possono, inoltre, influenzare costi ed investimenti aziendali, richiedendo servizi costosi;
- il potere contrattuale dei fornitori concorre a determinare il costo delle materie prime e delle altre forniture;
- l'intensità della potenza effettiva influisce sui prezzi dei prodotti e su alcuni costi, quali quelli degli impianti produttivi, della pubblicità e delle forze di vendita;
- la minaccia di ingresso di nuovi concorrenti pone un limite ai prezzi dei prodotti e determina i livelli di investimento necessari per la costituzione di significative barriere all'entrata di nuove imprese concorrenti.

Possiamo, quindi, caratterizzare la pressione sotto forma di **potere contrattuale** sia da parte dei fornitori sia da parte degli acquirenti; in tal senso parliamo di **concorrenza verticale**.

La minaccia portata dai potenziali entranti (*minaccia di nuove entrate*) da parte dei concorrenti del settore-prodotti sostitutivi dà luogo, invece, alla **concorrenza orizzontale**.

Per quello che riguarda la **concorrenza dei prodotti sostitutivi**, va notato che il prezzo massimo che i consumatori sono disposti a pagare dipende soprattutto dall'esistenza di prodotti sostitutivi. Da questo dipende anche l'elasticità della domanda rispetto al prezzo: la presenza di beni sostitutivi fa sì che la domanda sia elastica rispetto al prezzo; altrimenti essa è inelastica.

Se due prodotti sono in grado di soddisfare bisogni identici del consumatore, il prezzo del prodotto superiore determina il prezzo massimo del prodotto inferiore (e il prodotto di qualità inferiore venderà solo se ha un prezzo inferiore).

Per quanto concerne le **minacce di entrata**, va notato che elevati livelli di redditività (ROI superiore a costo del capitale) attraggono altre imprese ad entrare in un nuovo mercato, a meno che l'entrata non sia ostacolata da altri fattori. Di conseguenza il tasso di redditività dovrà scendere fino al livello limite degli altri settori. Il *prezzo limite* è il prezzo più alto possibile che l'impresa ritiene di poter praticare senza con ciò indurre nuove imprese ad entrare nel mercato. In ogni caso, nella maggior parte dei settori i nuovi entranti non possono entrare alla pari delle imprese consolidate. Le nuove imprese hanno bisogno di molti anni, infatti, prima di produrre profitti.

I principali tipi di **barriere all'entrata** sono:

- 1) il fabbisogno di capitali;
- 2) le economie di scala;
- 3) i vantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione;
- 4) la differenziazione del prodotto (i mercati molto differenziati costringono i nuovi entranti a sostenere esorbitanti spese di pubblicità e promozione per raggiungere livelli di conoscenza sul mercato simili a quelli degli attori già affermati);

- 5) l'accesso ai canali di distribuzione;
- 6) le barriere governative e legali;
- 7) le possibili ritorzioni dei concorrenti (ad esempio reazioni sotto forma di taglio dei prezzi, potenziamento della pubblicità etc.).

Sono molti anche i fattori che determinano l'**intensità della concorrenza** tra imprese consolidate e incidono sul livello di **redditività generale all'interno del settore**. In alcuni settori l'aggressività arriva al punto tale che i prodotti vengono commercializzati ad un prezzo inferiore al loro costo di produzione, rinunciando a qualunque profitto (cd. *dumping*). In altri settori la rivalità si concentra sulla pubblicità, su innovazioni e su altre dimensioni e non riguardano il prezzo.

Tra i **fattori** più importanti in grado di influire sul livello dei prezzi ricordiamo:

- il **grado di concentrazione**. Minore è il numero di imprese presenti in un settore, più facile sarà controllare il comportamento dei prezzi, riducendosi la possibilità che un'impresa metta in moto una concorrenza basata sul prezzo;
- la **differenziazione del prodotto**: quanto più i prodotti sono simili tanto più i consumatori saranno disposti a sostituirli tra di loro, maggiore sarà l'incentivo ad abbassare i prezzi;
- l'**esistenza di capacità produttive in eccesso e barriere all'uscita**: la presenza di capacità inutilizzata spinge le imprese a competere per espandere la loro attività e distribuire così i costi fissi su un volume di vendite maggiore. Inoltre, più importanti sono le economie di scala all'interno di un settore, maggiori sono gli incentivi per espandere le vendite a spese dei concorrenti. Più alto è il rapporto costi fissi/costi variabili, maggiore sarà la propensione delle imprese a ridurre prezzi per utilizzare le riserve di capacità produttiva.

Il modello di PORTER, tuttavia, non tiene abbastanza conto della natura dinamica della concorrenza e della struttura del settore. *La concorrenza è un processo dinamico in cui non viene mai raggiunto l'equilibrio e la struttura del settore cambia continuamente*: nessuna struttura di settore è una costante nel tempo.

Altro limite dell'analisi di settore è di tenere scarso conto dell'*interazione concorrenziale* tra imprese. Le decisioni prese da un giocatore dipendono da quelle degli altri giocatori. Tra gli approcci che possono essere usati per formalizzare e prevedere il risultato dell'interazione competitiva tra imprese concorrenti importante è la *teoria dei giochi*.

