

Pianificazione Aziendale

a cura di
Marcello Falasco

Ancona, 7 Maggio 1999

Facoltà di Ingegneria
Università degli Studi di Ancona

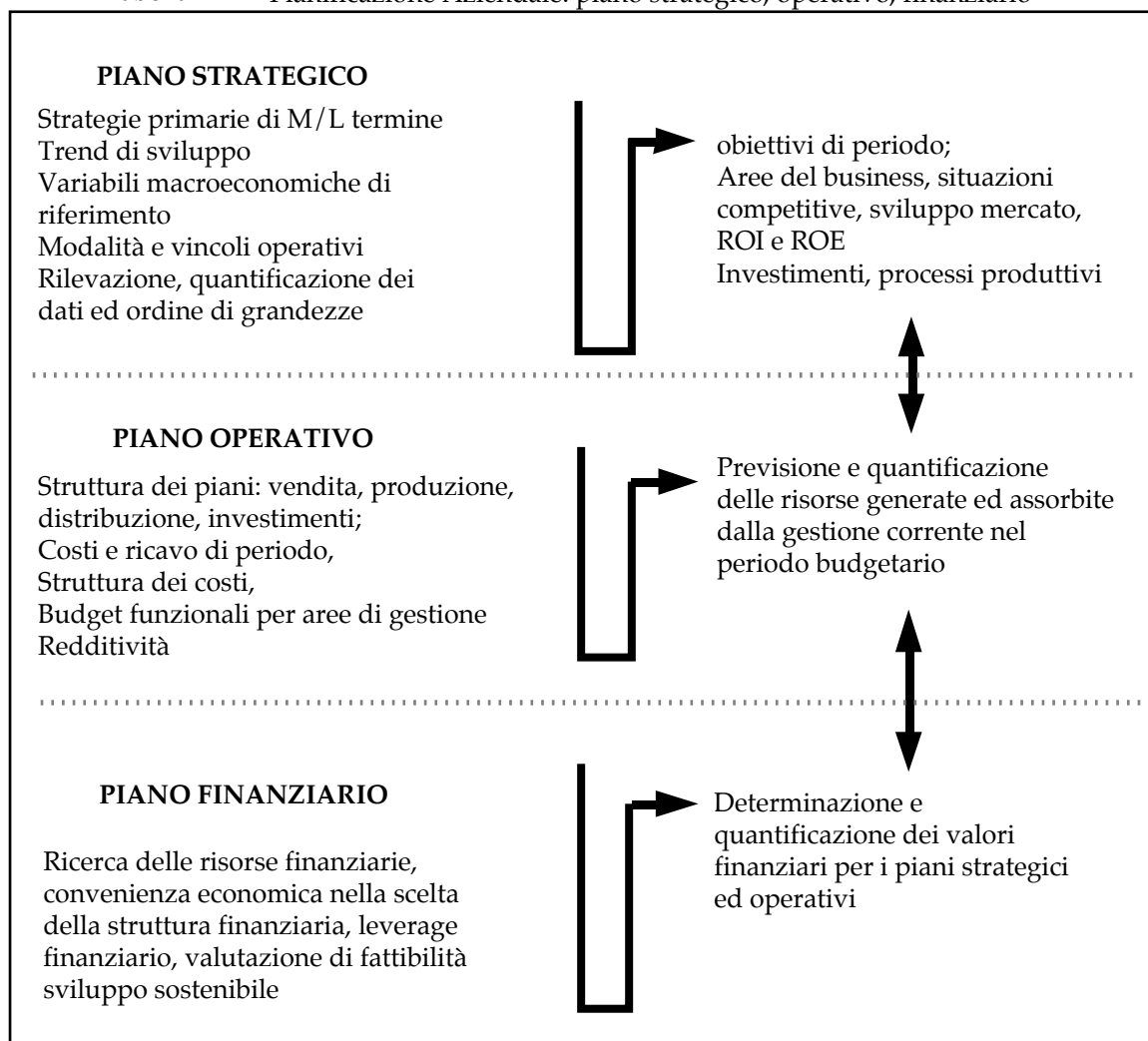
La Pianificazione Aziendale: obiettivi strategici piani operativi e controllo per aree funzionali

Le principali funzioni dell'imprenditore sono quelle di produrre reddito e porre le basi per la costituzione di un sistema-azienda capace di pianificare lo sviluppo in ogni sua parte. Partendo dall'area della pianificazione aziendale primariamente si definiscono gli obiettivi di lungo e medio periodo i cui risultati, sottoposti a revisione periodica, forniranno i gradi delle varie performance ottenute nei periodi di riferimento, sia per l'intero sistema che per le diverse aree aziendali. La logica vincente per ogni imprenditore è quella di legare, sulla base di decisioni equilibrate, sia gli obiettivi di reddito che quelli di sviluppo dell'impresa, con comportamenti coerenti su ogni azione intrapresa e, in particolare, su quelle indirizzate al mercato la cui forza di penetrazione è legata alla capacità competitiva.

Per quanto riguarda la delicata funzione della capacità competitiva sul mercato, possiamo dire che essa è condizionata da diversi fattori ed il successo ottenibile dipende essenzialmente dalla possibilità di avere a disposizione molteplici informazioni che permettano di impostare e programmare i propri processi produttivi secondo il binomio qualità-prezzo. Se, come abbiamo detto, l'obiettivo principale per l'imprenditore è quello di far crescere il sistema impresa, misurabile nelle migliori posizioni raggiunte (fatturato, produzione, profitti ecc.), il processo gestionale deve necessariamente garantire l'efficiente impiego degli input produttivi e l'efficacia degli output prodotti secondo i piani predisposti dalla pianificazione.

