



Corso di laurea in "Diritto, Economia e Strategia d'Impresa" (DESI)



**Corso di STRATEGIA E VALUTAZIONE
A.A. 2025-2026
LEZIONE DEL 19.03.2026**

**I PROCESSI DI PIANIFICAZIONE: LA
DEFINIZIONE DELLE ATTIVITÀ DI PORTAFOGLIO**

Prof. Alfonso Di Sabatino Martina



PIANIFICAZIONE 4° STEP

Definizione del portafoglio di attività



L'azienda Sulla base della strategia, definisce il portafoglio di attività, ossia l'insieme di attività che dovrà attuare nell'arco del periodo di riferimento del piano.



Nelle imprese mono-prodotto o contraddistinte da poche linee di produzioni la gestione del portafoglio di attività non rappresenta un problema complesso



Di converso, nelle imprese che presentano più linee di produzioni, o più divisioni, può divenire complessa la gestione del portafoglio attività, in quanto le stesso potrebbero avere necessità operative proprie, performance differenti, etc

POSSIBILI CRITICITÀ



Disomogeneità

Alcune attività possono registrare performance diverse.



come agire?

In questi casi è necessario un metodo che aiuti la direzione delle decisioni.



gestione

decidere quali siano le attività da incentivare, da mantenere o da eliminare e quali le eventuali nuove attività da intraprendere.



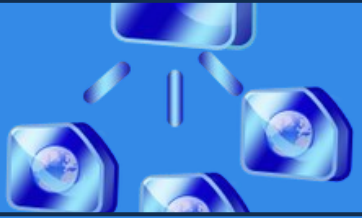



Analisi e Valutazione

Un primo passo sarà quindi quello di identificare quali siano le linee di prodotto delle varie divisioni e quali, fra queste, possono essere considerate una area di affari a sé stante.

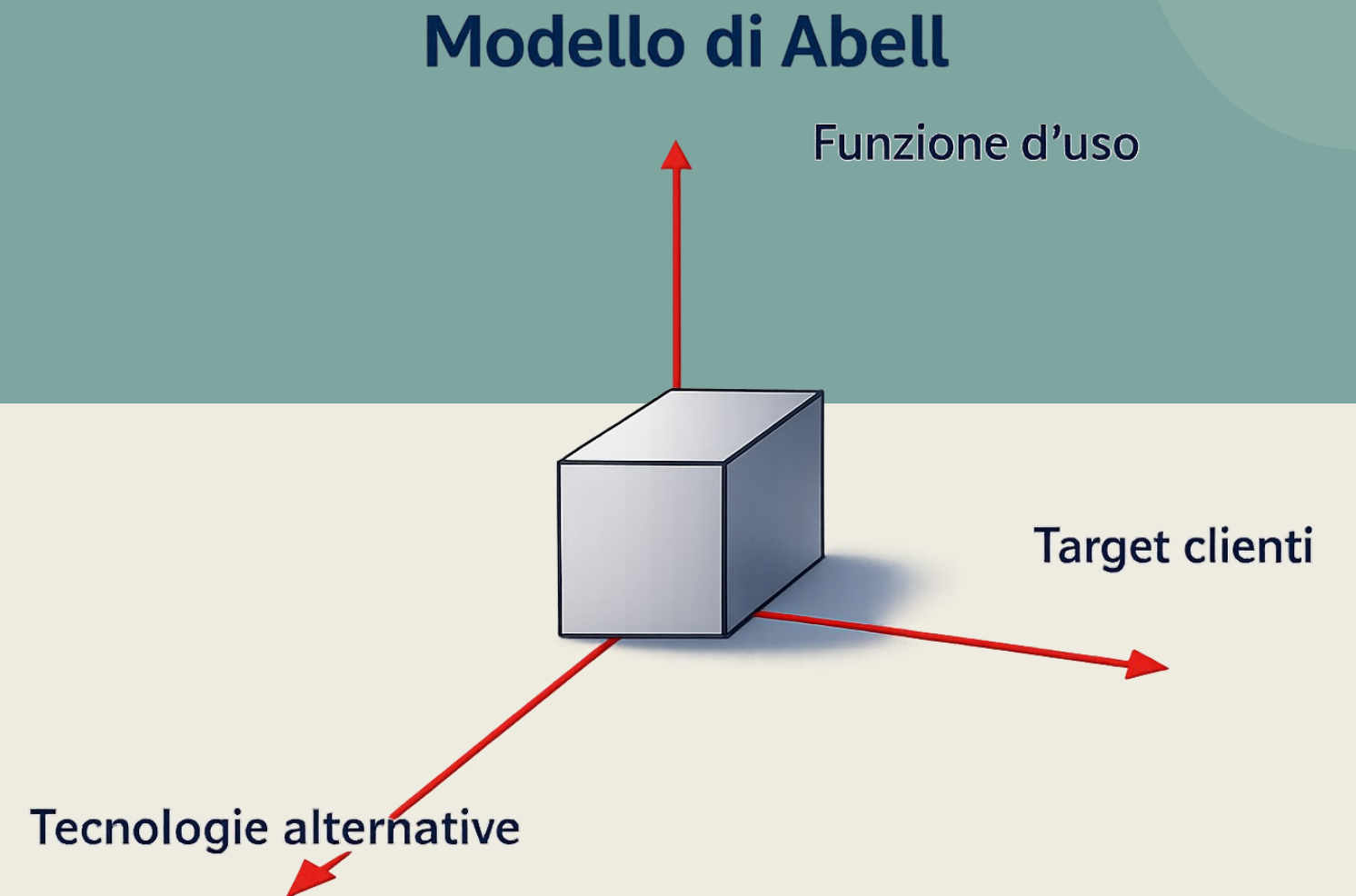
ASA (AREE STRATEGICHE D'AFFARI)

- Le ASA, dette anche SBU (Strategic Business Unit) hanno le seguenti caratteristiche:

-  **Missione Propria (distinta)**
-  **Concorrenti specifici**
-  **Costituite da una singola attività o da più attività correlate**
-  **Possono essere oggetto di pianificazione individuale**

COME INDIVIDUARE UN'ASA IN CONCRETO?

- Il modello più utilizzato è quello di Abell. Un'Area Strategica d'Affari, secondo tale impostazione può essere individuata verificando la contestuale presenza di tre elementi:
 - GRUPPI DI CLIENTI (SEGMENTI) DI RIFERIMENTO PER IL PRODOTTO/SERVIZIO
 - LA FUNZIONE D'USO DEL BENE (FUNZIONE ASSOLTA DAL PRODOTTO/SERVIZIO)
 - LA TECNOLOGIA PRODUTTIVA CON LA QUALE I BENI SONO REALIZZATI



REACTION, SATISFACTION, AND ADVANTAGE



● Reaction

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Phasellus ultrices egestas nisi, id tincidunt erat viverra sit amet. Morbi efficitur nunc at nulla finibus, sed molestie elit interdum.

● Satisfaction

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Phasellus ultrices egestas nisi, id tincidunt erat viverra sit amet. Morbi efficitur nunc at nulla finibus, sed molestie elit interdum.

● Advantage

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Phasellus ultrices egestas nisi, id tincidunt erat viverra sit amet. Morbi efficitur nunc at nulla finibus, sed molestie elit interdum.

**Il settore
delle bevande**

Funzioni d'uso

**Operatori
specializzati**

**Operatori non
specializzati**

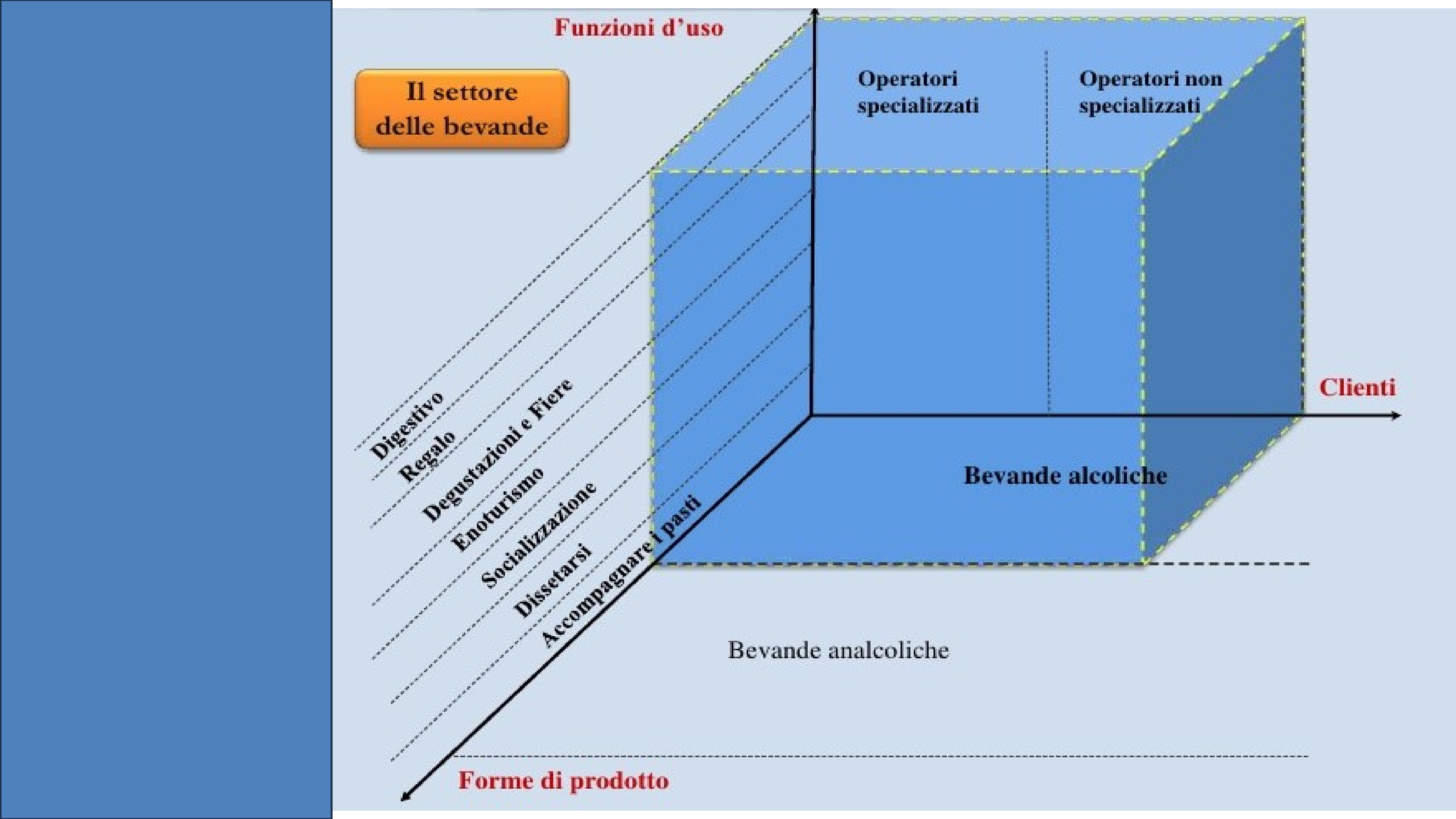
- Digestivo
- Regalo
- Degustazioni e Fiere
- Enoturismo
- Socializzazione
- Dissetarsi
- Accompagnare i pasti

