



# IL CAMBIAMENTO STRATEGICO

*Cambiare, si bisogna cambiare! Ma in che modo?*

Se in Azienda la situazione non è più quella dei bei tempi, è evidente che qualcosa si deve pur fare: cambiare. Invece attendere che siano le condizioni esterne a cambiare non è mai la scelta migliore. Anzi, casomai si dovrebbe anticipare il mercato, anziché reagire a posteriori e subirlo.

## LA PILLOLA DI TEORIA

Quando il cambiamento investe la strategia Aziendale ad alto livello, è d'aiuto la matrice sviluppata Igor Ansoff, perché consente di semplificare efficacemente e di razionalizzare l'analisi delle opzioni strategiche, cioè delle scelte disponibili.

La maggior parte delle Aziende lavora con i prodotti che ha a disposizione e sui mercati che sta già coprendo. In questa situazione il miglioramento può avvenire solo con una strategia di penetrazione del mercato, soprattutto portando via clienti ai concorrenti. Ma spesso questa via è già stata battuta e le sue potenzialità sono già state esplorate e fruttate. Proprio per questo le cose non vanno più bene.

		PRODOTTI	
		attuali	nuovi
MERCATI	attuali	<b>PENETRAZIONE DI MERCATO</b> = vendo gli stessi prodotti negli stessi mercati	<b>DIVERSIFICAZIONE DI PRODOTTO</b> = vendo nuovi prodotti negli stessi mercati
	nuovi	<b>DIVERSIFICAZIONE DI MERCATO</b> = vendo gli stessi prodotti in nuovi mercati	<b>DIVERSIFICAZIONE TOTALE</b> = vendo nuovi prodotti in nuovi mercati

Una prima opzione di cambiamento strategico è quella di vendere nuovi prodotti ai clienti attuali, per esempio aumentando la gamma a catalogo. Qui la difficoltà è essenzialmente legata alla capacità di innovazione delle funzioni tecniche aziendali.

Una seconda possibile opzione di diversificazione consiste nel vendere gli stessi prodotti in nuovi mercati, per esempio all'Estero.

La terza possibilità è la diversificazione totale, che porta a costruire un nuovo business, per vendere nuovi prodotti in nuovi mercati. Le sinergie con il business di origine sono quasi solo limitate alla finanza. È la soluzione adottata dai conglomerati di grandi Aziende, entità quasi sconosciute in Italia.

È interessante osservare che le tre opzioni di diversificazione non hanno affatto uguali tempi e uguali rischi.

Tutto sommato, e mi si perdoni la generalizzazione, la diversificazione di mercato si realizza in tempi relativamente più brevi e con rischi che possono essere meglio graduati delle altre e per questo io suggerisco di prenderla in attenta considerazione tutte le volte che sia sensato farlo.

		PRODOTTI	
		attuali	nuovi
MERCATI	attuali	<b>PENETRAZIONE DI MERCATO</b> <b>RISCHIO MEDIO</b> <b>TEMPI MEDI</b>	<b>DIVERSIFICAZIONE DI PRODOTTO</b> <b>RISCHIO MEDIO</b> <b>TEMPI MEDI</b>
	nuovi	<b>DIVERSIFICAZIONE DI MERCATO</b> <b>RISCHIO BASSO</b> <b>TEMPI BREVI</b>	<b>DIVERSIFICAZIONE TOTALE</b> <b>RISCHIO ALTO</b> <b>TEMPI LUNGI</b>

## L'APPLICAZIONE PRATICA

Le PMI del NordEst sono quasi sempre caratterizzate da buoni prodotti e buona capacità innovativa. Tuttavia spesso accade che l'ingresso in nuovi mercati Esteri non venga preso in considerazione, per il timore di muoversi in ambienti sconosciuti, in cui la barriera della lingua rappresenta un ostacolo ritenuto insormontabile. In realtà, è bene dirlo subito, la lingua è un problema superabile e, ormai, superato da molti. Il vero problema è la diversità culturale, che si manifesta in diverse sensibilità, diversi comportamenti di acquisto, diversi modi di fidelizzazione: queste, casomai sono le vere barriere, ma con i dovuti supporti non sono insuperabili.

Perciò non è giusto che un'Azienda si tarpi le ali, quando magari ci sono altri che già commercializzano proprio i suoi stessi prodotti all'Estero, ma senza che lei ne abbia un beneficio significativo, perché l'assenza di un contatto indiretto col mercato impedisce di coglierne le vere necessità.

E' inoltre di tutta evidenza come il mercato italiano sia assolutamente insufficiente alle potenzialità del nostro sistema produttivo (vedi figura).

Non voglio dire che il processo di internazionalizzazione sia una strada in discesa, tutt'altro. Ma dico che può essere fatto un passo alla volta, verificando i risultati a ogni step. Il rischio quindi può essere gestito più facilmente. Penso alla partecipazione a fiere, a rapporti commerciali di agenzia, a sinergie con altre Aziende non concorrenti, ma che operano nello stesso settore.

Non voglio nemmeno dire che l'internazionalizzazione si fa in un attimo. E' un processo che per arrivare a regime richiede tempo, deve essere programmato e richiede risorse.

Tuttavia ha il vantaggio che si può impostare in breve tempo e se ne può ben graduare la crescita.

Comunque non si può attendere la crisi, per farlo con l'acqua alla gola: un mio Cliente si decise a muoversi all'estero per risollevare le sorti aziendali solo quando era ormai troppo tardi e infatti il progetto non ebbe il tempo di dare i frutti sperati. Fosse stato avviato per tempo, avrebbe potuto evitare la tragedia finale.

## CONCLUSIONE

La matrice prodotto – mercato offre una buona opportunità di riflessione in questi tempi difficili, in cui il cambiamento continuo è diventato una necessità vitale, assoluta per tutti.

In questo panorama, tutto sommato, i rischi ed i tempi per avviare un'attività commerciale all'Estero possono essere contenuti, mentre è bene evidente, soprattutto oggi, quanto la crisi morda molto meno violentemente chi si ha saputo internazionalizzarsi.

Invece, creare un nuovo prodotto o addirittura mettere in piedi un nuovo business richiedono sicuramente maggiori risorse.