Uno dei punti cardine allora per garantire l'efficienza delle risorse impiegate è quello di organizzare il processo pianificatorio dotandosi di un sistema informativo (hardware e software) che abbia carattere di tempestività nella rilevazione ed elaborazione dei dati e tratti e selezioni i flussi informativi in un processo integrato, cioè in un processo in cui i dati vengono ripresi e trasferiti da un settore aziendale ad un altro per una sua successiva rielaborazione.

Tabella 1 Pianificazione Aziendale: piano strategico, operativo, finanziario



Passando ora ai contenuti riguardanti la pianificazione aziendale, diciamo che essa si articola attraverso la predisposizione di tre piani (c.f.r. Tab.1), che nel loro ordine sono:

- 1) piano strategico;
- 2) piano operativo;
- 3) piano finanziario.

Piano strategico

Il processo dell'intero ciclo della pianificazione aziendale inizia con la redazione del piano strategico mettendo a fuoco, in fase di redazione, le basi dell'intero periodo previsionale e stabilendo in via anticipativa gli obiettivi di medio e lungo termine le cui ampiezze temporali (2, 3, 5 anni) vanno viste nelle diverse realtà aziendali a seconda della più o meno dinamica evoluzione dei mercati legati alle innovazioni tecnologiche e allo sviluppo economico.

Il piano strategico, nella sua prima fase di redazione, non deve presentare elevati gradi di dettaglio, ma deve piuttosto focalizzare le macrovariabili fondamentali (strategie di prodotto, prezzi, mercati, finanza, marketing, redditi ecc.), onde evitare che l'estrema analisi delle variabili sotto osservazione si disperdano nell'esame delle previsioni complessive.

In sintesi, una volta dettate le politiche generali di piano, il documento strategico riceverà ed organizzerà i flussi informativi per tradurli in piani concreti connessi ai seguenti scopi:

- 1) individuare le proprie componenti del business e di tutti i fattori esogeni che abbiano diretta correlazione con l'effettivo andamento delle attività aziendali misurandone l'impatto ed i relativi ritorni dal mercato (competizione aziendale, contrazione e sviluppo mercato, consumi e processi demografici ecc.);
- 2) analizzare e quantificare gli obiettivi programmati nel medio/lungo termine, per le strategie assunte o da assumere sul mercato.
- 3) analizzare e quantificare la politica degli investimenti sulle previsioni di crescita del fatturato e sull'apertura di nuovi mercati.
- 4) definire le modalità operative di breve periodo per la verifica dei risultati e delle connesse azioni di controllo

Se i punti richiamati, non certo esaustivi, hanno lo scopo di dettare le linee del piano strategico, non va dimenticato che nelle fasi operative le singole politiche oggetto del piano dovranno essere sottoposte a continue verifiche, ridefinendo i programmi alla luce dei mutati scenari previsti per adeguarli alle nuove realtà.

E' proprio sulla base delle verifiche di periodo che per l'impresa, e quindi per l'imprenditore, si porranno una serie di interrogativi ai quali dovranno essere date precise risposte, in tempo utile, sulle azioni da intraprendere e sui mezzi a disposizione per effettuarle. Riprendendo quanto richiamato ai punti 1) e 2), i principali interrogativi che ogni imprenditore dovrà porsi possono essere del seguente tipo:

- a) i clienti hanno una buona capacità di acquisto; siamo sostituibili con altre aziende senza difficoltà; il nostro prodotto per loro è fondamentale; la qualità è il loro principale punto di riferimento o lo è anche il prezzo?
- b) chi sono i nostri concorrenti, quali differenziali vantaggi competitivi possiedono; come reagiscono alle variazioni di prezzo; quali sono i nostri punti di forza e di debolezza; che strategie di marketing siamo intenzionati ad intraprendere?
- c) la nostra offerta è minacciata da prodotti sostitutivi, quali sono le loro prestazioni?
- d) quale tipo di barriere poste all'entrata sul nostro mercato reggono ancora; si opera in un mercato di crescita; come si dovrà reagire se minacciati da nuovi concorrenti?

E' chiaro che la sola esposizione di questi quattro interrogativi dovrà far riflettere l'imprenditore sulle risposte da dare e sulle relative azioni concrete che saranno messe in atto, perché solo in questo modo sarà possibile governare i fattori concorrenziali anziché subirli, facendo sì che il piano delle vendite con il relativo budget di periodo siano affidabili per gli obiettivi preposti nel piano commerciale. Per quanto riguarda i punti 3) e 4), pianificare i processi produttivi significa anche in questo caso porsi una serie di domande quali:

- a) gli input dei fattori produttivi sono quelli desiderati in funzione della qualità del prodotto che si vuole ottenere; la crescita del fatturato è correlata al programma degli investimenti?
- b) esistono all'interno del processo di produzione tecniche di elaborazione dei costi standard; si è impostato un sistema di controllo budgetario?

- c) i fattori unitari di produzione impiegati nella mia azienda sono in termini qualitativi-quantitativi allineati a quelli impiegati dal miglior concorrente?
- d) la produttività del mio capitale investito è più alta o più bassa della media del settore?

E' chiaro che le risposte dovranno essere puntuali e circostanziate per tutte le relative operazioni che dovranno essere intraprese nelle diverse aree funzionali che vanno dalla produzione alla distribuzione, dalle quali dipenderà, in funzione degli obiettivi di area, il successo o l'insuccesso delle strategie di business.