5. Le critiche al modello di Porter

A) L'evoluzione delle strategie e politiche aziendali

Vi è stata una **evoluzione del modo d'intendere la strategia**, dal modello della *Industrial Organization* (della strategia competitiva come teorizzata da PORTER), a

un modello basato su una «**teoria delle competenze**», che fonda il vantaggio competitivo soprattutto sulla capacità di sviluppo delle competenze e sulla creatività imprenditoriale (SCHUMPETER). Secondo questa ottica più recente, una azienda sviluppa la sua strategia e consegue i suoi obiettivi nella misura in cui è capace di apprendere come organizzazione. Si potrebbe sintetizzare il tutto parlando di una evoluzione da un modello legato alla *Industrial Organization*, tendenzialmente statico e deterministico, a un modello basato sulla *Learning Organization*, essenzialmente dinamico. Qualcosa di simile accade nel passaggio dalla pianificazione strategica alla gestione strategica.

B) Limiti del modello

Sia il modello porteriano, legato a una visione deterministica e statica del contesto nel quale l'azienda si trova ad operare, sia il modello basato sulle competenze caratterizzato da un'eccessiva attenzione all'impresa avulsa dal sistema competitivo di cui fa parte, presentano diversi punti deboli.

I **limiti del modello di PORTER** sono:

- opzioni strategiche limitate alla differenziazione del prodotto e riduzione dei costi;
- l'analisi strategica rimane al livello di prodotto e mercato e non va a verificare quali sono le ragioni profonde del vantaggio competitivo (risorse e competenze interne).

Vi è poi un tentativo di conciliare i due modelli (DE TONI - TONCHIA), partendo dagli elementi ritenuti comuni: il *vantaggio competitivo inteso come valore offerto al cliente*; l'*analogia tra «meccanismi d'isolamento» considerati dal modello delle competenze* (distintive e uniche che determinano il successo di una azienda) *con le barriere all'ingresso del modello porteriano*; la *replicabilità del modello delle competenze a livello di sistemi di alleanze* (es. i distretti produttivi), che porta ad una maggiore considerazione dell'ambiente esterno.

La riconciliazione tra le due teorie può avvenire in un modello che dia un peso equilibrato da una parte ai processi di valorizzazione delle risorse - competenze aziendali, dall'altro alle specificità dell'ambiente competitivo. Una strategia non può basarsi solo sulla considerazione e la «leva» esercitata sulle competenze: essa deve tenere altrettanto conto dell'ambiente, soprattutto attraverso il confronto tra i fattori competitivi, che sono diversi per ogni settore.

6. I programmi

Anche le imprese che hanno assunto una chiara posizione strategica e sono leader del proprio gruppo, possono ancora fallire nella **fase di formulazione ed attuazione dei programmi**. Il consiglio che diamo ad esse è quello di seguire lo schema delle sette variabili in «S», il quale definisce gli elementi necessari per raggiungere il successo.

Tre di queste variabili e cioè strategia, struttura e sistemi formano l'**hardware** del successo, ma le altre quattro, e cioè stile, skills, staffing e soft ne formano il **software**. Il segreto del successo di queste aziende non è dato solamente dagli elementi del-

l'hardware, bensì gli elementi del software, che esamineremo qui di seguito, hanno dimostrato di avere un peso determinante. Ogni impresa eccellente deve dunque possedere:

- **stile**, ossia la condivisione, al suo interno, di un comune codice di comportamento e di pensiero;
- **skills**, ossia le competenze necessarie ad implementare la strategia d'impresa;
- **staffing**, ossia la capacità di reclutare personale valido e di sfruttarne le potenzialità;
- **sistema di valori condivisi**, ossia la condivisione, fra dipendenti ed impresa, degli stessi valori ed obiettivi.

7. Il controllo dei risultati (feedback)

E, per finire, di fondamentale importanza risulta procedere ad un costante e continuo **monitoraggio dei risultati raggiunti**, in modo da essere in grado di poter intervenire tempestivamente allorché si verificasse un gap differenziale tra gli obiettivi preventivati ed i risultati effettivamente ottenuti con il processo di pianificazione strategica. Possiamo rifarci al termine anglosassone, di cui abbiamo già accennato nel primo capitolo, e cioè «**Feedback**». Il feedback risulta essere uno strumento di estrema utilità per l'impresa che voglia cogliere anche il benché minimo scostamento dei risultati ottenuti in un determinato periodo, rispetto agli obiettivi che si era prefissata.

Questionario

1. A che cosa serve l' **analisi SWOT**?
(par. 2)
2. Qual è la differenza tra **minacce e punti di debolezza**?
(par. 2)
3. Quali sono, tra quelle elencate, le caratteristiche che devono avere gli **obiettivi di una organizzazione**?
(par. 3)
4. Secondo **Porter** quante e quali strategie può scegliere di applicare un'impresa?
(par. 4)
5. Il termine inglese **Staffing** che cosa indica?
(par. 6)