

Il premio della **COERENZA**

La vostra azienda è abbastanza disciplinata da focalizzarsi intensamente su ciò che sa fare meglio? *di Paul Leinwand e Cesare Mainardi*



Paul Leinwald (paul.leinwald@booz.com) è partner della Booz Company di Chicago.

Cesare Mainardi (cesare.mainardi@booz.com) è managing director per il Nordamerica della Booz & Company e fa parte del comitato esecutivo dell'azienda.

Le aziende che si focalizzano su ciò che sanno fare meglio si assicurano dei ritorni superiori e sostenibili. È una verità semplicissima, ma anche incredibilmente difficile da interiorizzare. Sono veramente poche le imprese che si concentrano su «ciò che sappiamo fare meglio di chiunque altro» tutte le volte che devono prendere delle decisioni operative, in qualunque business unit e in qualsiasi linea di produzione. Ancora più rare sono quelle che hanno allineato le proprie capacità interne di differenziazione con la posizione da tenere sul mercato esterno. Queste aziende le definiamo *coerenti*.

La maggior parte delle aziende non superano il test di coerenza perché dedicano un'attenzione eccessiva al posizionamento esterno e un'attenzione insufficiente alle capacità interne. Cedono alle intense pressioni orientate alla crescita del fatturato e cercano opportunità in mercati in cui non hanno la capacità di avere successo. La loro crescita non deriva dal *core business* ma dall'ingresso in mercati che sono teoricamente *adiacenti* ossia, in molti casi, dalla mera esplorazione di *oceani blu* nei quali poi non riescono a nuotare. Anche nella fase di arroccamento, quando le aziende si mettono sulla difensiva e tentano di rendere più efficiente l'esecuzione, le strategie non dedicano quasi mai una sufficiente attenzione alle capacità. La ri-

duzione dei costi, per esempio, viene di solito effettuata in modo indifferenziato, invece di costituire una meditata riallocazione delle risorse. In effetti, poche strategie menzionano esplicitamente le capacità. Lo sviluppo della strategia segue generalmente il percorso tradizionale che procede a ritroso dal mercato alla stanza dei bottoni.

Non stiamo dicendo che le imprese dovrebbero trascurare i segnali provenienti dal mercato; qualunque strategia origina da quel contesto fondamentale. Stiamo dicendo che dovrebbero partire dalla direzione opposta, stabilendo prima che cosa sanno fare bene e poi affinando ulteriormente quelle capacità (da un minimo di tre a un massimo di sei), finché non saranno eccellenti e interconnesse. Dopodiché, la strategia consisterà nell'allineare quel sistema di capacità distintive con le giuste opportunità di mercato – e il mercato le premierà con dei ritorni superiori. È ciò che definiamo come “premio della coerenza”, e lo abbiamo misurato.

Guardiamo alla Wal-Mart per capire come funziona una strategia basata sulle capacità. Quasi tutti attribuiscono il successo della catena all'efficientissima logistica o alla capacità di mettere in riga i fornitori. Ma avere una o due capacità superiori non basta. Ciò che sostiene effettivamente il vantaggio competitivo di Wal-Mart è un sistema di capacità che si rinforzano a vicenda e che sono in grado di ridurre il costo totale della catena del valore in maniera differenziata. Il co-

Il potere della coerenza

L'azienda coerente si focalizza su ciò che sa fare meglio nel prendere tutte le decisioni operative, in tutte le business unit. Deriva il suo "diritto di vincere" dall'allineamento tra:

MODO DI COMPETERE
EXECUTIVE, MANAGER, IMPIEGATI E OPERAI DI TUTTI I LIVELLI CONOSCONO IL MODO IN CUI L'AZIENDA CREA VALORE PER I CLIENTI



SISTEMA DI CAPACITÀ
IL MOTORE DI CREAZIONE DEL VALORE È IL SISTEMA DI TRE-SEI CAPACITÀ CHE CONSENTE ALLE AZIENDE DI ATTUARE EFFICACEMENTE LA LORO PROPOSIZIONE DI VALORE

RISPONDEZZA DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI
TUTTI I PRODOTTI E TUTTI I SERVIZI SFRUTTANO LO STESSO SISTEMA DI CAPACITÀ