Clienti

Bevande alcoliche

Bevande analcoliche

Forme di prodotto



**Il settore
delle bevande
alcoliche**

Funzioni d'uso

Ho. Re. Ca.

Enoteche e
Wine Bar

GDO

Dettaglianti

Digestivo

Regalo

Degustazioni e Fiere

Enoturismo

Socializzazione

Dissetarsi

Accompagnare i pasti

Clienti

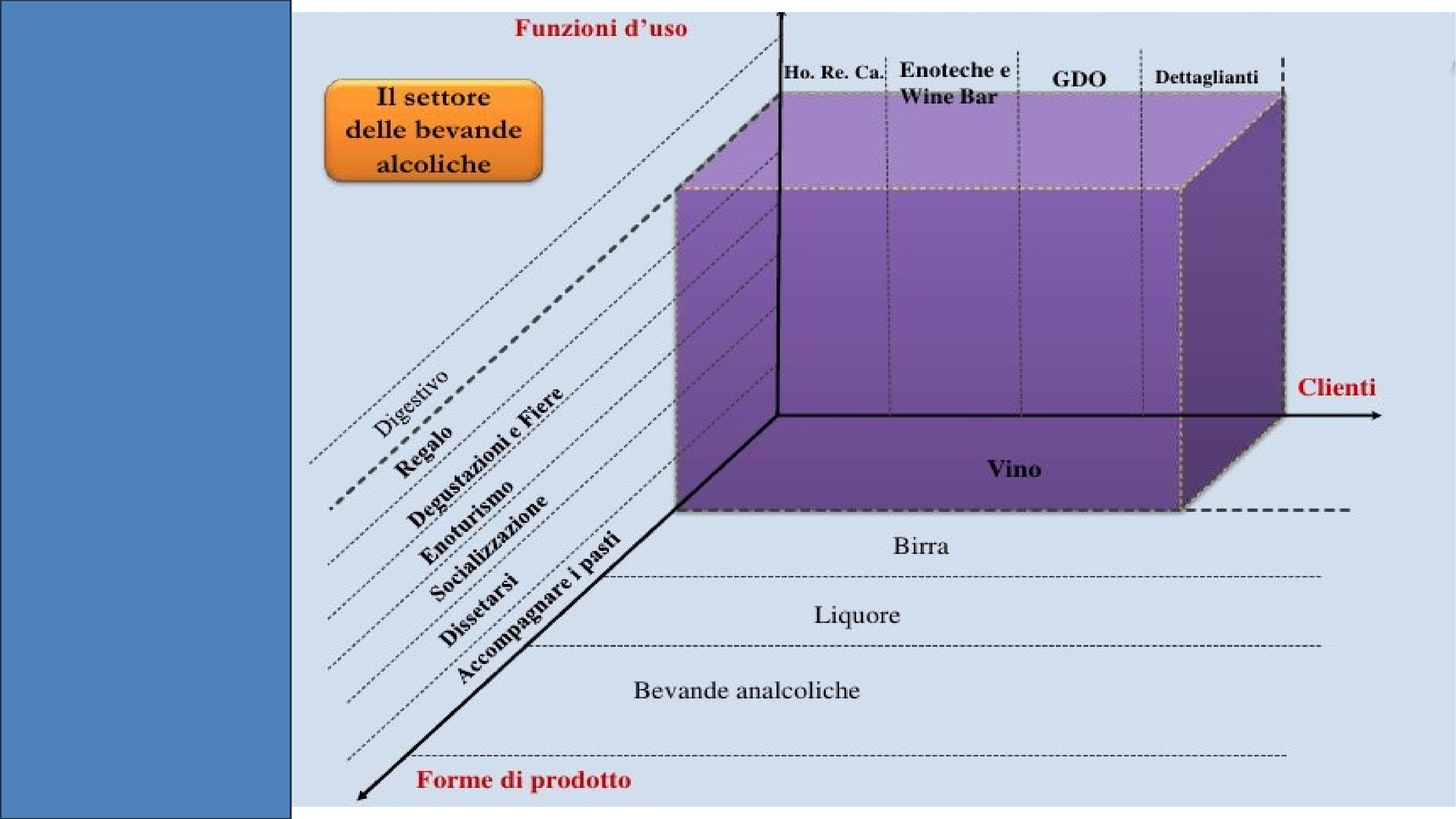
Vino

Birra

Liquore

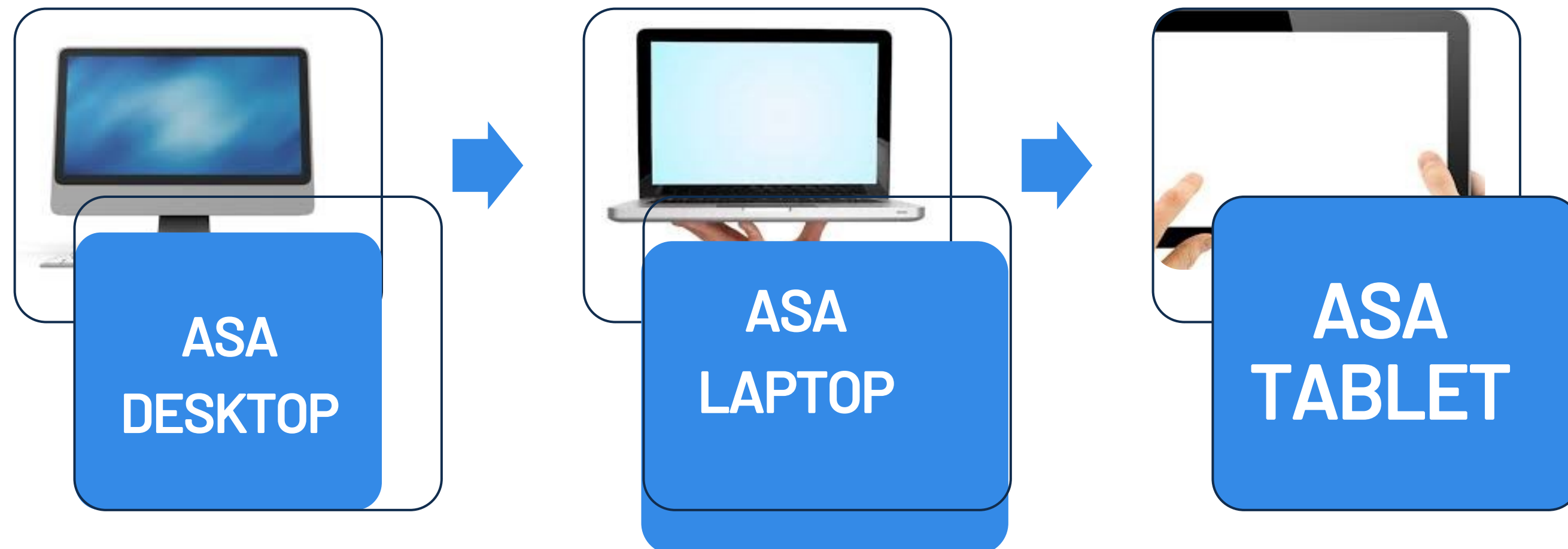
Bevande analcoliche

Forme di prodotto



RICAPITOLANDO

- Le variabili che identificano l'ASA (o SBU) hanno il pregio di definire puntualmente le diverse combinazioni prodotto/mercato migliorando la «visualizzazione» di precisi contorni del business
- Ovviamente, il modello di business di riferimento, contribuisce notevolmente a differenziare il peso delle diverse variabili (esempio nel mercato dei computer la funzione d'uso è determinante)