Piano Operativo

Passando alla fase successiva relativa ai piani operativi le informazioni, interne ed esterne, assumono maggior grado di dettaglio, con particolare analisi di settore al fine di costruire il quadro di controllo delle attività di gestione, definendo le tattiche operative confluenti nel sistema budgetario, sempre sulla base di quanto stabilito nel piano strategico.

Nello specifico i contenuti che interessano i piani operativi riguardano le operazioni derivanti dai processi produttivi per aree di costi e di ricavi che, per loro aggregazione, andranno a formare l'insieme dei budget funzionali, il quale nel suo iter successivo di consolidamento (budget economico, patrimoniale), fornirà i risultati economici di periodo con annessa situazione finanziaria-patrimoniale. Relativamente alla cadenza temporale della redazione dei piani operativi, essa è normalmente biennale, ma nulla toglie che siano a cadenze inferiori qualora dovessero verificarsi forti perturbazioni provenienti dal mercato o da altri settori.

Piano finanziario

Il piano finanziario, struttura portante dell'intera pianificazione, oltre a riportare nei piani i flussi monetari in entrata ed in uscita per i relativi ricavi e costi di ogni singolo settore aziendale, agisce sulla struttura delle fonti

finanziarie misurando il possibile mix di scelte (capitale proprio, di credito, operazioni di leasing ecc.) per la copertura dei finanziamenti destinati al capitale fisso (impianti, macchinari ecc.) e a quello circolante (scorte di magazzino, fornitori ecc.).

In una logica del tutto valutativa deve essere permesso al piano, nell'ottica delle sue strategie, di apportare le relative modifiche alle fonti finanziarie nel suo corso di attuazione, al fine di commisurare gli effetti che dette fonti avranno sulla redditività e sul peso che il capitale di credito avrà sulla struttura patrimoniale.

Le modalità di copertura finanziaria del capitale investito in azienda possono essere ottenute sia con capitale proprio (fonte interna), che da quello di credito (fonte esterna), le cui scelte però devono essere attentamente ponderate in riferimento sia al tasso d'interesse che in quel momento vige sul mercato che al tasso di rendimento interno ottenuto dalla redditività operativa (ROI). Dalla comparazione tra i due tassi, effetto leva, si prenderanno le decisioni sulla possibile composizione tra le due fonti ($ROI > i = \text{tasso di indebitamento}$).

Il budget d'esercizio quale strumento di verifica e controllo della gestione corrente

Nell'ambito dell'intero processo di pianificazione la fase iniziale di detto processo è stata quella di prevedere le possibili evoluzioni provenienti dall'ambiente esterno nelle sue situazioni economico-sociali e, nello specifico, nel determinare le posizioni competitive nel settore-mercato in cui l'azienda opera. Una volta fissate le strategie, date certe risorse disponibili e definiti gli obiettivi generali di piano, il passo successivo, come abbiamo già visto, è quello di procedere alla redazione dei piani in un contesto di programmazione pluriennale secondo gli obiettivi di periodo predisposti dall'impresa.

E' proprio dalla natura di questo processo (previsione-pianificazione-programmazione) che si inserisce come strumento di gestione e controllo il sistema budgetario, il cui compito è di articolarsi per scadenze temporali più brevi (budget d'esercizio) e di scomporre gli obiettivi generali in sub-obiettivi annuali assegnati per singoli centri e per aree di responsabilità. Se la previsione, pianificazione e programmazione costituiscono in modo sistematico e continuo un momento di un unico processo direzionale, devono pur sussistere i momenti finali di confronto tra quanto è stato previsto e quanto si andrà a verificare se non altro per intervenire (fase di controllo) sugli aspetti che hanno determinato scostamenti non desiderati rispetto ai risultati voluti. E' proprio partendo dalla fase del controllo, e così deve essere, che la logica del sistema budgetario assume il suo pieno significato perché, se così non fosse, la gestione d'impresa ne rimarrebbe menomata proprio in quella attività (confronto tra dati di budget e consuntivo) che dovrà fornire importanti segnali sul grado raggiunto dagli obiettivi aziendali fissati a budget. In sintesi, ed esprimendoci in poche parole, con la pianificazione si tracciano le rotte da seguire valutando i momenti e gli impatti economici ed operativi che ogni decisione strategica comporta, mentre con il budget si misurano e si verificano gli obiettivi di piano derivanti dalle politiche strategiche rendendo possibili decisioni tattiche di periodo dovute ai controlli periodici effettuati in ogni area funzionale.