Il sistema di capacità raggiunge il punto massimo di efficienza integrando quattro capacità diverse: gestione aggressiva dei fornitori; analisi esperta dei dati raccolti sul punto vendita; logistica superiore; e gestione rigorosa del capitale circolante. Ognuna di queste capacità rinforza le altre tre e supporta la finalità strategica dell'azienda: garantire "prezzi bassi ogni giorno" ai consumatori. È un sistema di capacità che affonda le sue radici nella qualità superiore delle informazioni. Grazie all'ineguagliabile capacità di analisi delle informazioni raccolte sul punto vendita, Wal-Mart può adattare continuamente il suo assortimento alle tendenze locali nei consumi e dare ai fornitori informazioni più precise e dettagliate di quelle che essi stessi hanno. Ciò accresce a sua volta il potere negoziale dell'azienda e le consente di movimentare le scorte e di gestire il capitale circolante con straordinaria efficienza. Tutti i prodotti e tutti i servizi che vende sono in linea con il suo "modo di competere", ossia con il suo approccio al mercato, e con il suo sistema di competenze. Wal-Mart non vende articoli ad alto prezzo come i mobili o i grandi elettrodomestici, rispetto ai quali le sue competenze non creerebbero un vantaggio di costo. E non troverete mai un Wal-Mart sulla Quinta Avenue o sugli Champs-Élysées. Il suo è un caso da manuale di coerenza tra le diverse capacità.

Il potere della coerenza

La capacità è qualcosa che fate bene, che i clienti apprezzano e i concorrenti non sono in grado di emulare. Non si riduce a un'attività o a una funzione: è l'interconnessione tra persone, conoscenze, sistemi informativi, strumenti e processi che permette a un'azienda di fare meglio dei rivali su qualche parametro importante. Può essere la capacità di assicurarsi spazio di scaffale in determinate tipologie di negozi, di usare il data-mining sui clienti per sviluppare nuovi prodotti, o di combinare prodotti e servizi in modo da soddisfare i mutevoli bisogni dei clienti. Non siamo certo i primi a sottolineare l'importanza delle capacità per la strategia. Il fondamentale articolo di C. K. Prahalad e Gary Hamel *The Core Competence of the Corporation* (HBR, maggio 1990) è stato il primo di una lunga serie di saggi su questo concetto. Ma una singola capacità non basta a produrre il premio alla coerenza. Noi siamo convinti che un sistema di capacità crei valore in maniera differenziata. L'azienda diventa coerente solo quando il suo sistema di capacità viene scelto e implementato con il preciso scopo di supportare una finalità strategica focaliz-

zata o un certo "modo di competere", ed è allineato con un portafoglio appropriato di prodotti e servizi. Il sistema di capacità può fornire risposte chiare alle seguenti domande:

Come affronteremo il mercato? Le aziende di successo hanno una chiara comprensione del modo in cui riescono a creare valore per i clienti. Il loro modo di operare è abbastanza ampio da promuovere la flessibilità e la crescita, e abbastanza ristretto da permettere di focalizzare la strategia e il processo decisionale. Contempla la possibilità di essere l'innovatore, il fornitore meno costoso, l'ottimizzatore della catena del valore, il re del customer service, e così via.

Di quali capacità abbiamo bisogno? Il motore della creazione di valore è un sistema composto da un minimo di tre a un massimo di sei capacità, che nel loro insieme consentono a un'azienda di attuare efficacemente la sua proposizione di valore. Quando le imprese sviluppano un sistema di capacità che si rinforzano a vicenda, il loro vantaggio competitivo diventa molto più consistente.

Che cosa intendiamo vendere, e a chi? Le aziende coerenti costruiscono i loro portafogli di prodotti e servizi in maniera tale che ogni offerta sia allineata con il sistema delle capacità e con il "modo di competere". I prodotti che richiedono altre capacità vengono spietatamente eliminati. Il mercato esterno viene monitorato continuamente alla ricerca di nuove opportunità per sfruttare il sistema delle capacità.

Le aziende coerenti costruiscono un'expertise profonda e ulteriormente sviluppabile in poche aree specifiche, e allineano la strategia e il processo decisionale quotidiano per trarne vantaggio.