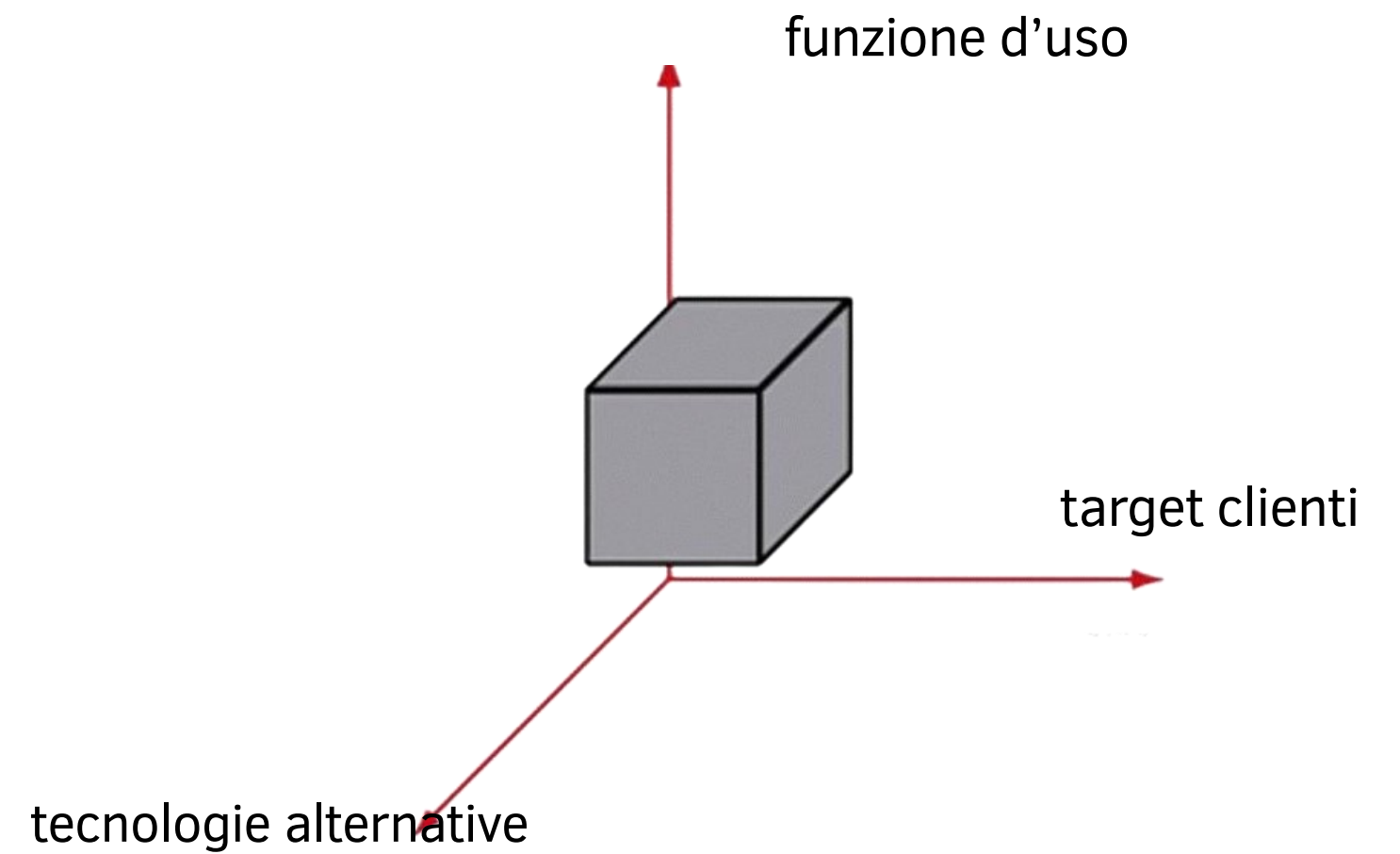


IN DEFINITIVA

- L'individuazione dell'ASA è uno strumento imprescindibile della pianificazione
- E' tuttavia importante non scendere a livelli di dettaglio estremo, per evitare una iper-frammentazione del mercato suscettibile di far perdere di vista l'obiettivo principale.
- Pertanto non tutte le ASA si identificano automaticamente in «Divisione»;; accade spesso che una DIVISIONE sia responsabile di più ASA.

LABORATORIO. Minuti 15

Individuare (anche attraverso la costruzione grafica) due o più Ipotesi di Aree Strategiche di Affari di un'azienda che produce mobile e complementi di arredo (settore "furniture")

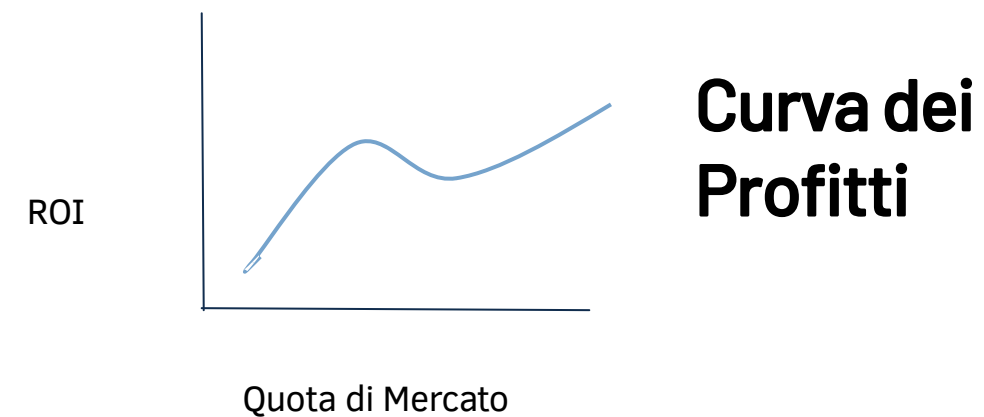
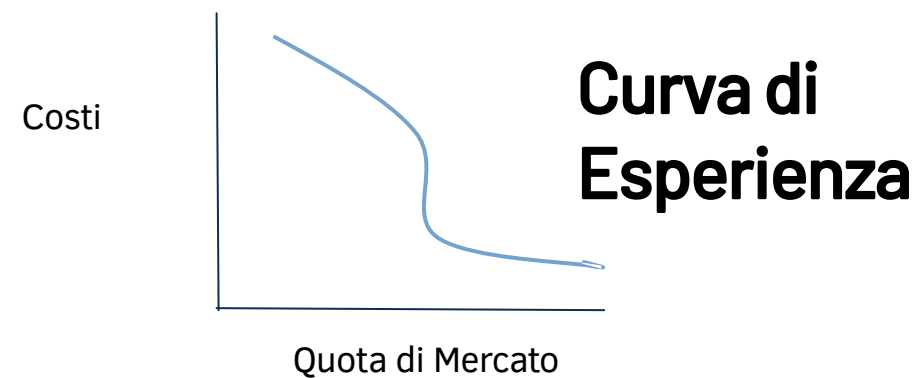


COME RIPARTIRE LE RISORSE AZIENDALI?

- Una volta identificate e classificate le diverse ASA bisogna decidere come ripartire le risorse a disposizione fra le stesse ASA
- I metodi che ci permettono di decidere sono chiamati MODELLI DI PORTAFOGLIO
- Negli anni sono stati realizzati, ad opera di società di consulenza, alcuni modelli teorici in grado di supportare i manager.
- Tra questi, quelli che hanno riscosso maggior successo, sono stati il modello BCG e il modello General Electric

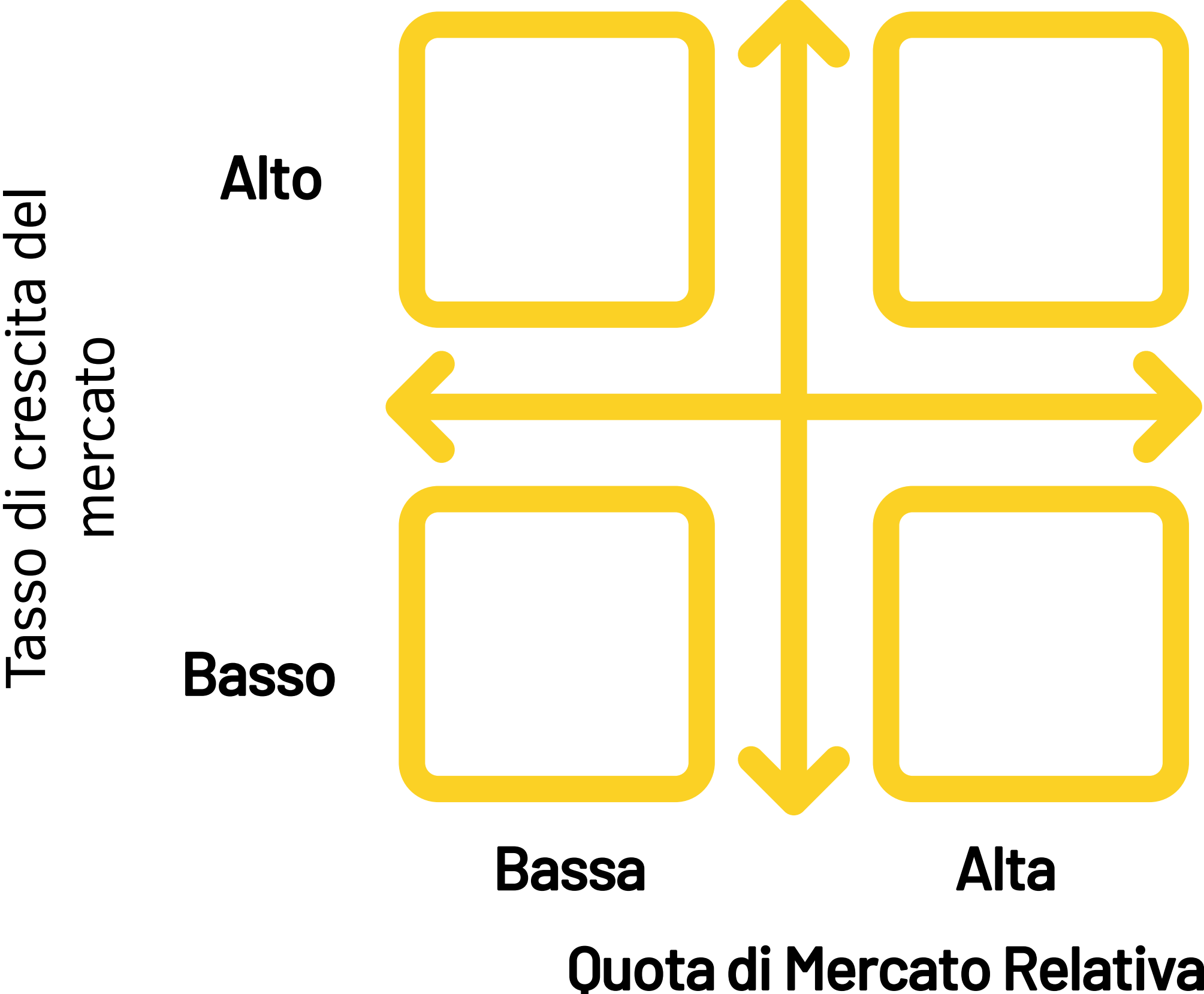
IL MODELLO BCG

- Fu ideato da un'importante azienda di consulenza, la Boston Consulting Group
- E' basato sull'assunto che la redditività (e la liquidità) aziendale siano collegate al volume delle vendite.



