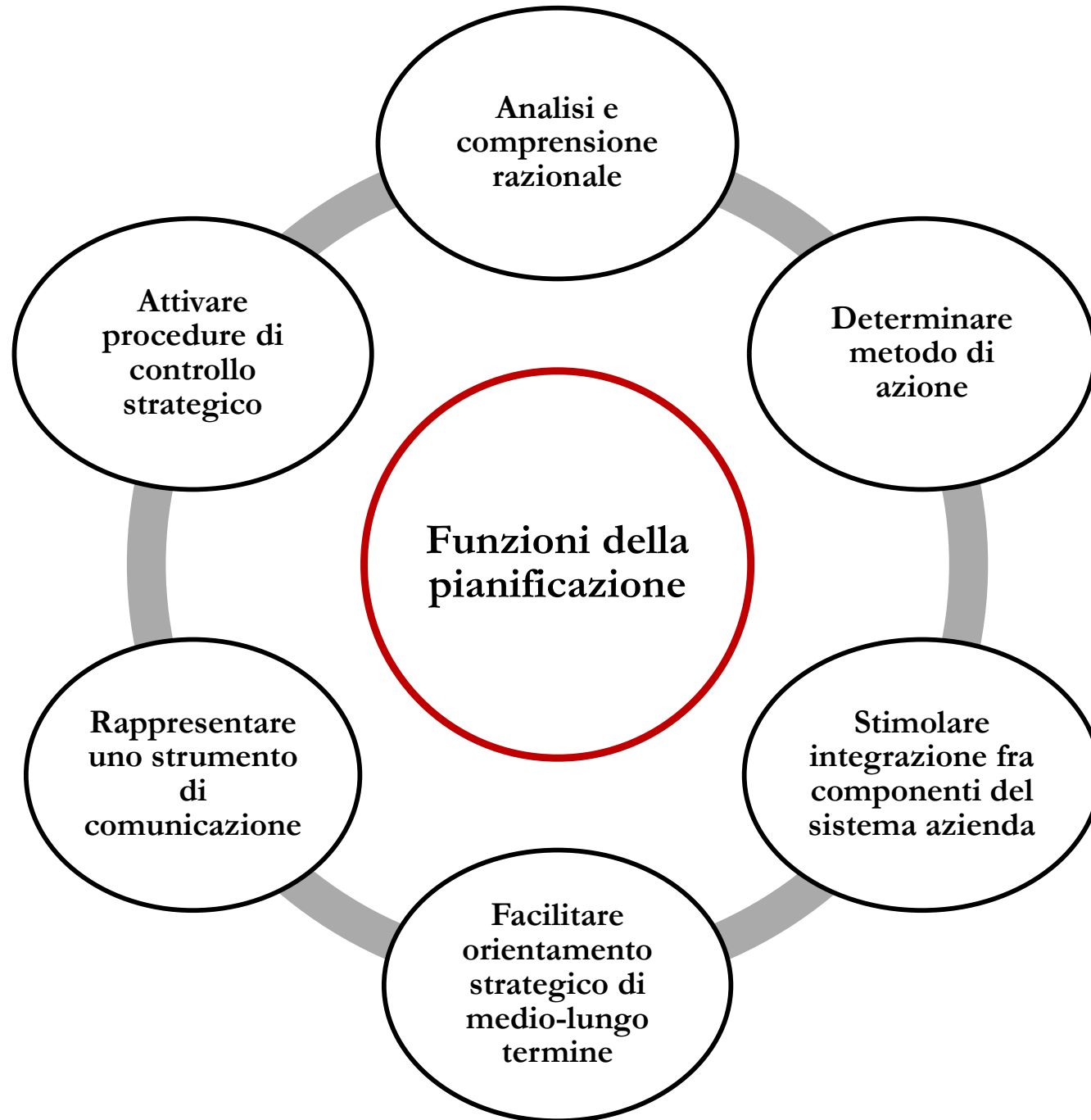


**ELEMENTI STRUTTURALI ED
ASPETTI EVOLUTIVI DELLA
PIANIFICAZIONE STRATEGICA**
(CAP. 7 - F. Fontana, M. Caroli, Economia e
gestione delle imprese 5/ed, McGraw-Hill
Education, 2017, Cap. 7, pp. 205-245)
Unit 5