L'emblematico caso di Pfizer

Il business dei farmaci da banco della Pfizer è un ottimo esempio di coerenza nelle capacità. Dopo aver acquisito Warner-Lambert e Pharmacia nei primi anni Duemila, il colosso farmaceutico si è ritrovato in portafoglio diversi prodotti leader: Listerine, Benadryl, Sudafed, Nicorette e Rogaine. Nel 2002, Pfizer si è data l'obiettivo di diventare leader globale nei farmaci da banco e ha applicato a questo business il sistema delle capacità.

Scegliere il modo di competere. Anzitutto, i leader della Pfizer hanno analizzato le dinamiche del mercato per capire in che modo l'azienda avrebbe dovuto competere. Il mercato era iper-frammentato (nessun player aveva una quota di mercato globale superiore al 5%) e penalizzato da una bassa crescita complessiva. Il cosiddetto "Rx-OTC switch" (la liberalizzazione di

L'idea in breve

La pressione per la crescita del fatturato è così intensa che la maggior parte delle aziende dedicano troppa attenzione all'espansione e troppo poca alla costruzione di capacità differenzianti.

Alcune imprese partono dalla direzione opposta: prima stabiliscono che cosa sanno fare meglio di chiunque altro, e poi affinano quelle capacità (da un minimo di tre a un massimo di sei) finché non diventano eccellenti e interconnesse.

La strategia consiste per loro nell'allineare ciò che sanno fare bene con le giuste opportunità di mercato – e il mercato le premia con dei ritorni superiori protratti nel tempo.

un gran numero di farmaci, non più soggetti a prescrizione) offriva una grossa opportunità di crescita, fortemente limitata peraltro dalle rigide normative di alcuni Paesi e dall'introduzione di farmaci equivalenti da parte delle grandi catene distributive. Era però prevista una crescita del mercato per la concomitanza di vari fattori demografici globali – invecchiamento della popolazione, innalzamento dei livelli di reddito e stili di vita sempre più frenetici – che favorivano la tendenza dei consumatori all'automedicazione.

A far decidere alla Pfizer come competere è stata la consapevolezza che dei benefici sanitari dimostrabili contavano più della forza commerciale della categoria merceologica. Essere in grado di affermare e dimostrare di avere il prodotto migliore – «Benadryl è più efficace del 54% rispetto al prodotto antiallergico leader soggetto a prescrizione», o «Listerine riduce la placca molto più di quanto non facciano lo spazzolino o il filo interdentale» – mette in condizione di avere successo in tutto il mondo. In altre parole, il business dei farmaci da banco era molto più vicino al business dell'assistenza sanitaria che quello del largo consumo e si integrava perfettamente con l'orientamento strategico di Pfizer.

Valutare il sistema delle capacità. In base a questa constatazione, Pfizer ha scelto un approccio distintivo: concentrarsi su un'innovazione che produca promesse terapeutiche difendibili e sulla capacità di distribuire alcuni brand selezionati in tutto il mondo. Per avere successo, Pfizer ha identificato un sistema critico di sei capacità interdipendenti:

- Innovazione scientifica basata sulle formulazioni.
- Capacità di influenzare gli enti regolatori e le politiche pubbliche.
- Sviluppo di nuovi prodotti in funzione della liberalizzazione dei farmaci etici, oltre che tramite licenze e acquisizioni.
- Marketing aggressivo, imperniato su benefici sanitari dimostrabili;
- Gestione efficace del canale, sia nella grande distribuzione sia nelle farmacie (specie in termini di posizionamento, pricing e promozione);

- Portfolio management focalizzato su brand e mercati geografici in sensibile crescita.

Ognuna di queste capacità contribuiva a realizzare concretamente la strategia di Pfizer, ma era la loro combinazione pratica a renderla differenziante sul piano competitivo. Se il colosso farmaceutico americano voleva costruirsi una posizione inattaccabile nel marketing del tipo descritto, aveva bisogno di solide capacità di innovazione scientifica e di robuste capacità per passare da farmaci specialistici a farmaci da banco allo scopo di assicurarsi una serie di formulazioni su cui basare quelle promesse terapeutiche. Doveva riuscire a farle approvare dagli enti regolatori e a tradurle in termini che i consumatori di tutto il mondo potessero comprendere quando prendevano le decisioni di acquisto. E doveva gestire efficacemente quei brand selezionati che promettevano risultati eccezionali.

