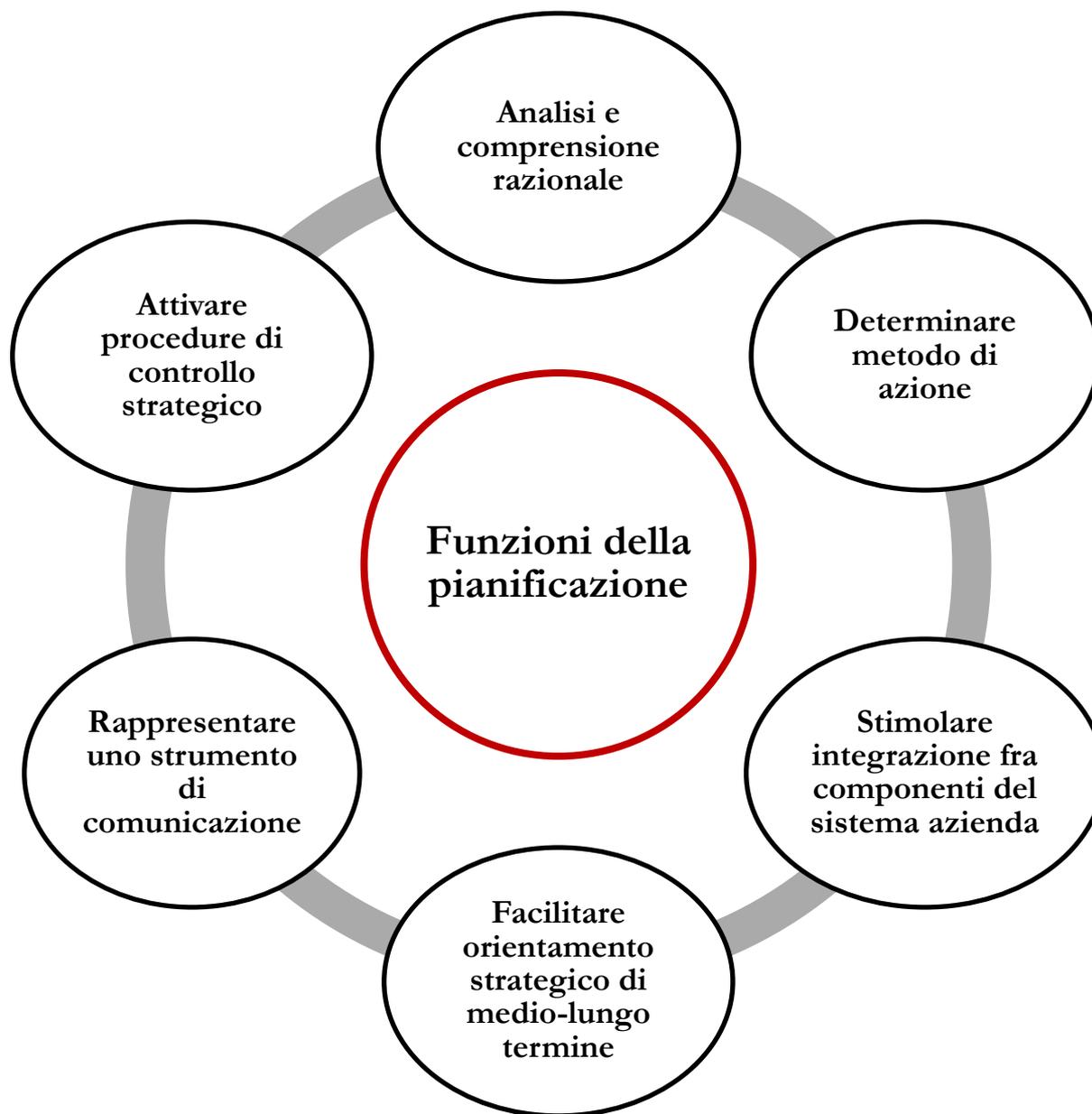


**ELEMENTI STRUTTURALI ED
ASPETTI EVOLUTIVI DELLA
PIANIFICAZIONE STRATEGICA**
(CAP. 7 - F. Fontana, M. Caroli, Economia e
gestione delle imprese 5/ed, McGraw-Hill
Education, 2017, Cap. 7, pp. 205-245)
Unit 5