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»

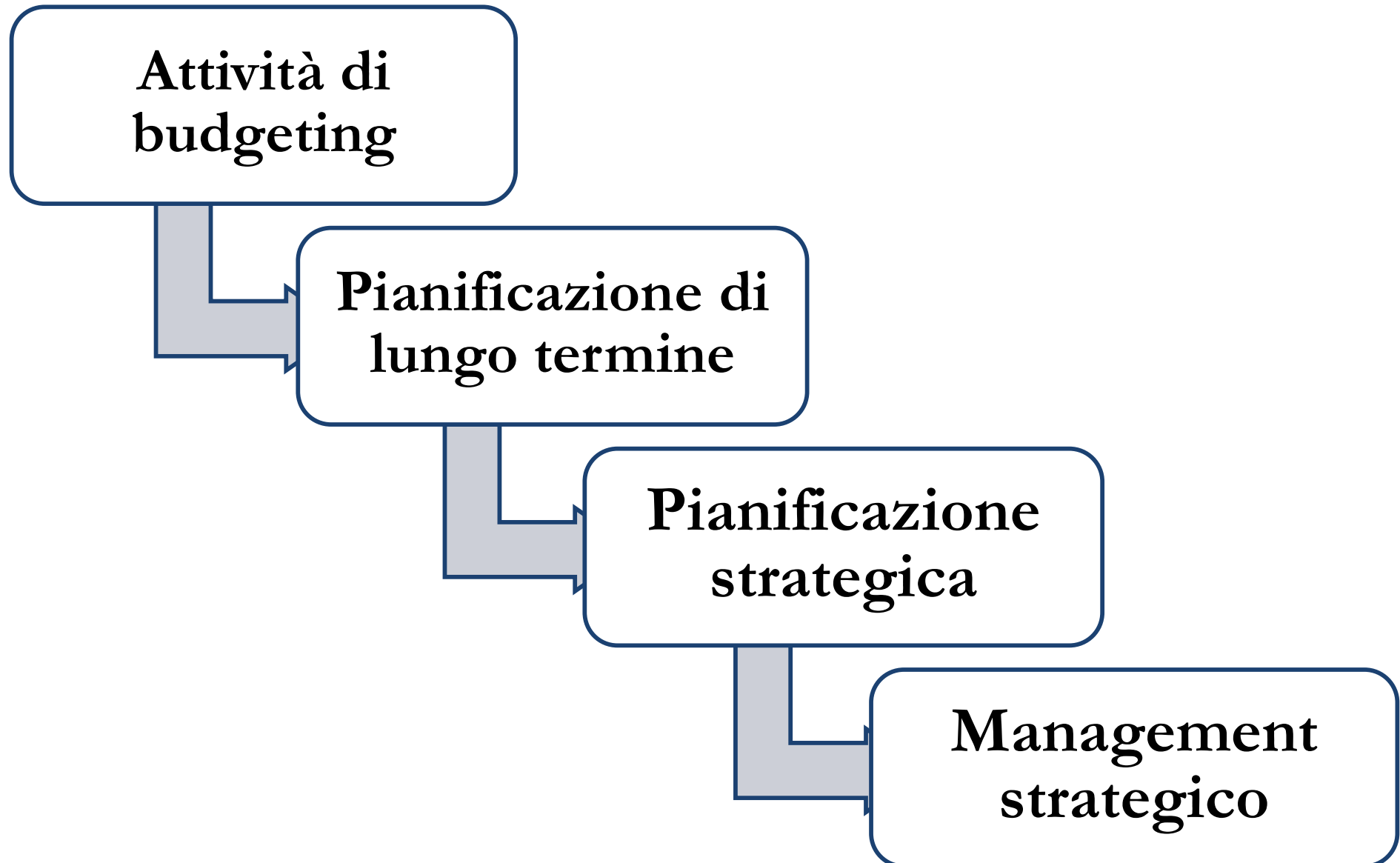
Fissare le invarianti

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**

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.