Valutare la rispondenza dei prodotti. Una volta fatte scelte ponderate su come Pfizer avrebbe dovuto competere e con quali capacità, i suoi executive si resero conto che alcuni prodotti non erano più coerenti con la strategia. Grazie soprattutto all'acquisizione di Warner-Lambert, il portafoglio prodotti si era esteso dai farmaci da banco ai prodotti per la cura della persona (rasoi e crema da barba Schick) e alle gomme da masticare (Chiclets, Trident e Bubblicious) – due categorie merceologiche che sfruttavano altri tipi di capacità. I prodotti per la cura della persona richiedono un'innovazione specifica nelle tecnologie di trattamento della pelle, il continuo adeguamento ai trend di moda e la capacità di sviluppare confezioni attrattive. Le gomme da masticare richiedono una rapida innovazione nei sapori e la capacità di procurarsi degli spazi espositivi vicino alle casse dei supermercati. Se Pfizer non intendeva più investire in quelle capacità, doveva dismettere quei prodotti, o rischiare l'incoerenza strategica.

Nel 2003, Pfizer ha ceduto le gomme da masticare alla Cadbury Schweppes e la divisione Schick-Wilkinson Sword alla Energizer Holdings. Queste dismissioni le hanno consentito di dedicare ancora più attenzione e ancora più risorse allo sviluppo accelerato dei suoi

La leadership della coerenza

di Francesco Rattalino *



L'ARTICOLO DI LEINWAND E MAINARDI ci riporta ai fondamentali della strategia aziendale, ricordandoci che strategia significa creare un *posizionamento unico* e che questo è difficile da raggiungere e da difendere se esiste incoerenza tra capacità chiave di un'azienda e un suo posizionamento sul mercato. Concetto importante la coerenza, se già nel 1996 ne parlava Michael Porter affermando che «l'essenza della strategia è scegliere cosa non fare» (proprio per mantenere coerenza fra immagine dell'azienda, attività fondamentali, sistema di controllo/coordinamento e posizionamento strategico).

Ma se il concetto di coerenza è patrimonio della dottrina manageriale da quasi tre lustri, perché le aziende cadono ancora nella trappola dell'incoerenza? A parte le cause fisiologiche (come la maturità del settore in cui opera l'azienda), si tratta di un rischio prevenibile quando le cause sono culturali: le ambizioni del management. Come suggeriscono Leinwand e Mainardi, la smania di crescere è spesso cattiva consigliera e determina situazioni di incoerenza. Si pensi al caso Pirelli. Dopo anni di profitti nel business della gomma è incappata nella trappola dell'incoerenza perseguendo la diversificazione in Telecom (da cui è uscita nel 2007) e nell'immobiliare (scorporato dalla holding in questi giorni). Col senno di poi appare evidente che le capacità necessarie nei business della gomma, delle telecomunicazioni e dell'immobiliare siano completamente diverse e poco sinergiche, eppure la tentazione di entrare in un settore profittevole è stata più forte della coerenza con le capacità dell'azienda.

La FIAT di Marchionne, invece, è l'esempio di un'azienda uscita da una situazione di quasi bancarotta allineando le proprie capacità con le necessità del mercato e la situazione economica. Infatti dal 2005 a oggi il gruppo automobilistico si è concentrato su alcune capacità fondamentali quali la conoscenza approfondita dei piccoli motori ad alta efficienza, lo sviluppo di nuovi prodotti e un'attenzione particolare agli aspetti finanziari. Risultato: la FIAT ha attraversato la crisi economica riuscendo a incrementare la propria quota di mercato ed è sbarcata in America acquisendo un competitor come Chrysler.

Ma il campione italiano di coerenza strategica va ricercato tra le colline delle Langhe, in quell'azienda che dal 1942 coltiva e difende caparbiamente le proprie capacità al fine di ottenere un

posizionamento unico al mondo: la Ferrero. Il suo brand è stato definito dal Reputation Institute come il più amato al mondo nel suo mercato domestico e i risultati economici strabiliano per la costante crescita a due cifre anche in periodi di recessione. Con queste premesse non stupisce che la rivista *Forbes* abbia nominato Michele Ferrero come l'uomo più ricco d'Italia.