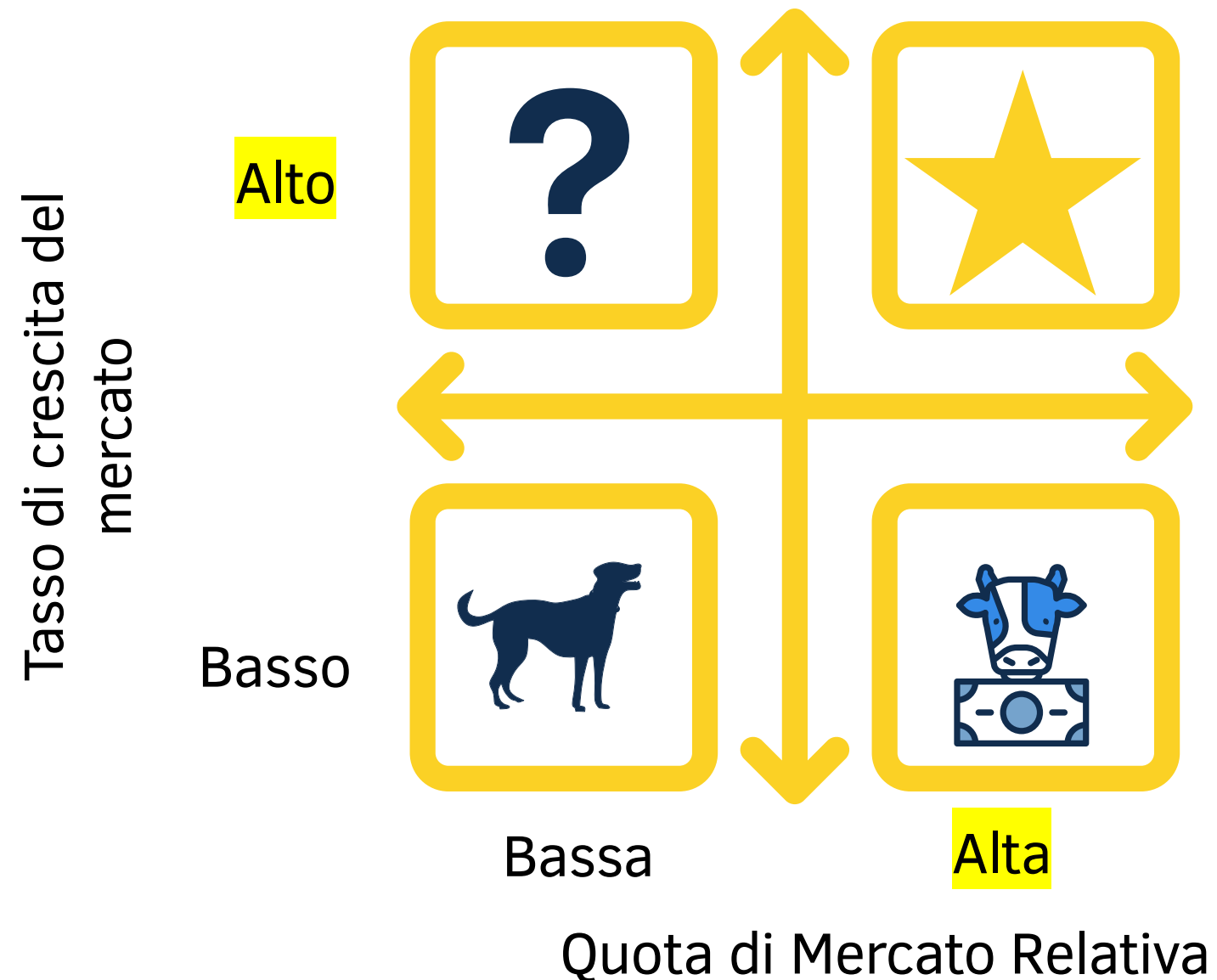
- In questo modello, pertanto, le ASA sono classificate in base al tasso di crescita del mercato e alla quota di mercato relativa (dell'ASA)

MODELLO DI PORTAFOGLIO BCG



IL MODELLO BCG. LE ASA STAR

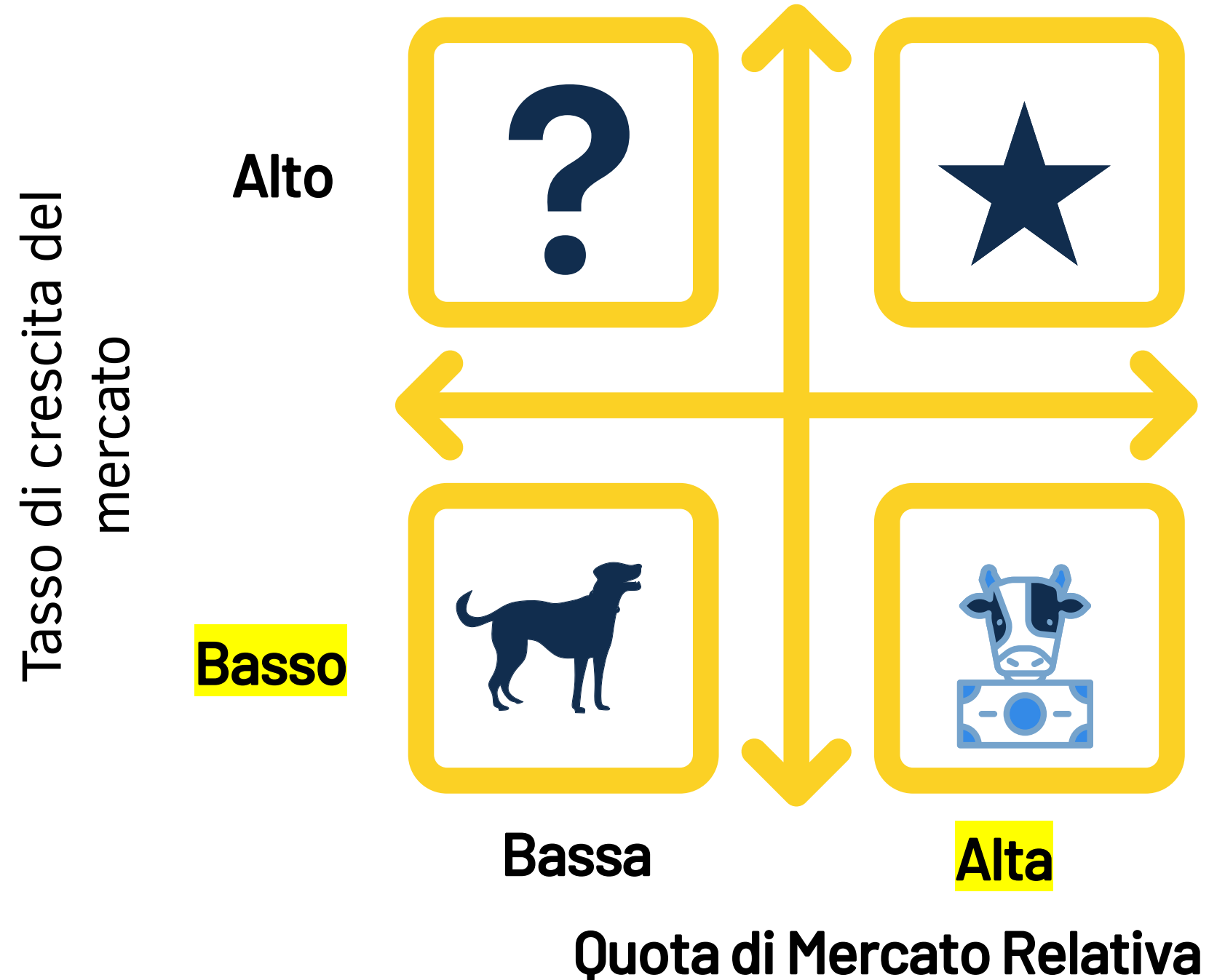
A seconda delle combinazioni tra voci di mercato e tasso di crescita del mercato avremmo quattro tipologie di aree strategiche di affari:



- **Le stelle (STARS):** sono aree strategiche d'affari che detengono un'elevata quota di mercato e operano in un mercato in forte crescita.
- Si trovano, dunque, i mercati in forte espansione che è quindi attirano molti concorrenti.
- Sono Unità che assorbono, comunque, molte risorse utilizzate soprattutto per finanziarne l'espansione e proteggerne la posizione di mercato