Le basi concettuali della pianificazione d'impresa



I livelli di articolazione del processo di pianificazione



Le funzioni della pianificazione rispetto alla decisione strategica

In ambito aziendale si possono individuare quattro tipi di flessibilità:

**Flessibilità
strategica**

**Flessibilità
finanziaria**

**Flessibilità
organizzativa**

**Flessibilità
tecnologica**

Lo strategic thinking

«many companies are overmanaged but underled»
(Derek Abell)

Predisporre una strategia «duale»

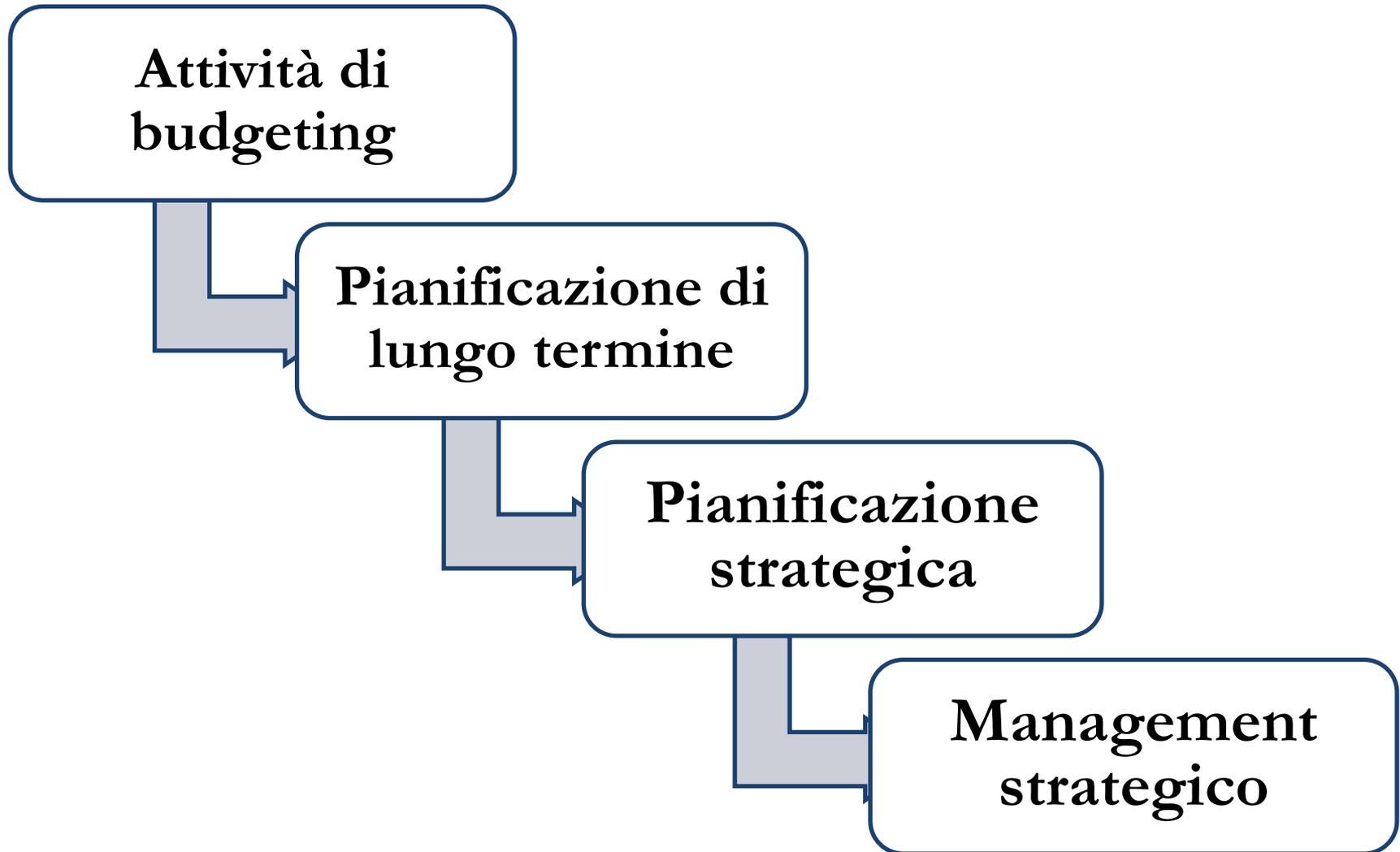
Fissare le invarianti

Bilanciare esigenze diverse

Sviluppare una prospettiva sistemica

Bilanciare centralizzazione e autonomia

L'evoluzione della pianificazione d'impresa



Il Piano di un'azienda

Il Piano

```
graph TD; A[Il Piano] --- B[Contenuti tipici]; A --- C[Caratteristiche generali]
```