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.

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.

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 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**.

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.

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.

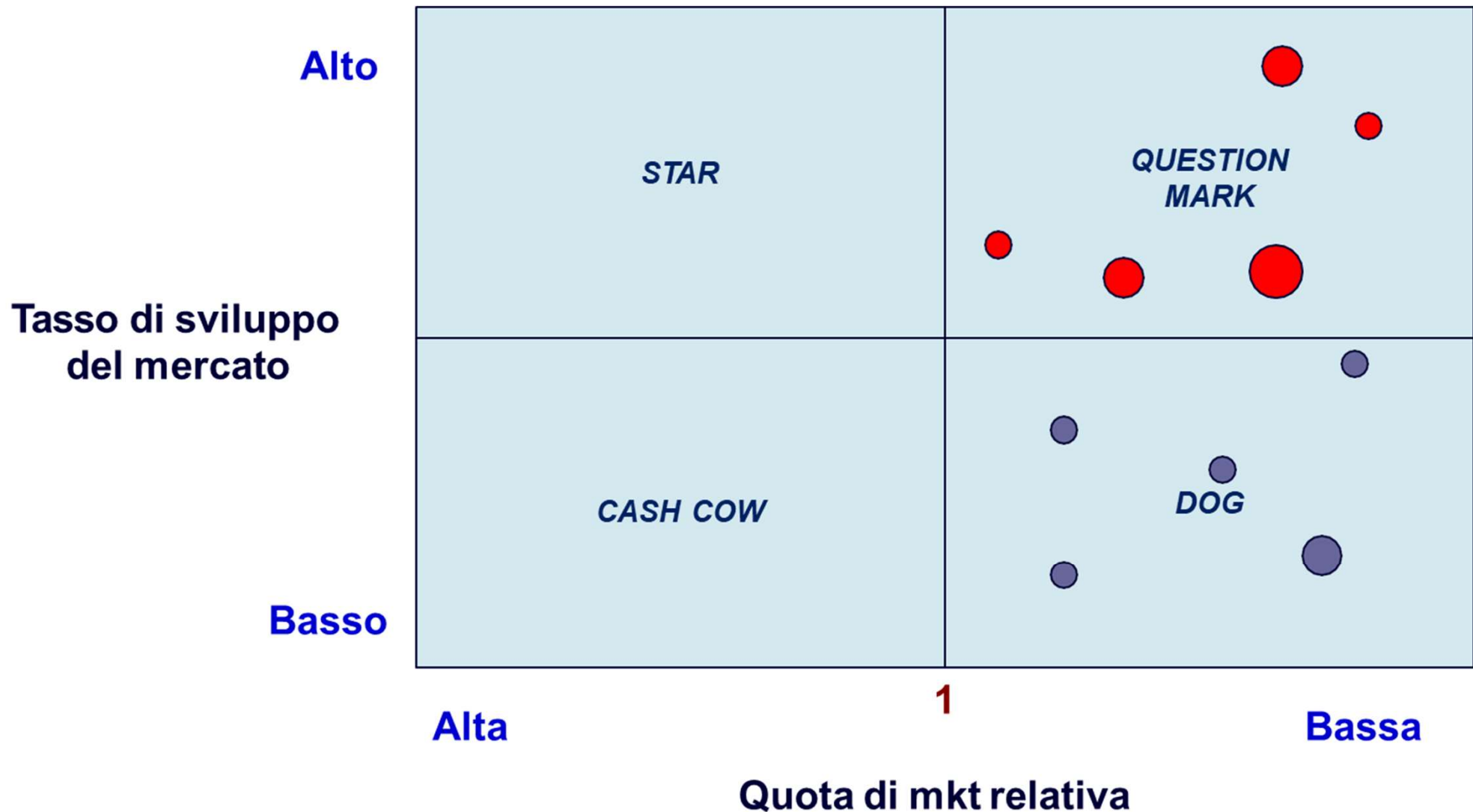
La matrice BCG (Boston Consulting Group)