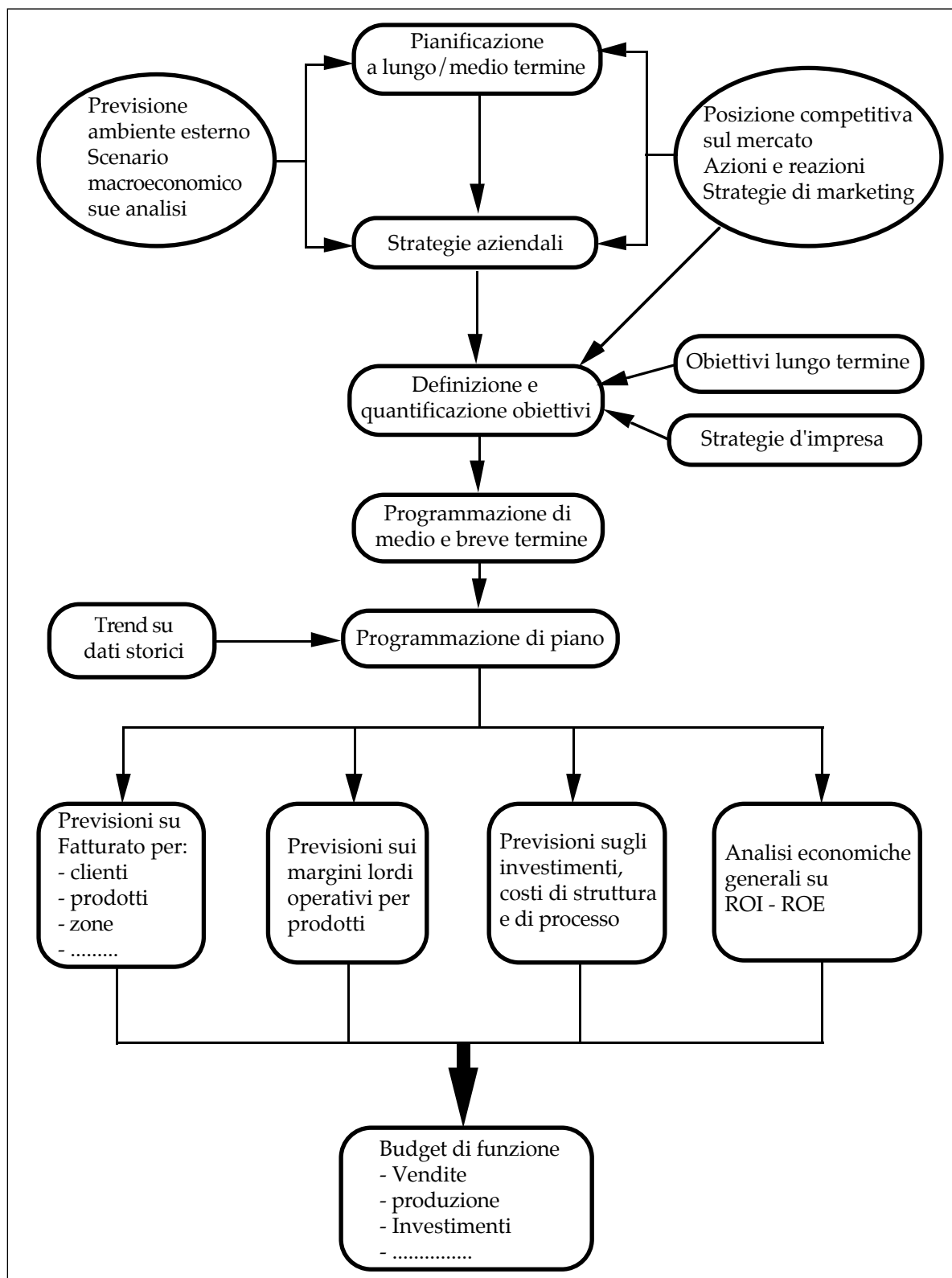


Fig.3 Pianificazione, programmazione operativa, budget di gestio 1

Esaurita la fase di progettazione del processo di pianificazione nella redazione ed aggregazione dei piani operativi di medio periodo, dagli stessi si enucleeranno i budget di funzione relativi all'anno budgetario che si stacca dal ciclo della pianificazione. La suddivisione dei vari budget, per ogni area di competenza (vendita, produzione, finanza, investimenti, acquisti, personale ecc.), sarà poi articolata per singole voci di spesa e ricavo e per aree di responsabilità dove i dati si quantificheranno e valorizzeranno, per destinazione delle risorse disponibili, per ogni singolo prodotto o servizio ottenuto dal succedersi del processo produttivo nel periodo di gestione. Per i collegamenti tra i piani operativi ed i budget di funzione si veda lo schema riportato in fig.3.

Da un punto di vista temporale il budget d'esercizio, rispetto al piano pluriennale che si estende dai 3 ai 5 anni, si presenta scorrevole di anno in anno e così come il piano pluriennale corre in avanti annualmente, anche il budget segna lo stesso periodo consentendo in tal modo di poterlo aggiornare nel periodo di riferimento, ed effettuare le relative verifiche sia in via preventiva che in fase consuntiva (c.f.r. Tab.2)

Cicli del piano \ Anni	1992	1993	1994	1995	1996
Primo anno del ciclo pianificatorio	Primo anno del piano	Secondo anno del piano	Terzo anno del piano		
	budget				
Secondo anno del ciclo pianificatorio		Primo anno del piano	Secondo anno del piano	Terzo anno del piano	
		budget			
Terzo anno del ciclo pianificatorio			Primo anno del piano	Secondo anno del piano	Terzo anno del piano

Tab.2 Budget rotativo

Procedura e redazione dei documenti contabili budgetari

Il budget inizia sulla base dei rapporti che provengono dalle diverse aree o settori dell'azienda (commerciale, di produzione, amministrazione, finanza ecc.) definiti nei piani operativi dove, per ogni area si avranno riunioni, relazioni scritte, elaborati ed altri documenti provenienti dalle attività previsionali per ogni centro di costo e ricavo. I dati relativi ad ogni settore, quantificati e valorizzati, confluiranno nel documento budgetario secondo i programmi di produzione e gli obiettivi reddituali da raggiungere nell'anno di budget.