Guardando ai casi Pirelli, FIAT e Ferrero si potrebbe trarre la conclusione che coerenza significhi non uscire dal proprio *core business* ed evitare di cogliere le occasioni offerte dal mercato. Falso. Si può essere coerenti e di successo anche uscendo dal proprio settore di business. Oltre al caso Pfizer citato nell'articolo, basta restare in Italia per trovare aziende che hanno investito sulle proprie capacità per crescere in settori contigui. Un esempio per tutti è il gruppo Armani: raggiunto il suo posizionamento unico nel settore della moda, esprimendo come valore il buongusto italiano, lo ha replicato con successo nell'arredamento e adesso anche nell'ospitalità alberghiera. Strategia che ha permesso ad Armani di essere una delle poche società di moda a crescere sia nel 2008 sia nel 2009.

La coerenza tra capacità e mercato è difficile da perseguire e necessita di una leadership forte, pronta a prendere decisioni difficili come non entrare in un mercato profittevole, non acquisire un'azienda a un multiplo interessante, ritirare un prodotto dal mercato e magari non acquisire un cliente, proprio per salvaguardare quel posizionamento unico che ne determina le performance. Non è un caso che le aziende citate sopra vedano sul proprio ponte di comando leader come Michele Ferrero, Sergio Marchionne o Giorgio Armani. Ma è anche vero che è la coerenza a facilitare il lavoro del leader definendone le priorità strategiche e aiutandolo a comunicare meglio le sfide manageriali ai propri collaboratori. È questo corollario al modello di Leinwand e Mainardi, che permette a tutti i manager di verificare la propria coerenza strategica e definire le priorità per il successo della propria azienda.

* **Francesco Rattalino** è Professore di Management Control e Strategia a ESCP Europe, Direttore degli Studi di ESCP Europe in Italia, co-fondatore di 3H Partners e imprenditore attivo in numerose start-up.

brand globali nel parafarmaceutico (Listerine, Zyrtec e Nicorette) e all'acquisizione di nuovi brand in grado di differenziarsi per l'efficacia terapeutica come Purell («Purell uccide in pochi secondi il 99,99% dei germi patogeni»).

Nel 2006, Pfizer Consumer Healthcare (PCH) è arrivata a fatturare quasi quattro miliardi di dollari all'anno e ad essere leader mondiale nella sua categoria, con un tasso di crescita doppio rispetto alla media del settore. Quell'anno Pfizer ha riscattato il valore creato dalla PCH vendendo il business alla Johnson & Johnson per la cifra-record di 16,6 miliardi di dollari, pari a 20,6 volte l'EBITDA (contro dei multipli medi che all'epoca viaggiavano intorno a 15).

Il payoff

Ma le aziende coerenti hanno una performance finanziaria superiore? Noi abbiamo analizzato una serie di settori e abbiamo confrontato il livello di coerenza nelle capacità dei player principali con i loro margini operativi sugli ultimi cinque anni. (Vedi la figura «Coerenza e profittabilità nei beni di largo consumo»). I dati dimostrano che la coerenza nelle capacità è fortemente correlata a una maggiore profittabilità (misurata dall'EBIT, ossia dal rapporto tra utili prima di interessi e tasse e i ricavi netti, su un arco di cinque anni). Ciò vale particolarmente nei mercati maturi in cui c'è stato un processo di consolidamento.

I vincitori. Nel settore dei beni di largo consumo, la Coca-Cola – l'azienda più profittevole – si distingue per la sua focalizzazione sulla creazione di bevande, sulla brand proposition e sulla comprensione del consumatore globale. Questo semplicissimo ma efficace sistema di capacità le consente di dominare interi segmenti nel settore del *beverage* in tutto il mondo. Con l'eccezione di alcune sfortunate incursioni in altri settori (come l'acquisizione della Columbia Pictures), la Coca-Cola ha mantenuto una focalizzazione assoluta sulle bevande che trae beneficio dal suo sistema di capacità. La capacità di capire le preferenze dei consumatori le consente di creare ovunque una connessione emotiva ineguagliabile tra il brand e i suoi utilizzatori.