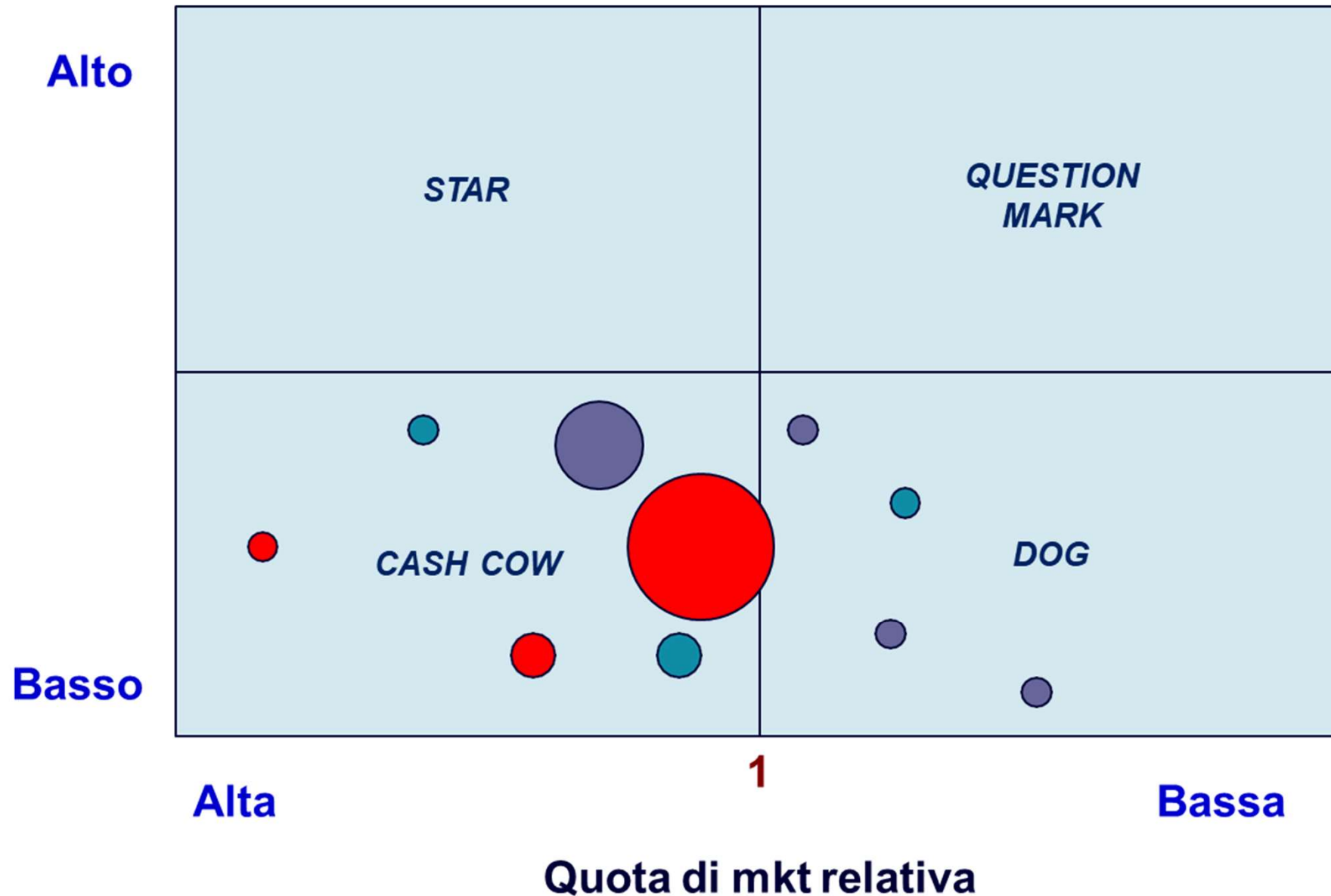
Matrice BCG: la tipologia di prodotti-mercati

- **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.