**Contenuti
tipici**

**Caratteristiche
generali**

Il metodo di Abell

**Gruppo di
clienti di
riferimento**

**Funzione
d'uso**

**Tecnologia
utilizzata**



**Area
geografica**

**Grado di
integrazione
verticale**

La matrice «attrattività del business-competitività dell'impresa»

Ordina la valutazione del **potenziale** di un determinato business in funzione da un lato delle caratteristiche dell'**ambiente competitivo** e dall'altro delle **condizioni interne** all'impresa.

La S.W.O.T. analysis

- La *S.W.O.T. analysis* descrive un business dell'impresa in termini di **punti di forza** e di **debolezza interni** e di **minacce** e opportunità ambientali.
- È evidente che questa analisi non è necessariamente riferita solo alla singola area di business, ma anche all'**intera impresa** o al **singolo prodotto**.

Utilizzazione della SWOT per l'analisi della strategia aziendale

- (schema logico-operativo: identificazione delle problematiche, analisi, individuazione delle soluzioni, applicazione della/e strategia/e, verifica intertemporale dei risultati) in una **visione sistemica, dinamica**, di estrema **sintesi e chiarezza**.
- Si basa su una matrice divisa in quattro campi contrapposti e aperti, dedicati rispettivamente ai **punti di forza** (strength) e di **debolezza** (weakness), alle **opportunità** (opportunities) e alle **minacce** (threats).

L'analisi SWOT

		Elemento	
		positivo	negativo
Ambito	Interno	Punti di forza	Punti di debolezza
	Esterno	Opportunità	Minacce

L'analisi SWOT

L'analisi SWOT è una delle metodologie più diffuse per la **valutazione di progetti e fenomeni.**

Procedimento di tipo logico mutuato dall'economia aziendale che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte circa un tema specifico e fornisce informazioni fondamentali per la definizione di politiche e linee di intervento.

Attraverso l'analisi SWOT è possibile evidenziare i punti di forza e di debolezza al fine di far emergere quelli che vengono ritenuti capaci di favorire, ovvero ostacolare o ritardare, il perseguimento di determinati obiettivi.