Anche la Wrigley, che fa attualmente parte del gruppo Mars, è molto profittevole rispetto alla media del settore. E resta fedele anch'essa a ciò che sa fare meglio – innovare costantemente nei sapori e assicurarsi spazi espositivi in prossimità delle casse. In effetti, l'acquisizione di Wrigley da parte di Mars è un esempio di come, quando vengono gestite bene, le capacità – oltre a creare valore per un portafoglio – ne definiscano

Il test della coerenza

Come fate a ottenere il premio della coerenza? Il primo passo è stabilire quanto siete incoerenti. Forse lavorate in un'azienda che occupa varie posizioni di mercato e mantiene vari sistemi di capacità, per cui vi chiederete da dove partire. Questo semplice strumento diagnostico vi aiuterà a identificare le aree in cui la vostra organizzazione è coerente - e quelle in cui rischia di deragliare.

POSSIAMO DAVVERO AFFERMARLO?

MODO DI COMPETERE

Abbiamo le idee chiare su come vogliamo creare valore sul mercato?

LO FACCIAMO VERAMENTE?

Stiamo investendo nelle capacità che contano veramente per il nostro modo di competere?

SISTEMA DI CAPACITÀ

Possiamo definire le tre-sei capacità che descrivono ciò che sappiamo fare molto meglio di chiunque altro?

Abbiamo stabilito come operano insieme all'interno di un sistema?

Tutti i nostri business attingono a questo sistema superiore di capacità?

La nostra struttura organizzativa e il nostro modello operativo lo supportano e lo sfruttano?

Il nostro sistema di performance management lo rinforza?

RISPONDENZA DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI

Abbiamo specificato il punto di forza del nostro prodotto e/o del nostro servizio?

Sappiamo come sfruttare il sistema di capacità in aree nuove o inaspettate?

La maggior parte dei prodotti o dei servizi che vendiamo sono in linea con il nostro sistema di capacità?

I nuovi prodotti e le acquisizioni si valutano in base alla rispondenza al vostro modo di competere e al vostro sistema di capacità?

pure la composizione. La decisione di Mars di non intervenire minimamente sul business della Wrigley indica che questa acquisizione non è stata motivata unicamente da economie di scala – in realtà, Mars ha trasferito i suoi brand extra-cioccolato, Starbust e Skittles, nel portafoglio della Wrigley per consolidare e sfruttare ulteriormente queste capacità differenzianti. Mars conosce il cioccolato. Wrigley conosce le gomme da masticare e le caramelle.

Gli sconfitti. ConAgra Foods, all'altro estremo dello spettro, ha creato incoerenza effettuando negli anni Novanta una serie di acquisizioni che mancavano di focalizzazione. A metà degli anni Duemila, il suo portafoglio copriva tre segmenti che comportavano

tre diversi set di capacità: piatti pre-cucinati, che richiedevano capacità superiori di merchandising e di gestione della supply chain; merendine, che richiedevano una forte innovazione di prodotto; e alimenti base come la farina e la carne lavorata, che richiedevano un approvvigionamento efficiente. Come ci poteva aspettare, negli anni che abbiamo esaminato, dal 2002 al 2007, ConAgra ha avuto una performance inferiore alla media. Successivamente ha dismesso alcuni brand non strategici nel tentativo di recuperare coerenza, e l'anno scorso è stata premiata da una performance finanziaria più soddisfacente.

Le attività di Sara Lee erano ugualmente poco focalizzate. Solo cinque anni fa, il suo portafoglio ultra diversificato includeva un po' di tutto, dai dolci alla biancheria intima Hanes, al lucido da scarpe Kiwi. Come si vede nella figura, la sua performance finanziaria era la peggiore del campione. Negli ultimi dieci anni Sara Lee ha effettuato tre grandi ristrutturazioni e ha iniziato a guadagnarsi il premio della coerenza, dopo aver dismesso molti brand non strategici.

La coerenza che abbiamo misurato crea valore in quattro modi. Anzitutto rafforza il vantaggio competitivo. Le aziende che si concentrano giorno dopo giorno sulle proprie capacità le affinano continuamente. I dipendenti diventano più bravi e i sistemi diventano più esperti, consentendo loro di fare meglio dei concorrenti e di conseguire la massima crescita nel proprio settore.