In sintesi la proposta di budget sviluppa ed elabora dati contabili in unità fisiche da produrre e vendere con corrispondenti valori monetari. La costruzione del sistema budgetario parte dalle previsioni sulle vendite (budget commerciale), i cui dati, provenienti dal piano commerciale, esprimeranno il fatturato per il periodo annuale. Il budget delle vendite deve essere tempestivo e rigoroso nella sua formulazione, perché è proprio partendo da quest'ultimo che si vincolano gli altri budget operativi, tra i quali quello dell'area produttiva (budget della produzione), dove per differenze tra scorte iniziali di prodotto, più vendite, meno scorte finali, si fissa la quantità da produrre in funzione delle capacità di produzione degli impianti. Stabiliti i volumi di produzione si determineranno poi i costi operativi, separandoli in costi variabili e fissi, e prevedendone l'ammontare, per i costi variabili, in relazione ai volumi delle quantità da produrre, mentre per quelli fissi sulla base della struttura tecnica (impianti, macchinari ecc.), esistente o potenziale, in base alla produzione programmata nell'anno di budget. I dati budgetari, per consolidamento di tutti i budget, saranno poi trasferiti nel budget economico dal cui saldo algebrico si otterrà il ROI previsto, obiettivo di redditività annuale già definito in sede di redazione del piano operativo.

Il passo successivo sarà dato dalla verifica del risultato economico netto che, se positivo secondo i piani prestabiliti, renderà operativo il budget nella sua intera struttura.

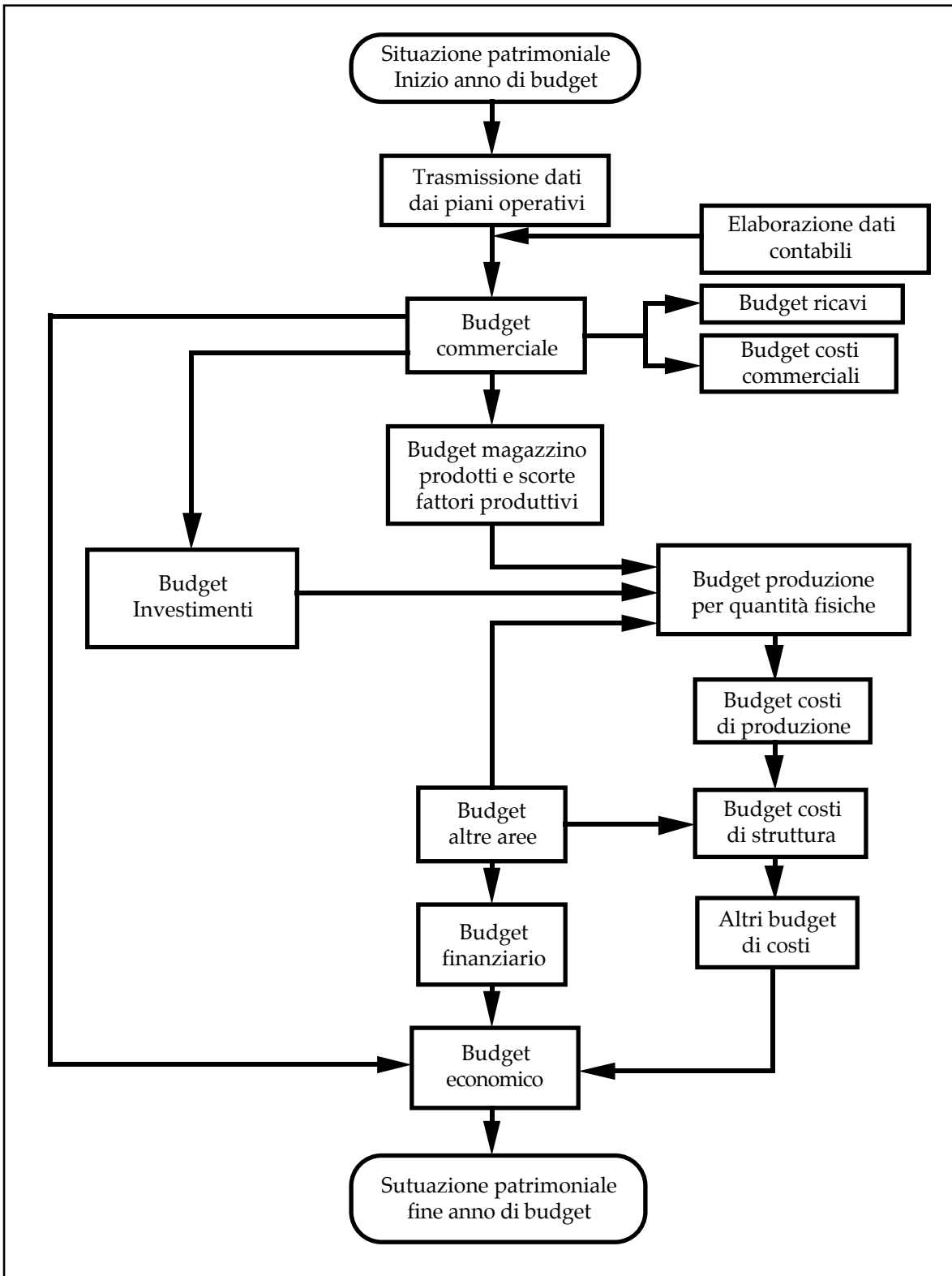


Fig.4 Processo di formazione dei budget aziendali

Alla gestione finanziaria (budget finanziario) viene affidato il compito di qualificare e quantificare i flussi finanziari delle disponibilità liquide occorrenti per la copertura dei costi evitando, però, con politiche predisposte all'occorrenza, di non fare in modo che il rilevante peso degli oneri finanziari incida negativamente sul reddito operativo disequilibrando così la gestione economica.

Rilevati gli oneri finanziari, il budget economico, per saldo algebrico tra costi e ricavi, determinerà la redditività finale dell'azienda tale da poter garantire un tasso ROE soddisfacente per la direzione. Se il budget economico avrà ottenuto la convalida finanziaria sul grado di incidenza degli oneri finanziari, sarà approvato dalla direzione e trasmesso, per i budget di competenza, ai responsabili delle diverse aree affinché l'intero budget diventi operativo partendo dai dati contenuti nella situazione patrimoniale iniziale del periodo di budget (c.f.r. fig.4).