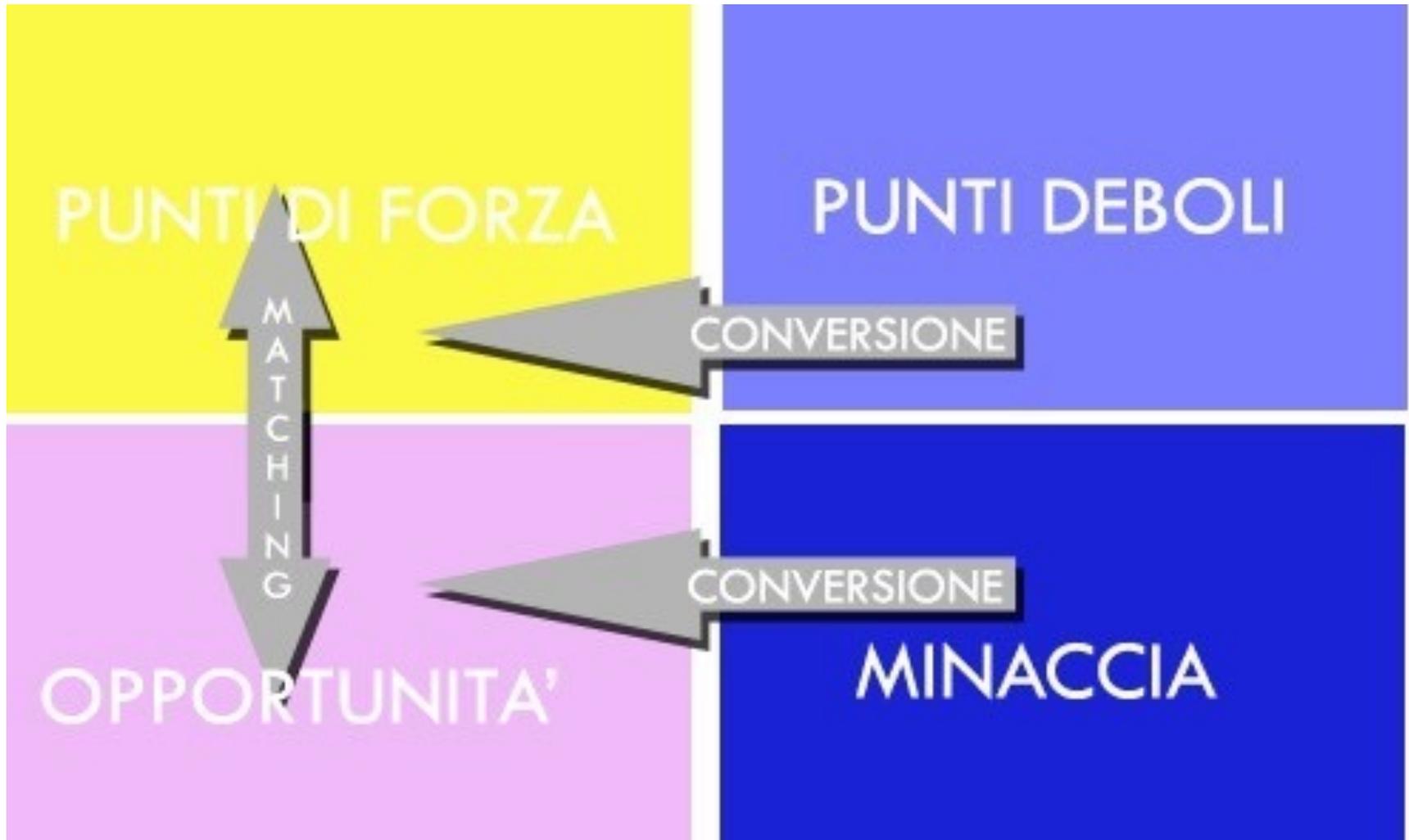
L'analisi SWOT

Più specificamente nell'analisi SWOT si distinguono fattori **endogeni** ed **esogeni**.

La terminologia consueta distingue i **fattori endogeni** tra punti di **forza** e punti di **debolezza** e quelli **esogeni** tra **opportunità** e **rischi**.

Tra i primi si considerano tutte quelle variabili che fanno **parte integrante** del sistema stesso, sulle quali è possibile intervenire per perseguire obiettivi prefissati. Tra i secondi, invece, si trovano variabili esterne al sistema che però possono **condizionarlo** sia positivamente che negativamente.