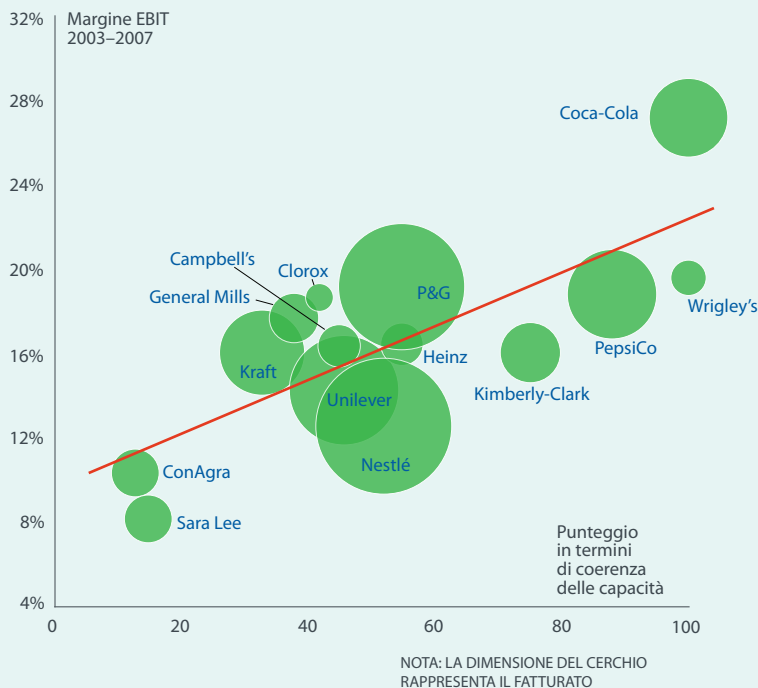
In secondo luogo, la coerenza focalizza l'investimento strategico su ciò che conta; le aziende prendono decisioni più valide sul piano della crescita organica e perseguono acquisizioni in linea con le loro capacità. Riduce anche gli sprechi. Le aziende coerenti indirizzano il capitale, il tempo e il talento su quelle attività, su quei prodotti e su quei business che ne estenderanno la supremazia. Non investono nell'ottimizzazione dei pagamenti. Non finanziano progetti di R&S che non ne rafforzeranno la posizione competitiva. E non spendono somme eccessive in campagne di marketing che non faranno aumentare le vendite.

In terzo luogo, la coerenza produce efficienze di scala. Le imprese possono spendere più oculatamente e crescere più facilmente quando applicano le stesse capacità a una gamma più ampia di prodotti e di servizi – possono applicarle, addirittura, a dei business in cui normalmente non potrebbero permettersi di entrare.

La coerenza, infine, crea allineamento tra intento strategico e processo decisionale quotidiano. In un mondo caotico e imprevedibile, le aziende coerenti eseguono meglio e più rapidamente la strategia per-

Coerenza e profittabilità nei beni di largo consumo

Le aziende che allineano un modo di competere, un sistema integrato di capacità, e i prodotti e i servizi giusti, creano un valore superiore, e noi abbiamo misurato questo "premio della coerenza" in vari settori.



Il nostro approccio alla misurazione della coerenza è simile per tutti i settori e si può sintetizzare in tre fasi principali. Per prima cosa, definiamo i segmenti che serve ciascuna azienda. Poi identifichiamo le capacità che creano valore per l'azienda in ciascun segmento. Infine determiniamo il numero delle capacità comuni a tutti i segmenti serviti dall'azienda. Questo poi confrontato con l'EBIT per stabilire il premio della coerenza.

Case Study

Quando l'espansione è nemica della coerenza

Quando si focalizzano sulla crescita escludendo tutto il resto, le imprese finiscono inevitabilmente per andare a competere in un territorio dove non hanno le capacità per vincere.

Riflettete sulla vicenda ammonitrice di un'azienda che si è lasciata incantare dalle sirene della "adiacenza strategica". Nel lontano 1979, gli executive di Anheuser Busch fecero il semplice ragionamento che birra e snack salati si integrano perfettamente: vengono acquistati e consumati insieme, usano entrambi il lievito e richiedono ambedue ottime capacità di marketing e distribuzione. Quell'anno l'azienda lanciò la linea di prodotti Eagle Snacks. Poi, alla fine degli anni Ottanta, Anheuser Busch

decise di ampliare questo business al di là dei *pretzel* e noccioline che vengono serviti sugli aerei e nei bar, e iniziò a vendere anche patatine fritte nei supermercati. Gli snack rappresentavano un mercato contiguo molto interessante, stimato in undici miliardi di dollari, e Anheuser Bush sguazzava nella liquidità. Le categorie merceologiche della birra e degli snack sembravano richiedere capacità molto simili, ma in realtà c'erano delle differenze che sfuggivano ai dirigenti di

