

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO  
COMUNICAZIONE D'IMPRESA  
Anno Accademico 2022/2023

**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

Comunicazione d'Impresa - a. a. 2022/2023 - Prof. Christian Corsi

---

---

---

---

---

---

---

---

1



---

---

---

---

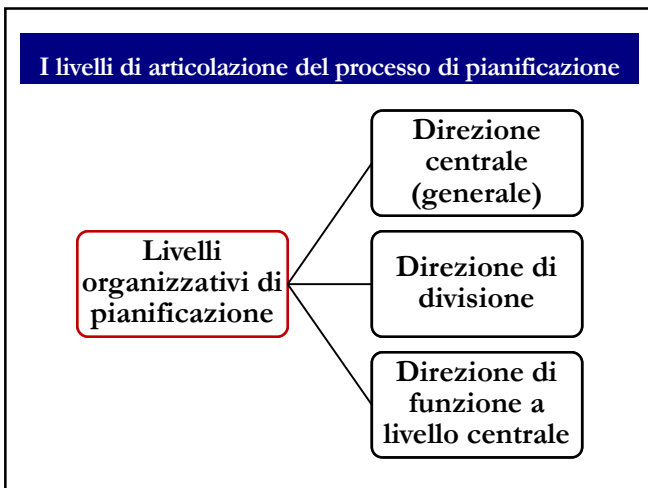
---

---

---

---

2



---

---

---

---

---

---

---

---

3

**Le funzioni della pianificazione rispetto alla decisione strategica**

In ambito aziendale si possono individuare quattro tipi di flessibilità:

<b>Flessibilità strategica</b>	<b>Flessibilità finanziaria</b>
<b>Flessibilità organizzativa</b>	<b>Flessibilità tecnologica</b>

---

---

---

---

---

---

---

---

4

**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

---

---

---

---

---

---

---

---

5

**L'evoluzione della pianificazione d'impresa**

```

    graph TD
      A[Attività di budgeting] --> B[Pianificazione di lungo termine]
      B --> C[Pianificazione strategica]
      C --> D[Management strategico]
    
```

---

---

---

---

---

---

---

---

6

## Il Piano di un'azienda

### Il Piano

Contenuti  
tipici

Caratteristiche  
generali

---

---

---

---

---

---

---

---

7

### I contenuti della pianificazione: le condizioni di fondo

Il livello di **DIREZIONE CENTRALE**:

- la **visione**;
- la **missione**;
- il **modello di crescita** dell'impresa;
- il **sistema di valori** dell'impresa;
- l'analisi delle **risorse** e delle **competenze** disponibili all'impresa;
- l'analisi dell'**ambiente** in cui opera l'impresa, con particolare attenzione al **sistema di relazione** di cui essa è parte;
- la definizione del **modello di sviluppo** e acquisizione delle risorse.

---

---

---

---

---

---

---

---

8

### I contenuti della pianificazione: le condizioni di fondo

Il livello di **DIREZIONE DI DIVISIONE**:

- la determinazione dell'**Area Strategica di Affari**;
- La **visione** e la **missione** dell'area di business;
- L'analisi delle **condizioni interne rilevanti** per l'area di business;
- L'analisi delle **condizioni esterne rilevanti** per il business.

---

---

---

---

---

---

---

---

9

### L'orientamento strategico a livello di direzione centrale

- **Strategia di portafoglio e posizionamento:**
  - Il metodo di Abell per distinguere le unità di business dell'impresa
- **I due criteri di valutazione della convenienza delle unità di business:**
  - le potenzialità economiche del business in sé;
  - gli effetti strategici ed economici che derivano dall'inserimento del business nel portafoglio dell'impresa.

10

---

---

---

---

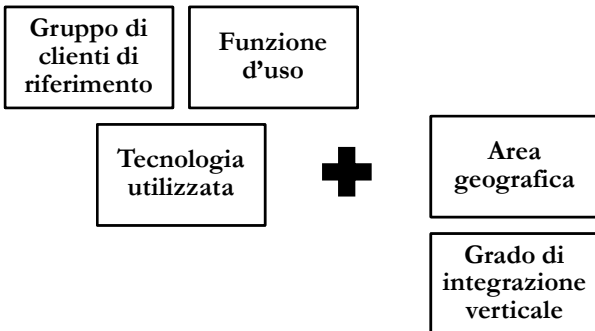
---

---

---

---

### Il metodo di Abell



11

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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.