L'analisi SWOT



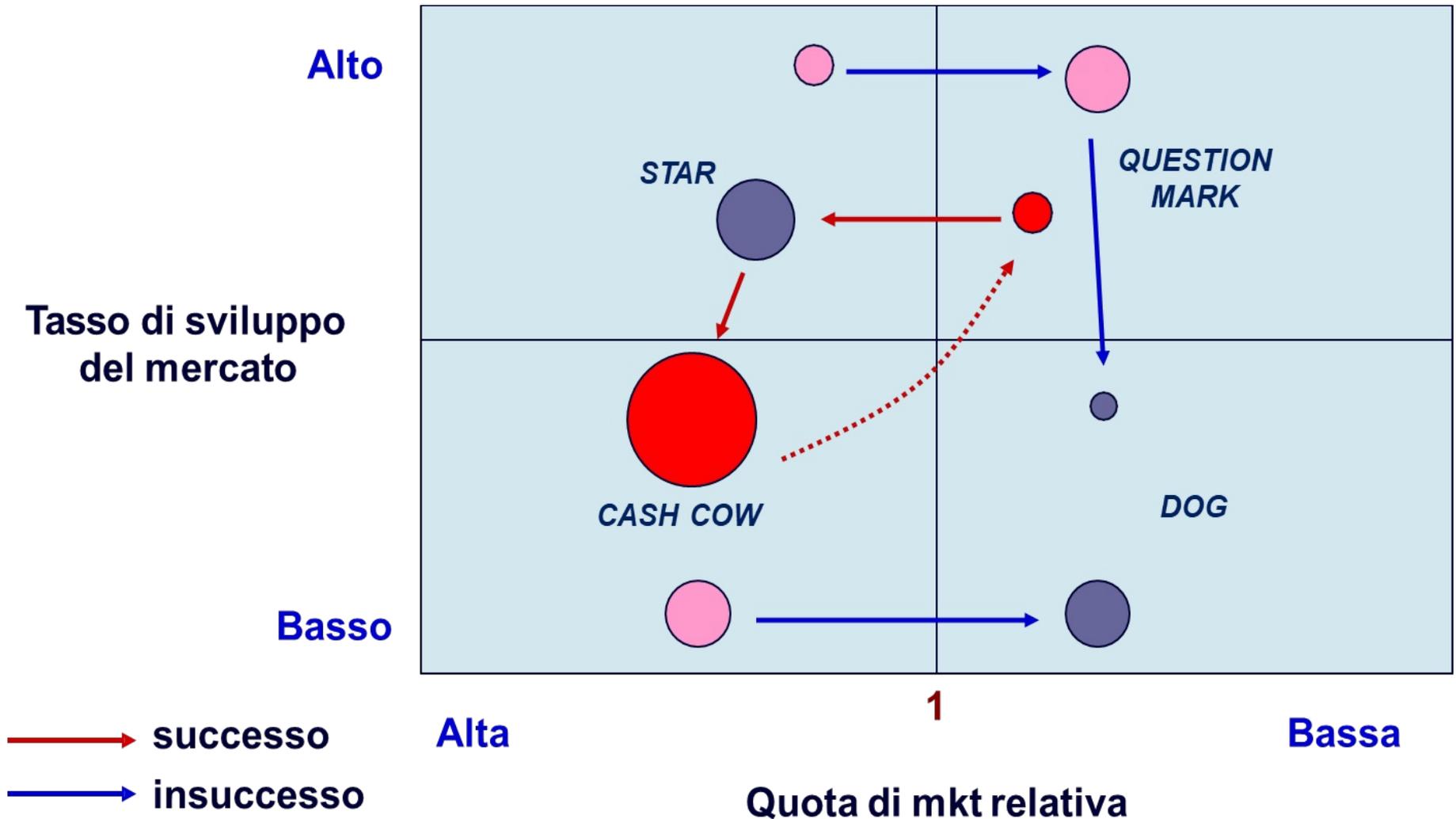
La matrice BCG (Boston Consulting Group)



