

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

Л

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

Attività di budgeting Pianificazione di lungo termine Pianificazione strategica Management strategico



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 definizionedel **modello di sviluppo** e acquisizione delle

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.

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

Gruppo di clienti di riferimento Tecnologia utilizzata Area geografica Grado di integrazione verticale

11

La matrice «attrattività del businesscompetitività 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.

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
 (strenght) e di debolezza (weakness), alle opportunità
 (opportunities) e alle minacce (threats).

14

Punti di forza Punti di forza 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.

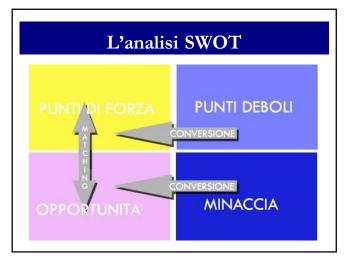
16

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.



т	a valutazione	dollhunità	di business	nolla proce	ottivra di	portofoolio
н.	a valutazione	dell'unita	ai biisiness	nella prosp	ettiva di	portatoglio

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 <u>caso particolare</u> del modello "attrattività del business-competitività dell'impresa"

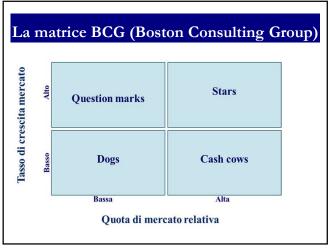
 La fase del ciclo di vita del business è, infatti, una componente del suo grado di attrattività. Essa permette di ordinare i business in relazione alle loro potenzialità di crescita, all'entità delle risorse assorbite, all'intensità della competizione.

20

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

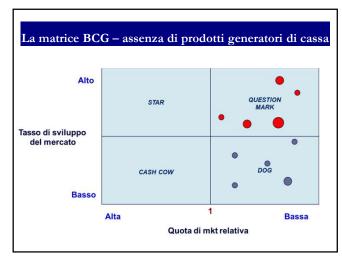
Descrive l'equilibrio finanziario di breve e medio termine del portafoglio e l'impatto esercitato da ciascun business su tale equilibrio.

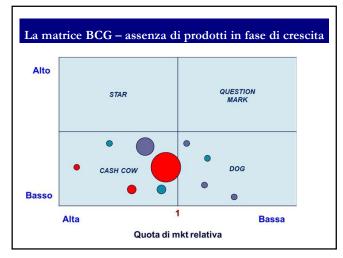
- · I due parametri che definiscono la griglia sono:
 - 1. il tasso di crescita della domanda;
 - la quota di mercato relativa a quella del principale concorrente.
- L'insieme dei business compresi nel portafoglio deve soddisfare contemporaneamente due condizioni:
 - l'equilibrio dei flussi di cassa complessivi;
 - 2. un tasso di crescita complessivo sufficientemente elevato.

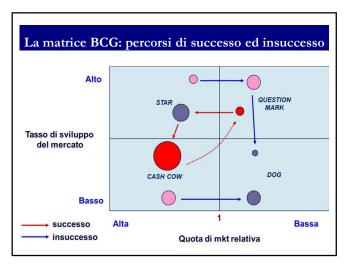


Matrice BCG: la tipologia di prodotti-mercati

- 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.









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

28

L'orientamento strategico a livello di direzione di divisione

Obiettivi dell'unità di business Identificazione dei nodi competitivi chiave

Strategia dell'unità di business

29

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.