Anheuser. In particolare, le due categorie richiedevano capacità distributive molto diverse. L'alcol è rigidamente regolamentato; gli snack non lo sono. La birra e gli snack vengono posizionati in due corsie diverse del supermercato, vi entrano da porte diverse e vengono ordinati da due buyer diversi. Anheuser non era abituata ad acquistare spazi espositivi per la birra, mentre doveva farlo per gli snack. Come se non bastasse, gli snack e la birra hanno caratteristiche profondamente diverse di peso e di volume. Per queste ragioni, la distribuzione degli snack si rivelò molto più complicata e costosa di quanto non immaginassero gli executive.

Per giunta, Anheuser Busch aveva scelto il mercato sbagliato in cui espandersi. Si sarebbe trovata a competere con l'invincibile Frito-Lay, il King Kong degli snack. Quando Eagle Snacks iniziò a contrastare la supremazia di Frito-Lay nei supermercati, le arrivò la batosta. Frito-Lay mobilitò il suo eccellente sistema di capacità - innovazione dei sapori, copertura della rete distributiva e merchandising supportato dall'IT, lanciando tutta una serie di nuovi prodotti e riducendo i prezzi. Eagle Snacks non era in grado di competere. La sua quota di mercato non ha mai superato il 6%, mentre quella di Frito-Lay è passata dal 40% al 50%.

ché tutti coloro che ne fanno parte sanno che cosa conta veramente.

Il percorso che porta alla coerenza

Vista la tendenza naturale delle organizzazioni a scivolare nell'incoerenza, ci vuole una leadership straordinaria per perseguire una strategia basata sulle capacità. Concentrarsi su un modo di competere e su un sistema di capacità differenzianti che si rinforzano a vicenda comporta spesso scelte difficili, come ad esempio la dismissione di alcuni business, la razionalizzazione di funzioni non essenziali e l'eliminazione di alcune linee di prodotti e di servizi. Significa resistere alla tentazione di entrare in un nuovo mercato promettente in cui il vostro sistema di capacità non può aiutarvi, o di perseguire (specie nelle fasi di boom) dei profitti facili a spese della focalizzazione strategica.

Abbiamo visto all'opera questa leadership eccellente in molti casi aziendali. Alla fine degli anni Novanta, per esempio, dopo una serie di risultati negativi, il board della P&G autorizzò A. G. Lafley a trasformare il colosso dei beni di largo consumo ormai divenuto tentacolare. Lafley lo fece prevalentemente ridisegnando il modo di competere dell'azienda intorno all'innovazione aperta e dismettendo degli asset che non erano in linea con il sistema distintivo di capacità della P&G.

Nel 1998, quando l'industria del tabacco subì un duro colpo con il Tabacco Master Settlement Agreement (una transazione in base alla quale il governo

degli Stati Uniti si impegnava ad abbandonare le cause intentate ai quattro maggiori produttori di sigarette in cambio di un ingente indennizzo e della definitiva rinuncia alla pubblicità diretta), il gruppo dirigente della R. J. Reynolds reagì applicando una focalizzazione basata sulle capacità al merchandising dell'azienda, riducendo i costi operativi di un miliardo di dollari.

Molte aziende creano delle sacche di coerenza così come ha fatto la Pfizer. Una divisione si può sottrarre spesso alle pressioni esterne e alla curiosità degli osservatori, e per un leader divisionale potrebbe essere più facile restare focalizzato su un certo modo di competere.

Oltre a influenzare l'agenda del gruppo dirigente, la coerenza incentrata sulle capacità promuove la leadership. Allinea l'organizzazione a tutti i livelli e fornisce ai dipendenti gli strumenti necessari per prendere tutti i giorni le decisioni giuste. L'ideale che abbiamo descritto - l'azienda che presenta un pieno allineamento tra strategia, sistema di capacità e portafoglio di prodotti/servizi - potrebbe apparire un ideale irraggiungibile. Ma c'è del valore nel percorso di avvicinamento. Ogni transazione, ogni decisione di R&S, ogni scelta del management è un'opportunità per fare un passo avanti anziché un passo indietro. ♥

Traduzione di Roberto Merlini