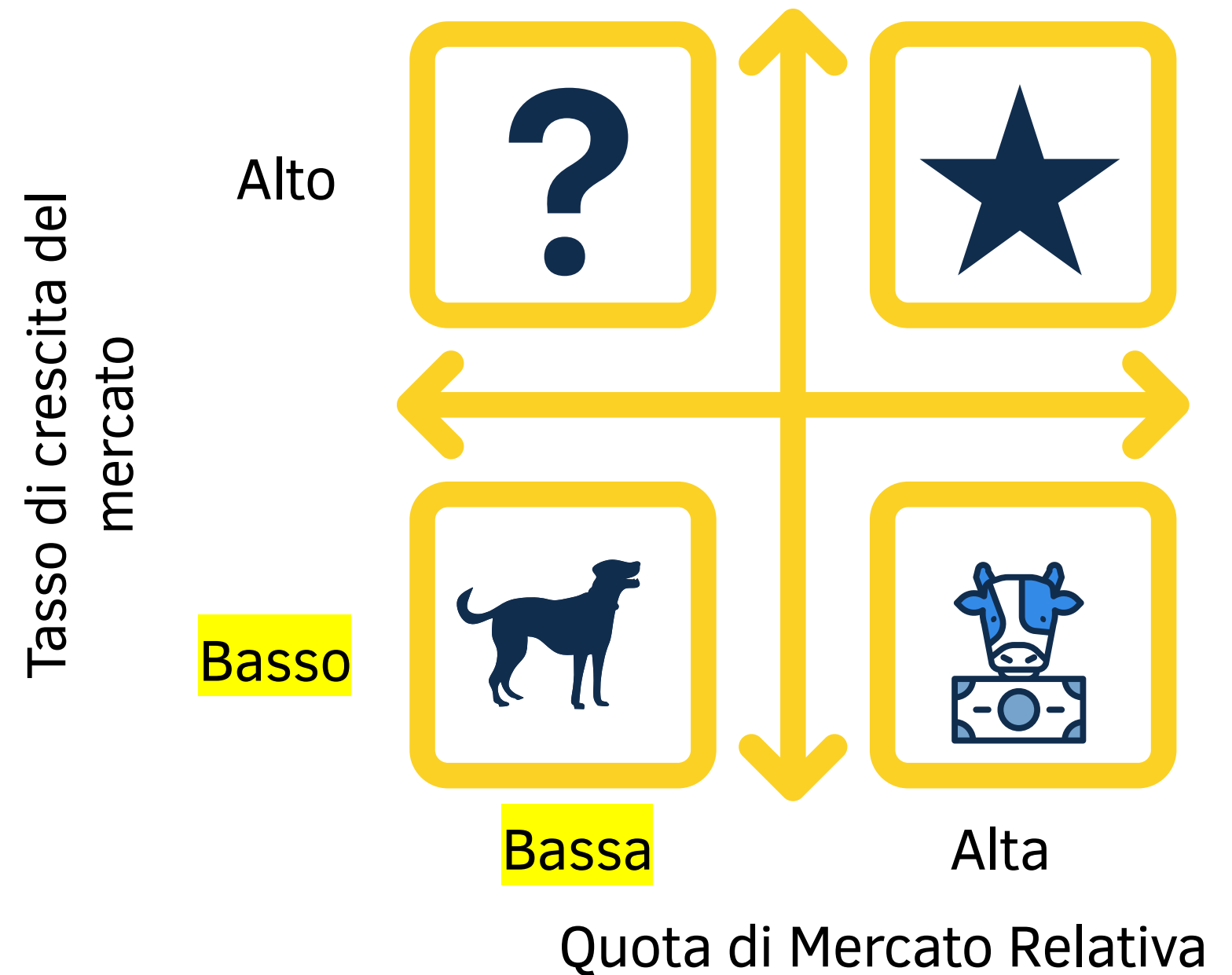
CASH COW

- Sono aree strategiche in genere leader di mercato, il mercato nel quale essi operano a una domanda stabile o un tasso di crescita moderato.
- In queste aree strategiche d'affari l'azienda detiene un'alta quota di mercato.
- Il tasso di crescita del mercato, essendo basso, non è particolarmente attrattivo per altri concorrenti.
- Per tali motivi generalmente, tali aree strategiche d'affari contribuiscono a elevati flussi di cassa per l'azienda.



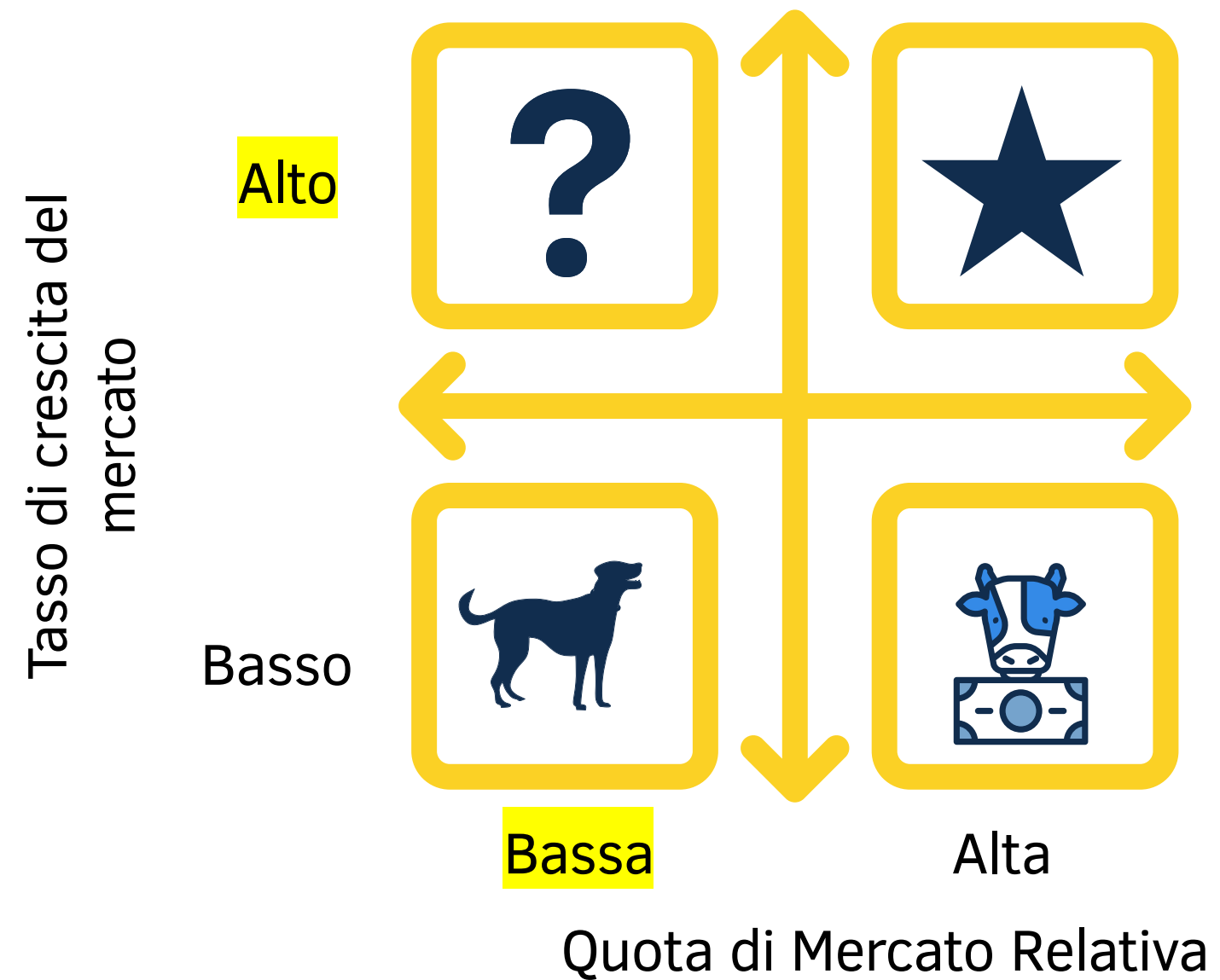
DOG.

- Sono aree strategiche d'affari che detengono una bassa quota in un mercato a bassa crescita.
- Se l'impresa, in quest'area d'affari, ha clienti molto fedeli, ne potrebbe derivare un buon risultato in termini di redditività e liquidità.
- Di solito, tuttavia, tali aree non costituiscono una buona fonte di liquidità.



QUESTION MARKS

- Sono aree strategiche d'affari che controllano una bassa quota in un mercato ad alta crescita.
- Per tale motivo potrebbero avere grande potenzialità ma richiedono ingenti risorse per poter catturare quote di mercato.

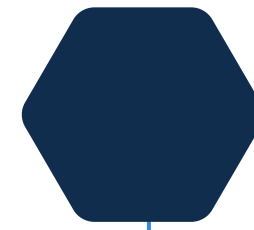


LE SCELTE DI PORTAFOGLIO.

- Una volta analizzate le diverse ASA il Management dovrà decidere il ruolo che le stesse andranno a ricoprire nella complessiva strategia d'impresa.
- Sono possibili quattro tipi principali di obiettivo:

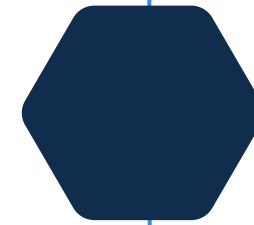
Obiettivi (decisioni) di Portafoglio	Sviluppo (build share)	Obiettivo è quello di incrementare la quota di mercato.
	Mantenimento (Hold Share)	Obiettivo è quello di mantenere la quota di mercato per assicurare i flussi di cassa generati dall'ASA
	Mietitura (Harvest)	Obiettivo tenta di incrementare la liquidità di breve periodo.
	Disinvestimento (disinvest)	L'impresa vende o dismette l'ASA poiché esistono migliori opportunità di investimento

LE CRITICHE AL MODELLO BCG



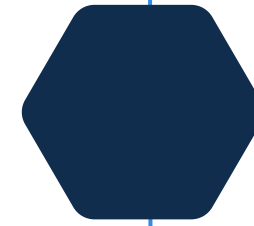
Impresa in balia del mercato

Il modello si basa sull'assunto che l'impresa subisca il mercato (il mercato è incontrollabile).



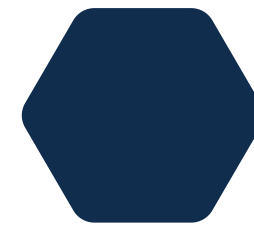
relazione Market Share / Redditività

Un altro assunto (semplicistico) concerne la relazione diretta tra quota di mercato e redditività (e liquidità) aziendale.



Reperimento risorse

La modalità prevalente di ottenimento di risorse è quella interna.



sinergie

La matrice non tiene conto delle possibili sinergie tra più aree strategiche da fare.