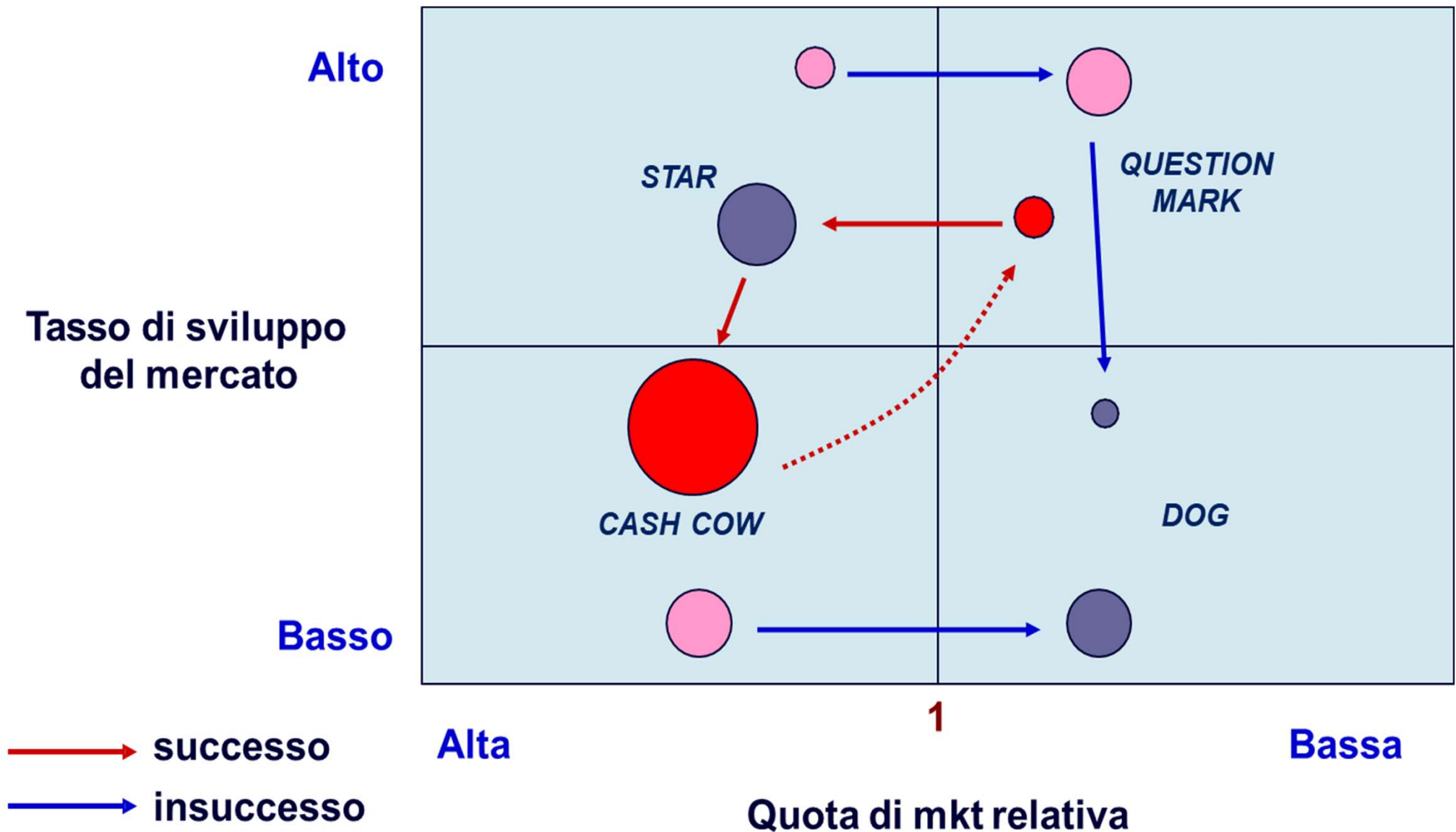
La matrice BCG – assenza di prodotti generatori di cassa