12

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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**.

13

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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).

14

---

---

---

---

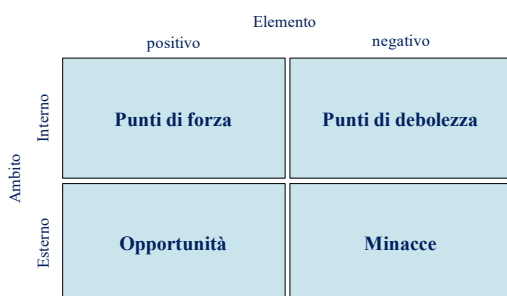
---

---

---

---

## L'analisi SWOT



15

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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.

16

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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.

17

---

---

---

---

---

---

---

---

## L'analisi SWOT



18

---

---

---

---

---

---

---

---

### La valutazione dell'unità di business nella prospettiva di portafoglio

La direzione centrale valuta l'unità di business per la posizione che può assumere nel portafoglio di cui è parte, considerando in particolare quattro questioni:

- L'impatto del business sulla **redditività di breve e medio termine** del portafoglio;
- L'impatto del business sulle **prospettive evolutive di lungo termine** del portafoglio;
- L'impatto del business sull'**equilibrio dei flussi di cassa di breve e medio termine** del portafoglio;
- La misura in cui il business può essere **connesso** a determinati altri in portafoglio, sul piano della **strategia competitiva** o dell'**azione operativa**.

19

---

---

---

---

---

---

---

---

### L'analisi delle prospettive di sviluppo del portafoglio: la griglia Arthur D. Little

Le variabili che descrivono questa matrice sono:

- la **fase del ciclo di vita del business**;
- la **posizione competitiva dell'impresa**.

È immediato osservare che si tratta di un caso particolare del modello "attrattività del business–competitività dell'impresa"

- La fase del ciclo di vita del business è, infatti, una componente del suo grado di attrattività. Essa permette di ordinare i business in relazione alle loro potenzialità di crescita, all'entità delle risorse assorbite, all'intensità della competizione.

20

---

---

---

---

---

---

---

---

### L'analisi dell'equilibrio finanziario del portafoglio: la griglia «BCG»

Descrive l'equilibrio finanziario di breve e medio termine del portafoglio e l'impatto esercitato da ciascun business su tale equilibrio.

• I due parametri che definiscono la griglia sono:

1. il **tasso di crescita della domanda**;
2. la **quota di mercato relativa** a quella del **principale concorrente**.

• L'insieme dei business compresi nel portafoglio deve soddisfare contemporaneamente due condizioni:

1. l'**equilibrio dei flussi di cassa** complessivi;
2. un **tasso di crescita complessivo** sufficientemente elevato.