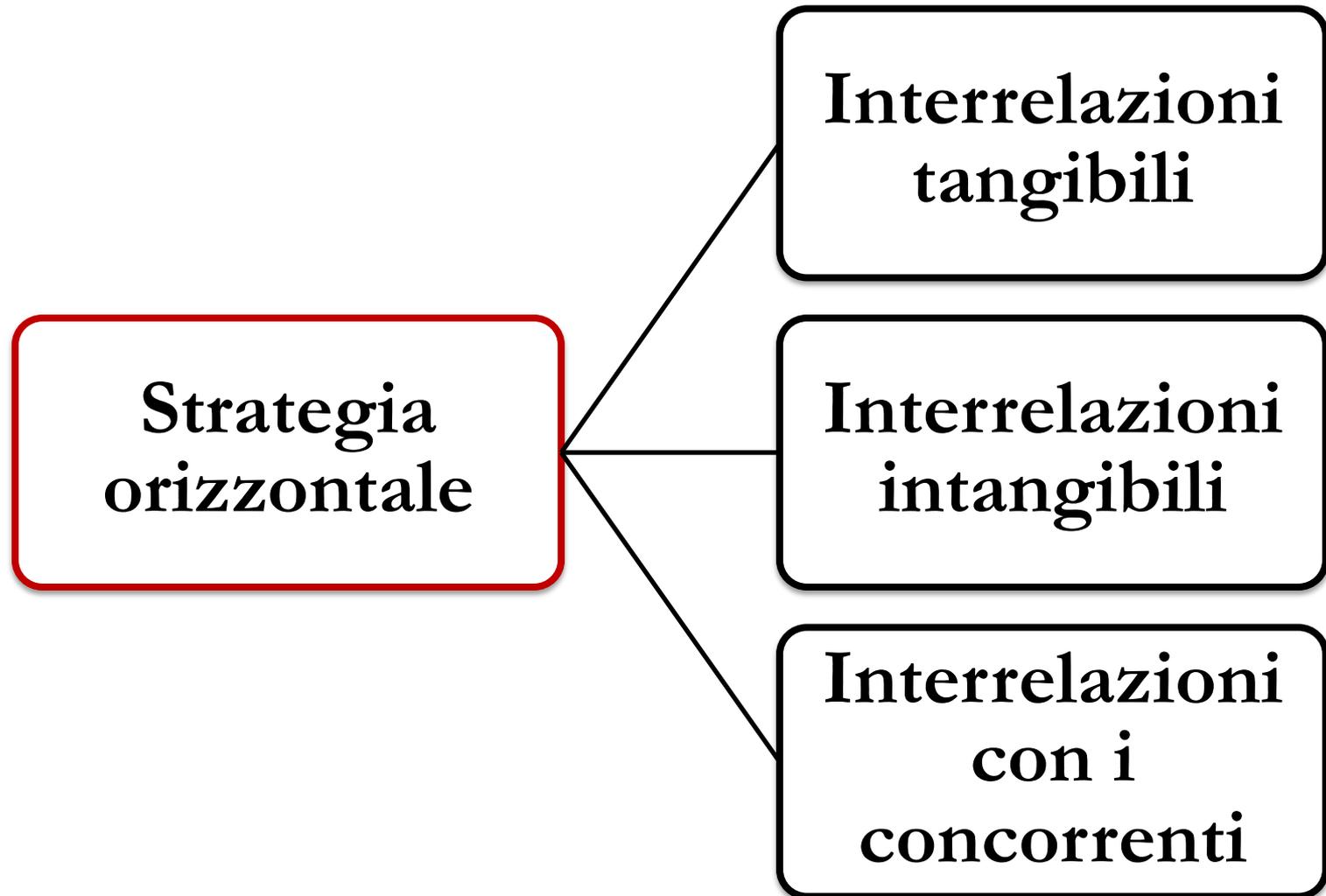
Matrice BCG: la tipologia di prodotti-mercati

- **Cash cows.** Attività che dovrebbero fornire molta liquidità e consumarne poca; rappresentano una fonte di finanziamento per attività di diversificazione o di ricerca. L'obiettivo strategico prioritario è quello di raccogliere la liquidità fornita.
- **Dogs.** L'accrescimento di quota di mercato è poco verosimile poiché significherebbe scontrarsi con concorrenti che detengono vantaggi di costi; mantenere in vita queste attività è molto oneroso dal punto di vista finanziario; L'obiettivo strategico prioritario è quello di “disinvestire” o vivere modestamente.
- **Question marks.** Esigenza di notevole liquidità per finanziare la crescita; occorre identificare le attività che possono essere promosse con speranza di successo, in quanto per queste sono possibili aumenti di quota di mercato. L'obiettivo strategico prioritario è quello di “disinvestire” o di accrescere la quota di mercato.
- **Stars.** Prodotti leader nel loro mercato in crescita; richiedono mezzi finanziari consistenti per finanziare l'espansione; grazie al loro vantaggio competitivo generano profitti notevoli e sono destinati in futuro ad andare nella prima categoria.

La matrice BCG: percorsi di successo ed insuccesso



Le strategie orizzontali



I criteri di allocazione delle risorse

Criterio economico

Individuazione dei fattori che influenzano la **creazione di valore** nelle varie aree di business, in particolare **flussi di cassa netti e rischio**

Criterio strategico

Analisi del portafoglio dell'impresa.
Per ciascuna area di business sono assegnate le **risorse necessarie** affinché si possa svolgere il ruolo assegnato

L'orientamento strategico a livello di direzione di divisione

**Obiettivi
dell'unità di
business**

**Identificazione
dei nodi
competitivi
chiave**

**Strategia
dell'unità di
business**

La pianificazione delle direzioni funzionali a livello centrale

Gli obiettivi della strategia funzionale

Finalizzati al miglioramento di aspetti di **carattere trasversale** di tutta l'impresa (ad es. lo sviluppo sostenibile).

La strategia funzionale

Orientata ad **attuare** le **finalità** che le sono attribuite a livello centrale e soddisfare le esigenze manifestate dalle unità di business.