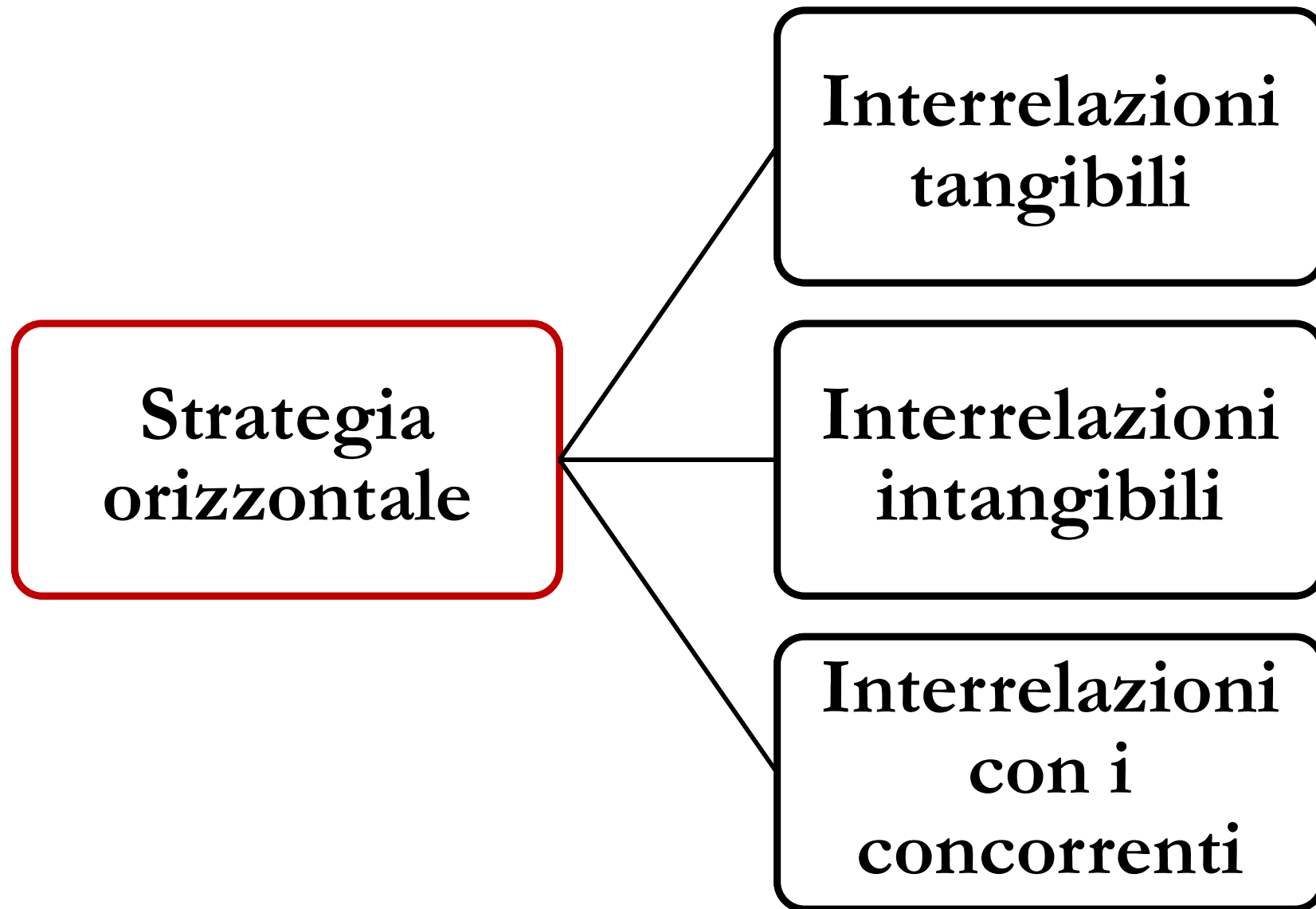
La matrice BCG – assenza di prodotti in fase di crescita



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.