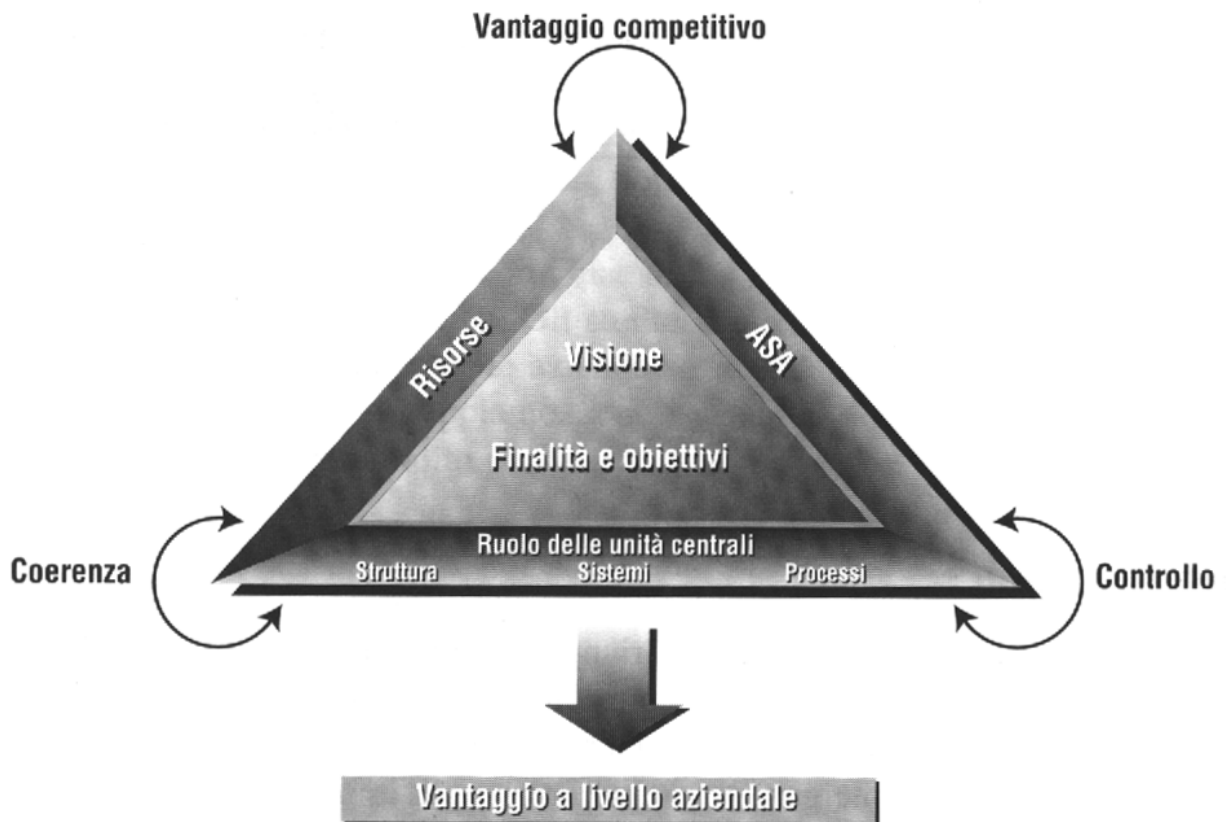
Se invece dal coordinamento tra i vari budget si riscontreranno squilibri economici e finanziari si dovrà procedere alla rinegoziazione dei dati per singoli budget, o in quello che presenta situazioni di forte squilibrio, rivedendone le posizioni tramite la procedura di rettifica. I budget poi vengono di nuovo consolidati nel conto economico affinché i risultati finali di redditività siano accettati dalla direzione.

Concludendo quanto fin qui esposto sulla funzionalità del sistema budgetario come strumento di governo e controllo per la gestione corrente non può non essere richiamata l'utilità che una simile procedura arreca alla piccola e media impresa la quale, anche non avvalendosi, per sue modeste dimensioni, di un sistema di pianificazione completo nella sua stesura, il budget risulta essere comunque uno strumento utile per i vantaggi che da esso si possono trarre, sia ai fini del periodico controllo di gestione che per la crescita economico-produttiva dell'intera azienda.

Applicazioni pratiche

Un modello di strategia a livello aziendale

Nel proporre il nostro modello partiamo dalla considerazione empirica che non esiste **una corporate strategy corretta per definizione**, ne è possibile individuare un ventaglio di "strategie tipo" che siano in grado di garantire il successo. Possiamo dire, invece, che una strategia a livello aziendale, per essere efficace, deve risultare dalla combinazione omogenea di cinque elementi, che insieme danno luogo a un sistema finalizzato alla creazione del vantaggio aziendale, il quale a sua volta crea valore economico.



Fonte: D.J. Collins, C.A. Montgomery, "Corporate Strategy"

I tre lati del triangolo - **risorse**, **ASA** (aree strategiche d'affari) e **struttura, sistemi e processi** - sono le basi della strategia a livello aziendale. Se questi elementi sono fra loro coerenti in vista di realizzare una visione e sono motivati da **finalità e obiettivi** appropriati, il sistema può produrre un **vantaggio aziendale**.