CASO AZIENDALE: THE COCA-COLA COMPANY E LA BCG MATRIX



Fonti:

Kotler, P., Keller, K.L. (2015), Marketing Management, 15th Edition, Pearson Education.
Integrato da: Grant, R. M. (2016), Contemporary Strategy Analysis, 9th Edition, Wiley.



analisi

Analizzeremo il portafoglio prodotti di Coca-Cola attraverso la BCG Matrix, uno strumento classico per valutare le diverse business unit in base alla quota di mercato e al tasso di crescita del settore.



classificazione

Classificheremo i principali prodotti dell'azienda (Coca-Cola Classic, Zero, Fuze Tea, ecc.) nelle quattro categorie della matrice: Star, Cash Cow, Question Mark e Dog, in base alla loro performance strategica.



riflessione

Identificheremo le implicazioni strategiche che derivano da questa analisi, come le decisioni di investimento, dismissione o mantenimento, per comprendere come Coca-Cola gestisce le proprie risorse e pianifica la crescita.



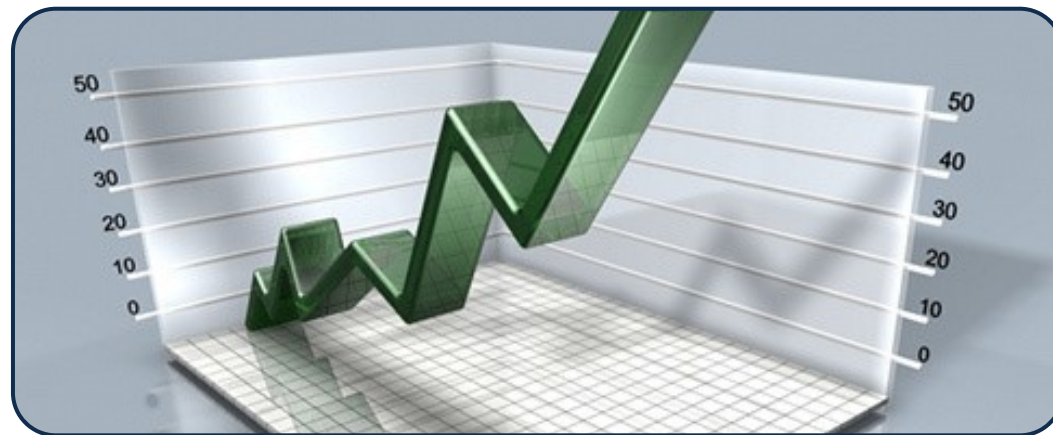
Categoria BCG	Prodotto / Linea Coca-Cola	Caratteristiche strategiche
Star ★	Coca-Cola Zero Sugar / Coca-Cola Light	Alta crescita, alta quota. Investimenti marketing e distribuzione continuano.
Cash Cow 🐄	Coca-Cola Classic	Bassa crescita (mercato maturo), ma altissima quota. Genera liquidità.
Question Mark ?	Fuze Tea, Honest Tea, Glaceau Smartwater	Mercati in crescita (salutismo, acque funzionali), ma quota da consolidare. Richiedono investimenti.
Dog 🐕	Bevande con bassa penetrazione locale o ex prodotti regionali (es. Tab)	Quota e crescita basse. Alcuni vengono dismessi (Tab è stato ritirato nel 2020).

IL MODELLO GENERAL ELECTRIC

- Altre società di consulenza hanno sviluppato modelli di portafoglio e permettono di includere una maggiore quantità di informazioni sulle opportunità offerte dal mercato e sulle posizioni competitive dell'impresa (tra queste il modello della General Electric)
- Il modello, infatti, classifica le aree strategiche d'affari (ASA) in relazione alla attrattività del settore e in base alla competitività aziendale.

CLASSIFICAZIONE ASA NEL MODELLO GENERAL ELECTRIC

- Le AREE STRATEGICHE D’AFFARI sono classificate in base a due dimensioni: Attrattività del Mercato e Competitività Aziendale.



Attrattività del settore

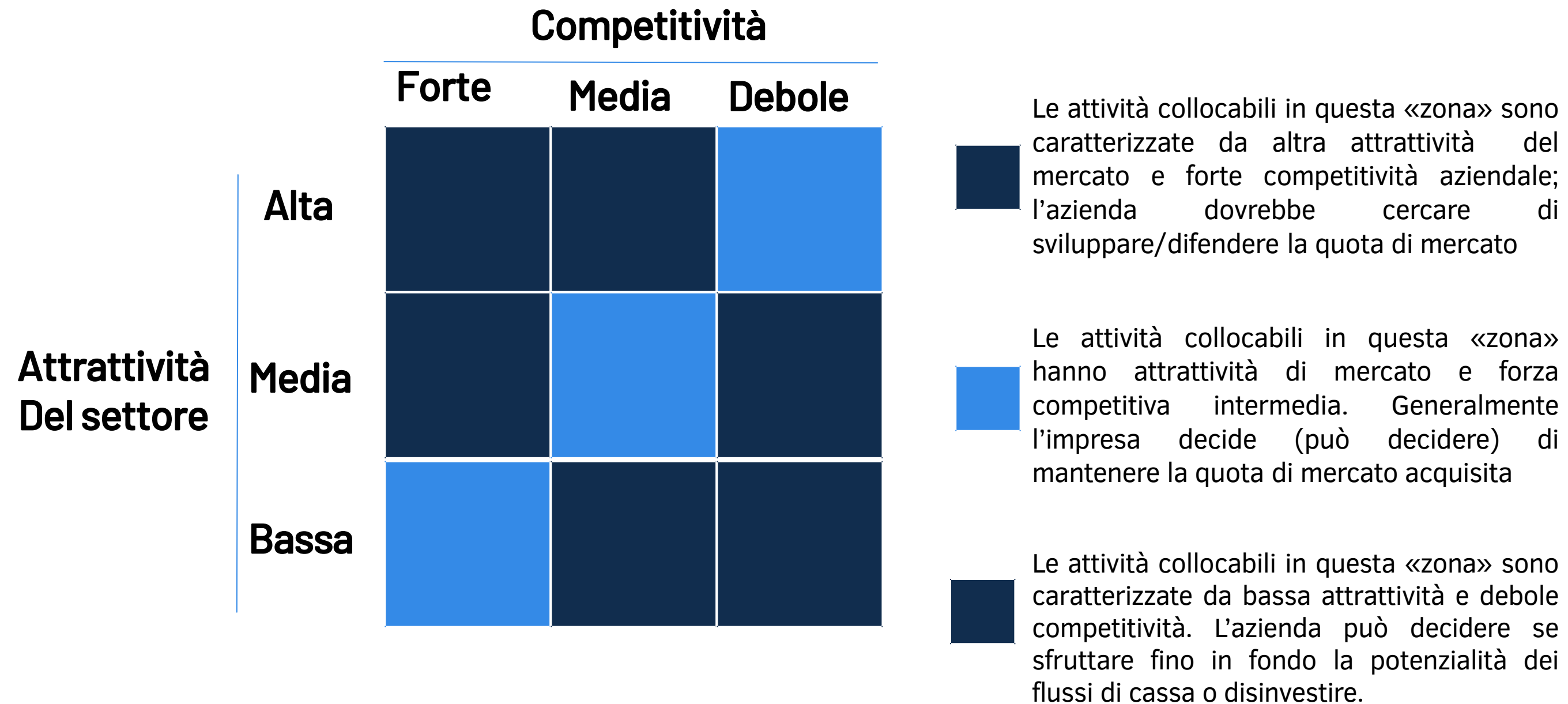
- Dimensione del mercato
- Tasso di crescita del mercato
- Redditività
- Rischio
- etc.



Competitività Aziendale

- Posizione:
 - Quota mercato assoluta
 - Quota mercato relativa
 - Trend quota
- Punti di Forza Competitivi
 - Leadership di qualità
 - Tecnologia
 - Redditività relativa
 - marketing

MODELLO DI PORTAFOGLIO GENERAL ELECTRIC.



STRATEGIA CORPORATE E STRATEGIA DI MARKETING

Quasi tutte le questioni di pianificazione strategica hanno implicazioni di marketing, infatti, molto spesso i due aspetti di maggiore criticità riguardano la risposta a due domande:

- Quali prodotti realizzare?
- Quali mercati dovremmo servire?

È evidente, quindi, che i responsabili marketing sono coinvolti nel processo di pianificazione strategica almeno per quanto concerne due aspetti fondamentali:

Influenza nel processo di pianificazione strategica con l'apporto di informazioni, conoscenze e suggerimenti relativi ai loro clienti, prodotti e le aree di responsabilità;

Agiscono nella consapevolezza di cosa comporti il processo di pianificazione strategica così come quello di definizione dei suoi risultati, in quanto ogni loro attività deve derivare dal piano strategico.

CLASSIFICAZIONE ASA NEL MODELLO GENERAL ELECTRIC

- Le AREE STRATEGICHE D’AFFARI sono classificate in base a due dimensioni:
Attrattività del Mercato e Competitività Aziendale.