21

---

---

---

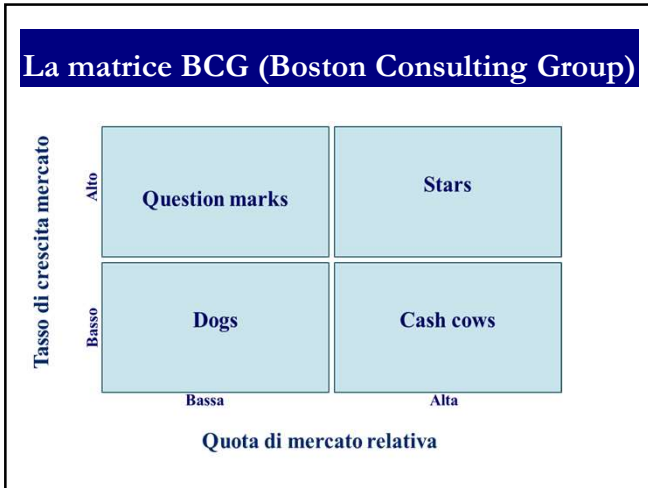
---

---

---

---

---



22

---

---

---

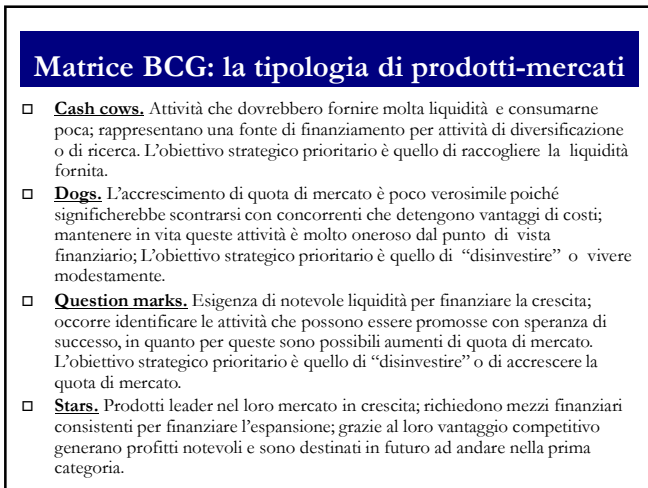
---

---

---

---

---



23

---

---

---

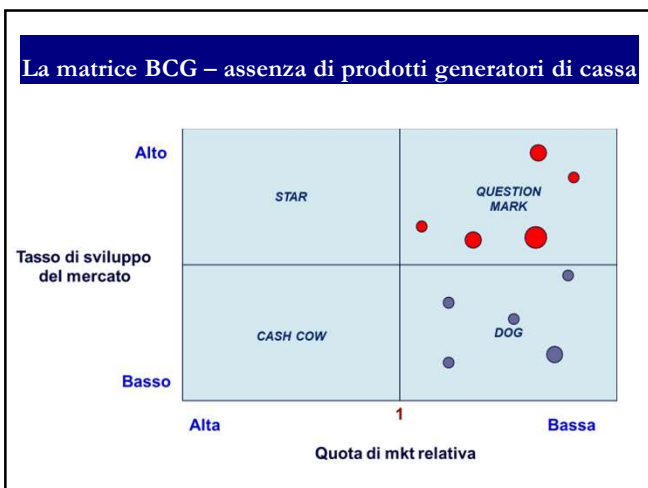
---

---

---

---

---



24

---

---

---

---

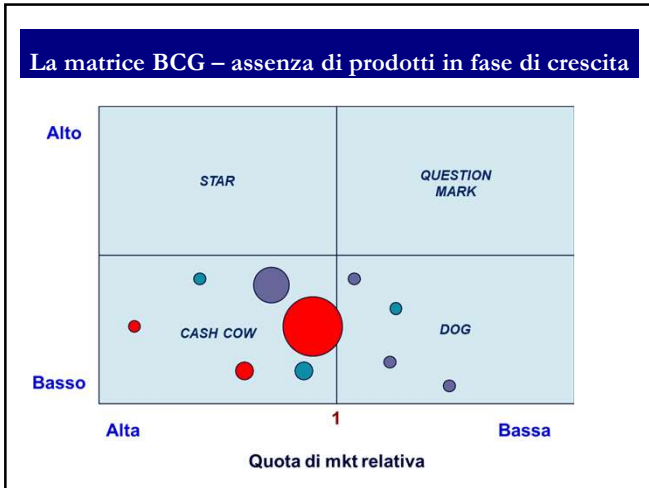
---

---

---

---





25

---

---

---

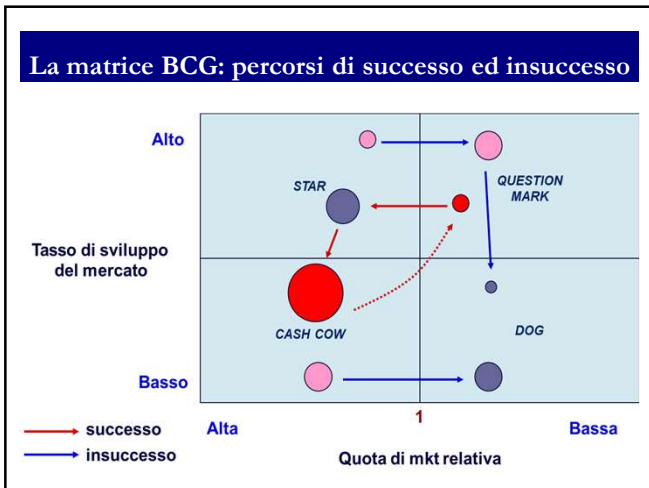
---

---

---

---

---



26

---

---

---

---

---

---

---

---



27

---

---

---

---

---

---

---

---



28

---

---

---

---

---

---

---

---



29

---

---

---

---

---

---

---

---



30

---

---

---

---

---

---

---

---