Visione

Fondamentale nella visione è il senso dello scopo ultimo dell'impresa che può stimolare e motivare i dipendenti. Quando la visione ricomprende il contributo dato dall'azienda alla società (**il ruolo sociale dell'impresa**), essa può fornire un significato e una soddisfazione ai dipendenti che svolgono il lavoro nell'azienda. Una visione efficace dovrebbe continuamente estendere le potenzialità dell'azienda.

Spesso, nella visione sono racchiusi anche i principi etici che costituiscono la base delle decisioni aziendali. Di norma questo aspetto della visione, chiamato anche *missione*, riflette il codice di condotta che i dipendenti sono tenuti ad osservare. Sebbene in una società stabile e omogenea i codici di condotta tendano ad assomigliarsi, motti come «mettersi a servizio del cliente» o «trattare tutti gli interlocutori con onestà e rispetto» possono essere altamente motivanti e, se implementati con originalità, possono anche trasformarsi nel tratto distintivo di un'azienda.

Finalità ed obiettivi

Se la visione è necessaria per individuare il traguardo che un'azienda intende raggiungere nel lungo periodo, in un'efficace strategia a livello aziendale non possono mancare finalità e obiettivi a breve termine; sono questi, infatti, a creare le basi per la realizzazione della visione. Dal punto di vista del personale, finalità e obiettivi sono più stimolanti perché, per la loro immediatezza, sembrano più facilmente raggiungibili; inoltre, rappresentano un traguardo che l'azienda deve necessariamente superare per rendere realistica la visione.

Il vantaggio aziendale

La strategia a livello aziendale, per essere efficace, deve essere il risultato della combinazione armonica dei cinque elementi descritti. Essi, insieme, danno luogo a un sistema il cui fine è la **creazione di valore** o, in altre parole, il raggiungimento di un vantaggio aziendale.

Struttura, sistemi e processi

La struttura, i sistemi e i processi di un'azienda determinano il modo in cui l'impresa controlla e coordina le attività delle diverse aree strategiche d'affari e degli organismi di staff. Il termine **struttura** si riferisce alla divisione dell'azienda in unità differenti e descrive l'organizzazione formale in base alla quale vengono suddivisi i poteri all'interno della gerarchia aziendale. I sistemi sono l'insieme delle politiche formali e delle routine che guidano le scelte organizzative o, in altre parole, l'insieme delle regole che indicano il modo in cui devono essere portate a termine le attività di gestione, che possono andare dalla pianificazione strategica alla gestione del personale. I **processi** descrivono gli elementi informali delle attività di un'azienda; per esempio, la rete di relazioni interpersonali che accompagnano il flusso di lavoro di un'azienda influisce sul comportamento quanto qualsiasi procedura formale.

Le risorse

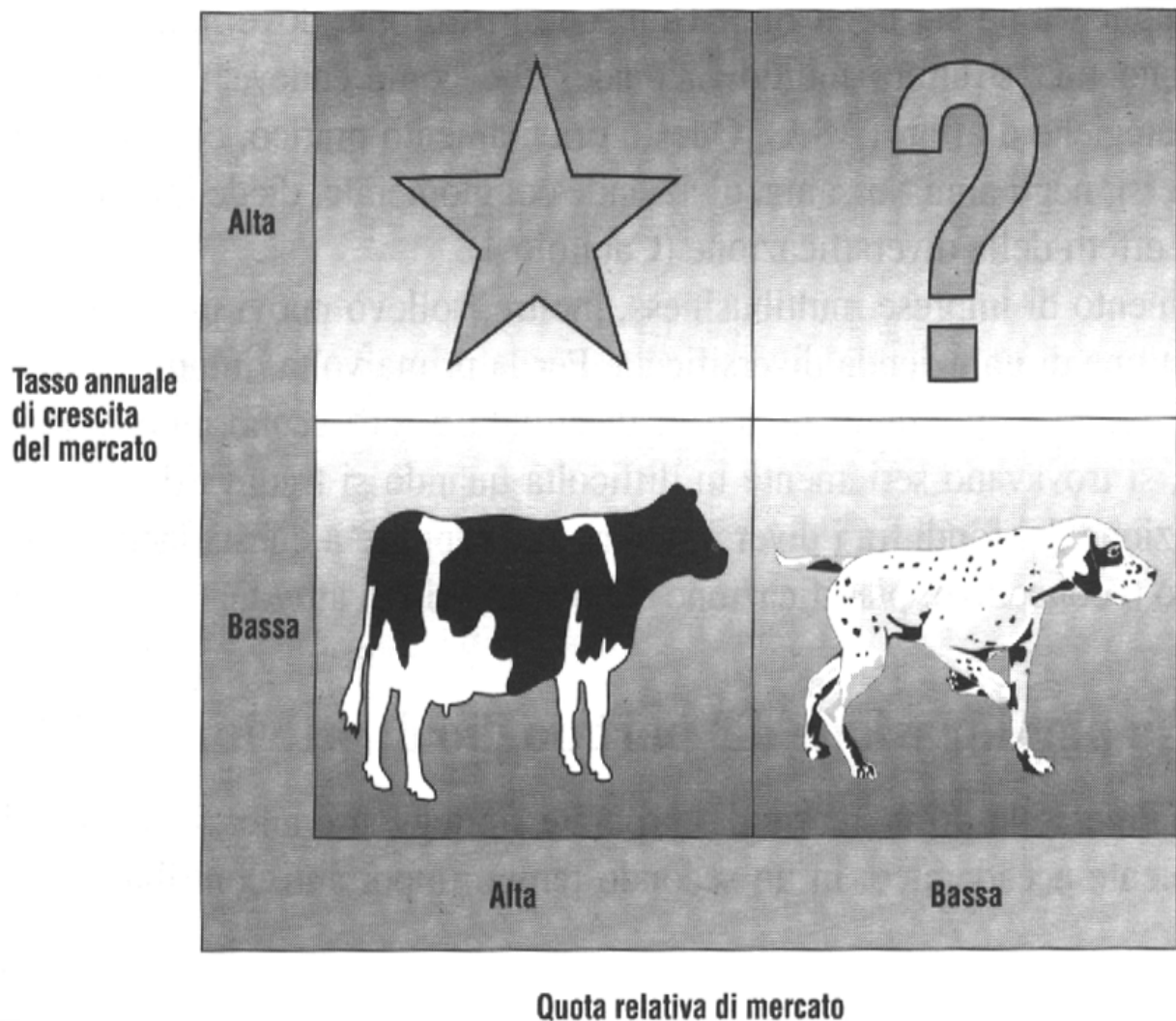
Le risorse sono determinanti per stabilire ciò che l'azienda è effettivamente in grado di fare (quindi non quello che vuole fare) e in questo senso costituiscono le fondamenta della strategia a livello aziendale. Da esse dipende il raggiungimento di un vantaggio competitivo a livello di ASA, quindi sono un elemento determinante in una strategia