Attrattività del settore

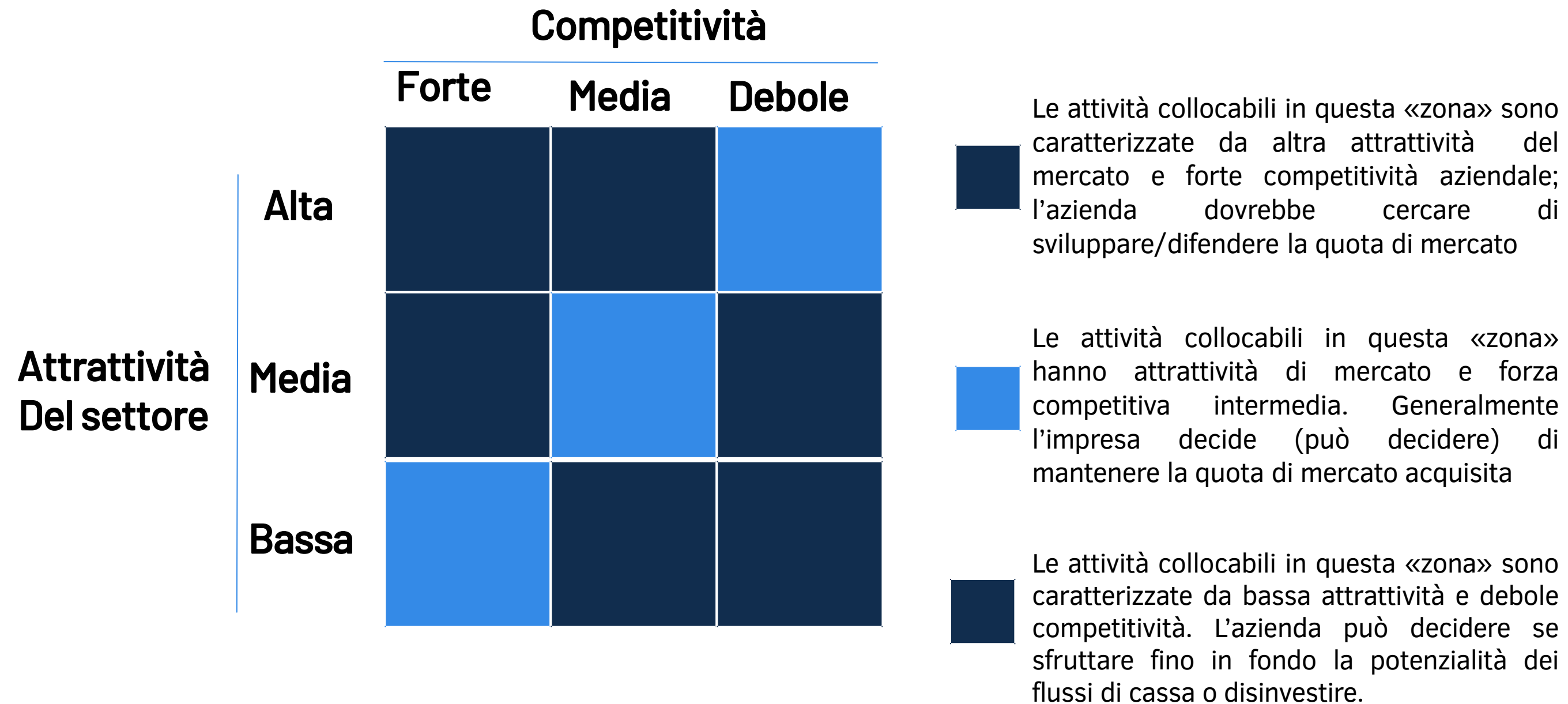
- Dimensione del mercato
- Tasso di crescita del mercato
- Redditività
- Rischio
- etc.



Competitività Aziendale

- Posizione:
 - Quota mercato assoluta
 - Quota mercato relativa
 - Trend quota
- Punti di Forza Competitivi
 - Leadership di qualità
 - Tecnologia
 - Redditività relativa
 - marketing

MODELLO DI PORTAFOGLIO GENERAL ELECTRIC.



...CONTINUA.

IN UNA AZIENDA E EFFICACEMENTE GESTITA, ESISTE UNA RELAZIONE DIRETTA TRA LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA PIANIFICAZIONE DECISA DAI RESPONSABILI DI TUTTI I LIVELLI.

Piano Strategico

Missione – Obiettivi –
Strategie – Piano di
Portafoglio

PIANI delle diverse Aree Funzionali (Funzioni Aziendali)

Piano di Produzione	Piano di Marketing	Piano delle Risorse Umane	Piano Finanziario	Piano IT
<ul style="list-style-type: none">◦ Obiettivi◦ Previsioni◦ Budget◦ Strategie e Programmi◦ Procedure	<ul style="list-style-type: none">◦ Obiettivi◦ Previsioni◦ Budget◦ Strategie e Programmi◦ Procedure	<ul style="list-style-type: none">◦ Obiettivi◦ Previsioni◦ Budget◦ Strategie e Programmi◦ Procedure	<ul style="list-style-type: none">◦ Obiettivi◦ Previsioni◦ Budget◦ Strategie e Programmi◦ Procedure	<ul style="list-style-type: none">◦ Obiettivi◦ Previsioni◦ Budget◦ Strategie e Programmi◦ Procedure

Le strategie di marketing

- Le strategie di MKTG, dunque, devono essere coerenti con le strategie corporate (definite dagli obiettivi complessivi dell'Organizzazione)
- La Strategia di marketing può essere definita come «un insieme armonico di decisioni che, fissati gli obiettivi prioritari da conseguire, individui segmenti di mercato, assunti come target, al quali ci si vuole prevalentemente di volgere le formule contenute nell'offerta in termini di marketing mix da rivolgere al mercato» (Cfr. Cherubini, 2005)

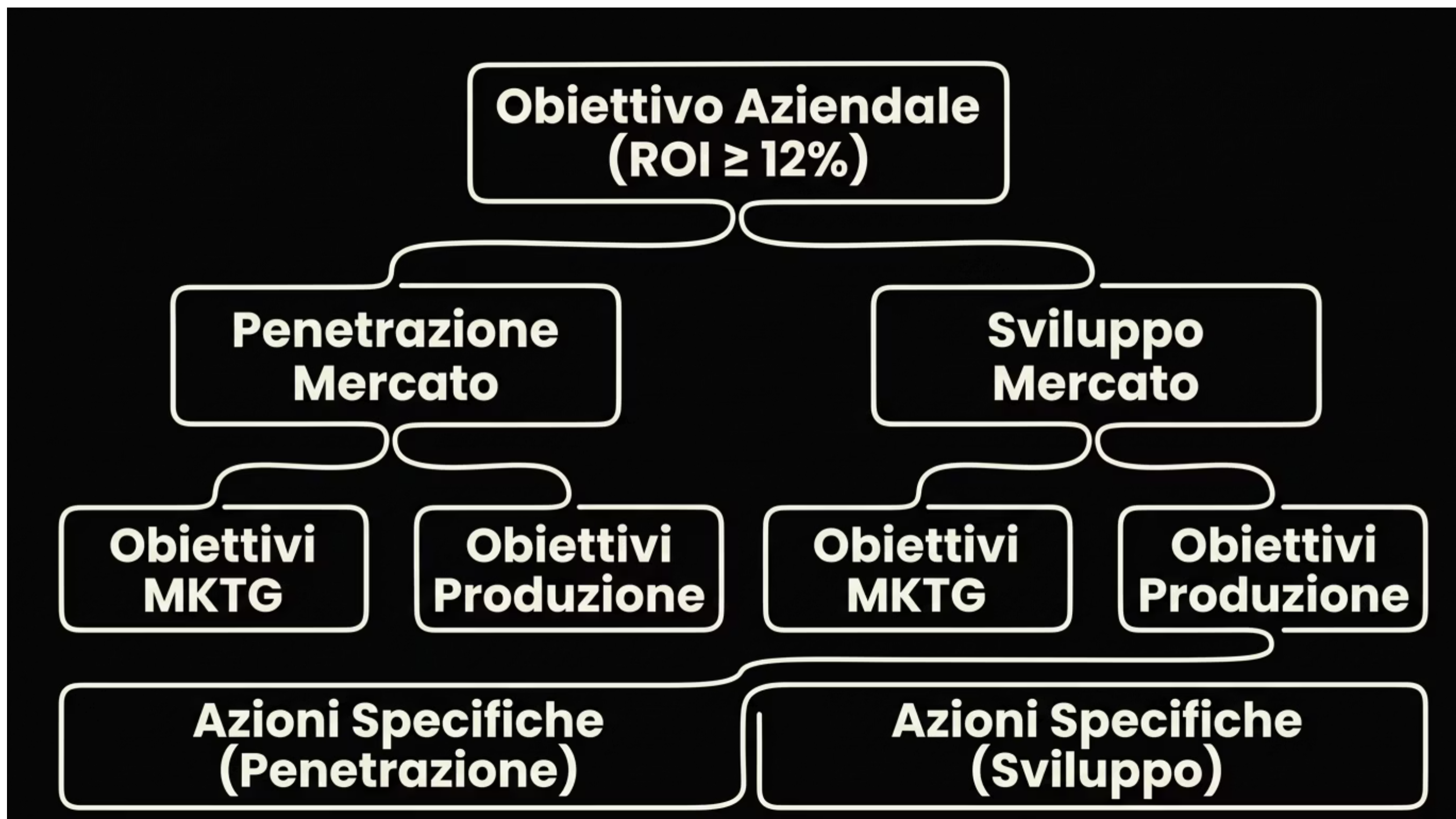


Obiettivo Aziendale: **Redditività**

Il punto di partenza dell'intera cascata strategica è un obiettivo finanziario chiaro e misurabile.

 Obiettivo Primario

ROI \geq 12% — Il rendimento sul capitale investito deve raggiungere almeno il 12% per soddisfare le aspettative degli stakeholder e garantire la sostenibilità del business.



Due Possibili Strategie

Per raggiungere l'obiettivo di ROI, l'azienda può scegliere tra due direzioni strategiche complementari, entrambe basate sul prodotto attuale.

Penetrazione Mercato

Migliorare la posizione del prodotto attuale con i **clienti già acquisiti**. Si punta a estrarre maggior valore dal portafoglio clienti esistente, aumentando frequenza d'acquisto e utilizzo del prodotto.

Sviluppo Mercato

Trovare **nuovi clienti** per il prodotto attuale. Si punta ad espandere la base clienti verso nuovi segmenti o mercati geografici, senza modificare radicalmente l'offerta.



STRATEGIA 1

Penetrazione Mercato

Obiettivi Funzionali

Obiettivo f. MKTG

Aumentare le vendite (fatturato) verso i clienti già acquisiti del **10%** attraverso campagne di fidelizzazione, upselling e cross-selling mirati.