Aree strategiche d'affari

Il secondo lato del triangolo è contrassegnato con la voce "ASA" e si riferisce tanto ai **settori industriali** nei quali l'azienda opera, quanto alla **strategia competitiva** che attua negli stessi. La scelta dei settori è fondamentale per l'efficacia nel lungo periodo della strategia a livello aziendale. È stato ampiamente dimostrato che valutando la redditività dei settori si possono prevedere le probabilità di successo dell'azienda non solo per quanto riguarda le imprese *monobusiness*, ma anche nel caso di aziende diversificate. È evidente, quindi, che i processi economici che sono alla base dei settori industriali hanno un ruolo fondamentale ai fini del successo dell'azienda stessa.

Per individuare le diverse ASA presentiamo la classica matrice del portafoglio di attività (prodotti), secondo la nota figura della Boston Consulting Group. La pianificazione del portafoglio di attività

Matrice crescita/quota della Boston Consulting Group



Il più usato tra i modelli di strategia competitiva è quello elaborato dalla "Boston Consulting Group (B.C.G.)". La matrice saggio di sviluppo-quota di mercato utilizza il tasso annuale di crescita del mercato dove opera l'impresa e la quota relativa di mercato rispetto alla sua competitività con il concorrente più forte.

Stabilita che la matrice in esame nelle sue variabili esplicative è in grado di evidenziare la posizione competitiva dell'impresa all'interno del settore-mercato, verificiamone i processi e la relazione in ogni quadrante.

La matrice del portafoglio implica che all'interno di ciascun quadrante si vadano ad identificare le unità aziendali strategiche (SBU) coincidenti con le linee di prodotti e servizi. Per ciascuna unità (prodotto) viene fatta una rappresentazione grafica bidimensionale avente come variabile il tasso di crescita annuale del mercato e la quota di mercato relativa. La quota di mercato dell'impresa impiegata nel modello è basata sul concetto di prevalenza nel mercato, cioè di rapporto fra la quota di mercato dell'unità aziendale e le sue curve di esperienza (scala di produzione), in virtù del fatto che, maggiore è la produzione, maggiore dovrebbe essere la quota di mercato (concorrente più forte) a seguito di costi unitari di produzione più bassi e maggiori manovre di prezzo $\left(\frac{\text{quota di mercato impresa}}{\text{quota mercato concorrente più forte}} \right)$.

Spiegata la base della matrice, la seconda variabile esplicativa è quella che misura l'attrattività del mercato (saggio di crescita) delle vendite.

I quattro quadranti

Le strategie di vendita che possono essere formulate in un'impresa possono essere ricondotte alle quattro fasi del ciclo di vita di un prodotto che sono:

1. fase iniziale (lancio prodotto), I° quadrante, posizione leader in mercato in espansione: strategie offensive, richiede investimenti
2. fase di crescita (espansione prodotto), strategia di investimento e sviluppo, II° quadrante, question mark: richiede investimenti, se la quota di mercato può essere incrementata, altrimenti si abbandona il prodotto;
3. fase di maturità (saturazione prodotto), strategie di difesa cash cow ("*vacca da mungere*"), III° quadrante, posizione leader acquisita nel mercato che tenderà a declinare: richiede di sfruttare il flusso favorevole di cassa (cash flow);

4. fase di declino, IV° quadrante, strategie di disinvestimento, posizione Dog (cane), mercato poco attraente: non impiegare risorse, mantenere (se conveniente come prodotto accessorio ad altri) o abbandonare il settore.

Il comportamento strategicamente più valido per l'impresa è quello di mantenere la quota di mercato acquisita e di impedire, attraverso adeguati investimenti, che i concorrenti si appropriino di quote di mercato, facendo declinare le posizioni di mercato già raggiunte. In conclusione, un bilanciato portafoglio di attività richiede:

- cospicui investimenti nelle unità situate nel secondo quadrante, dove l'alta quota di mercato e la sua elevata espansione assicurano maggiori potenzialità di reddito e flussi di cassa per il futuro;
- protezione delle unità collocate nel terzo quadrante, le quali assicurano il finanziamento delle altre unità strategiche;
- investimenti selettivi per le unità aziendali, primo quadrante, con possibilità che si trasformino in breve tempo in prodotti del secondo quadrante;
- liquidazione dei prodotti nel quarto quadrante e di quelli del primo quadrante, perché si ritiene difficile il realizzo, venendo meno le possibilità di spostarsi nel secondo quadrante.