→ Azioni Specifiche MKTG

Strategie e programmi di marketing dedicati alla retention e all'incremento dello scontrino medio.

→ Azioni Specifiche Produzione

Strategie e programmi di produzione per sviluppare feature aggiuntive e nuovi use case del prodotto.

Obiettivo f. Produzione

Ideare **caratteristiche aggiuntive** del prodotto che conducano a nuovi utilizzi da parte degli acquirenti esistenti, ampliando il valore percepito.

Sviluppo Mercato

Obiettivi Funzionali

Obiettivo f. MKTG

Aumentare la quota di mercato del 5% attirando nuovi segmenti di mercato attraverso campagne di acquisizione e posizionamento differenziato.

→ Azioni Specifiche MKTG

Strategie e programmi di marketing per la conquista di nuovi segmenti e l'espansione della brand awareness.

→ Azioni Specifiche Produzione

Strategie e programmi di produzione per adattare e arricchire il prodotto in funzione dei nuovi mercati target.

Obiettivo f. Produzione

Ideare **caratteristiche aggiuntive** di prodotto che permettano di accedere a nuovi mercati e segmenti, adattando l'offerta alle esigenze emergenti.



Ogni livello della gerarchia traduce l'obiettivo superiore in azioni concrete e misurabili.



□ La coerenza verticale tra obiettivi aziendali, strategie, obiettivi funzionali e azioni operative è il presupposto fondamentale per il successo del piano.

LE ATTIVITÀ STRATEGICHE DEL MARKETING.



RACCORDO FRA STRATEGIA GENERALE E STRATEGIA DI MKTG



STRATEGIA DI MARKETING



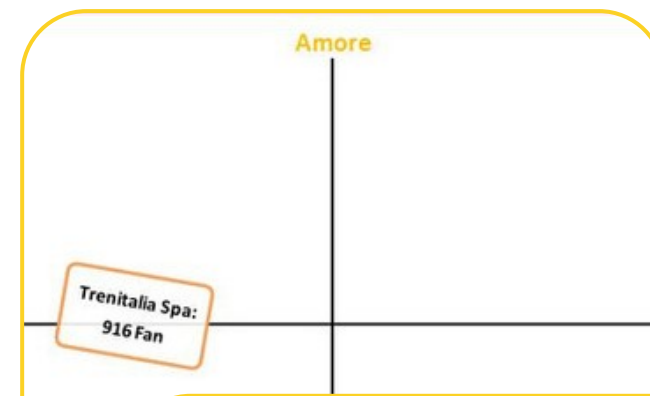
Segmentazione

- Identificare basi e variabili di segmentazione
- Profilare i segmenti



Targeting

- Stabilire l'importanza dei segmenti individuati
- Selezionare il (i) segmento (i) obiettivo



Posizionamento

- Posizionare il prodotto nel segmento TARGET
- Definire il marketing mix del prodotto (servizio) per il segmento target

Ancora qualche strumento d'analisi...SWOT

La migliore gestione dei processi di analisi dovrebbe tener conto, ancor più in profondità, di diversi aspetti, tra i quali:

- Possibili criticità provenienti dall'ambiente esterno (???)
- Capacità e competenze di cui l'impresa dispone per competere
- Eventuali competenze di cui bisognerebbe disporre per poter competere più efficacemente.

A tal fine, il management, utilizza di solito un metodo di analisi denominato SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)



...CONTINUA. ANALISI SWOT.

Minacce / Opportunità

Opportunità Potenziali

Elevata crescita attesa della domanda

Differenziazione prodotti

Introduzione nuove tecnologie

Bassa elasticità della Domanda

Ridotte barriere all'ingresso (per impresa che vuole entrare)

Facilità di accesso ai canali distributivi

Minacce Potenziali

Crescita ridotta della domanda

Ingresso nuovi concorrenti

Cambiamento dei gusti dei consumatori

Alleanze strategiche dei concorrenti

Ridotte barriere all'ingresso (per impresa già presente)

Elevato potere contrattuale fornitori e distributori

CONTINUA. **ANALISI SWOT.**

Punti di Forza / Punti di debolezza

Punti di Forza	Punti di Debolezza
Efficienza/ Qualità produttiva	Inefficienza produttiva (impianti obsoleti)
Qualità del management	Costi di produzione elevati
Capacità innovative	Ridotte capacità innovative.
Ampiezza gamma prodotti	Ridotta ampiezza di gamma
Disponibilità di brevetti esclusivi	Prodotti in fase avanzata del ciclo di vita
Risorse umane motivate e competenti	Risorse umane inadeguate
Immagine aziendale forte	Immagine e qualità insufficienti

Le fasi dell'analisi SWOT

01

analisi interna

Definire i punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'azienda

02

analisi esterna

Esplorare l'ambiente esterno per individuare minacce e opportunità

03

Valutazione

Effettuare una «graduazione» di: forza, debolezza, minacce, opportunità

04

combinazione e stress test

Combinare i fattori interni e quelli esterni per verificare la presenza di eventuali criticità

Performance e importanza della stessa con riferimento all'ASA:

- Alta performance/alta importanza
- Alta performance/bassa importanza
- Bassa performance/alta importanza
- Bassa Performance/Bassa Importanza

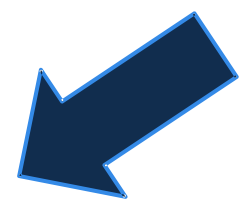
Fattori Interni



Fattori Esterni

Importanza minaccia/opportunità e probabilità del verificarsi

- Alta gravità / alta probabilità
- Alta gravità / bassa probabilità
- bassa gravità / alta probabilità
- bassa gravità / bassa probabilità

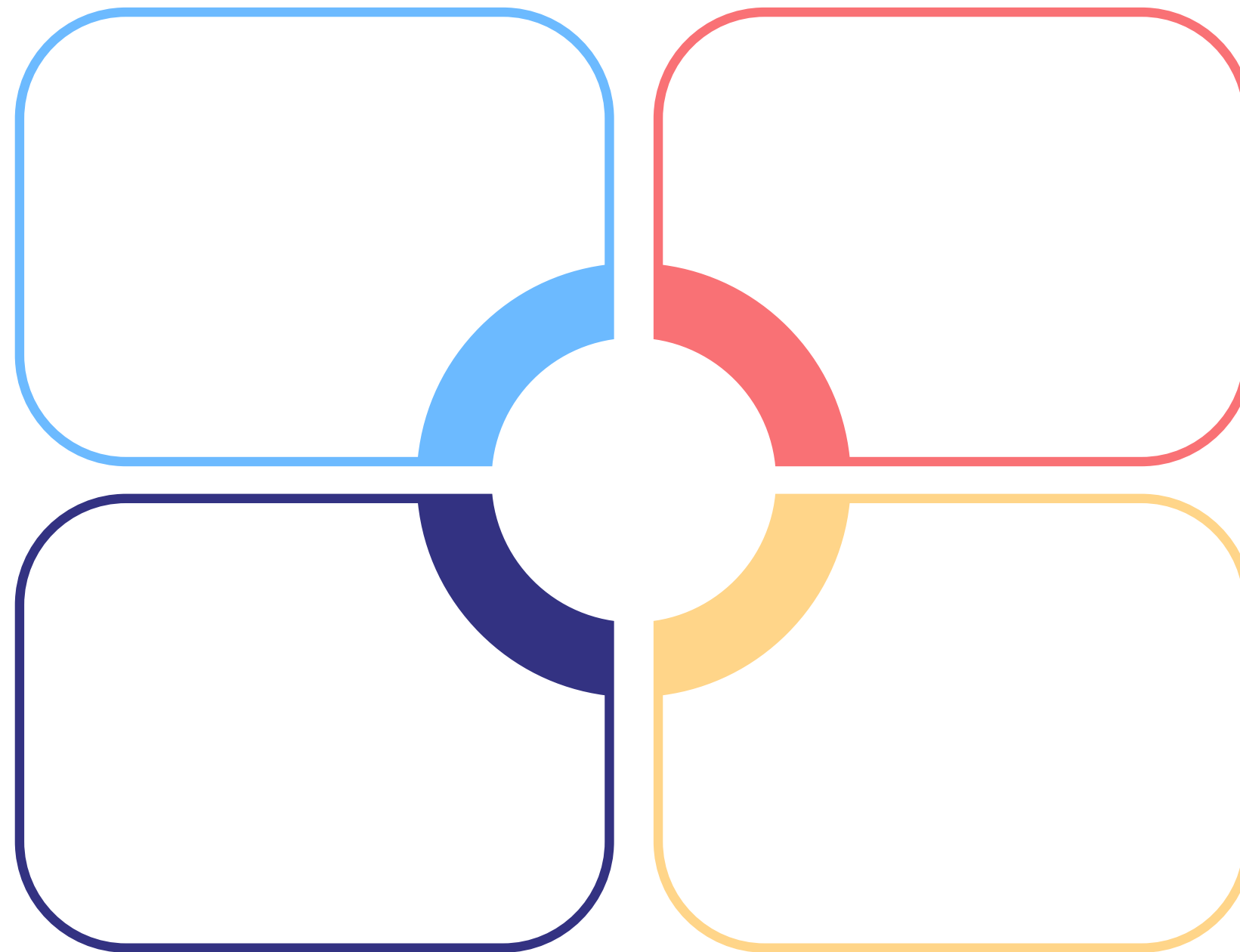


VALUTAZIONE ESTERNA. ESEMPIO DI T



Minacce / Opportunità	Gravità / Attrattività (A)				Probabilità di verificarsi			Priorità (A x B)
	Molto alta 1	Alta 0,75	Ridotta 0,50	Molto Ridotta 0,25	Elevata 1	Media 0,66	Ridotta 0,33	
Fattore								
1								
2								
3								
4								
5								
...								

Laboratorio – minuti 35



**PROVA A CREARE UNA ANALISI SWOT PER IL CORSO DI
LAURA MAGISTRALE IN D.E.S.I.**