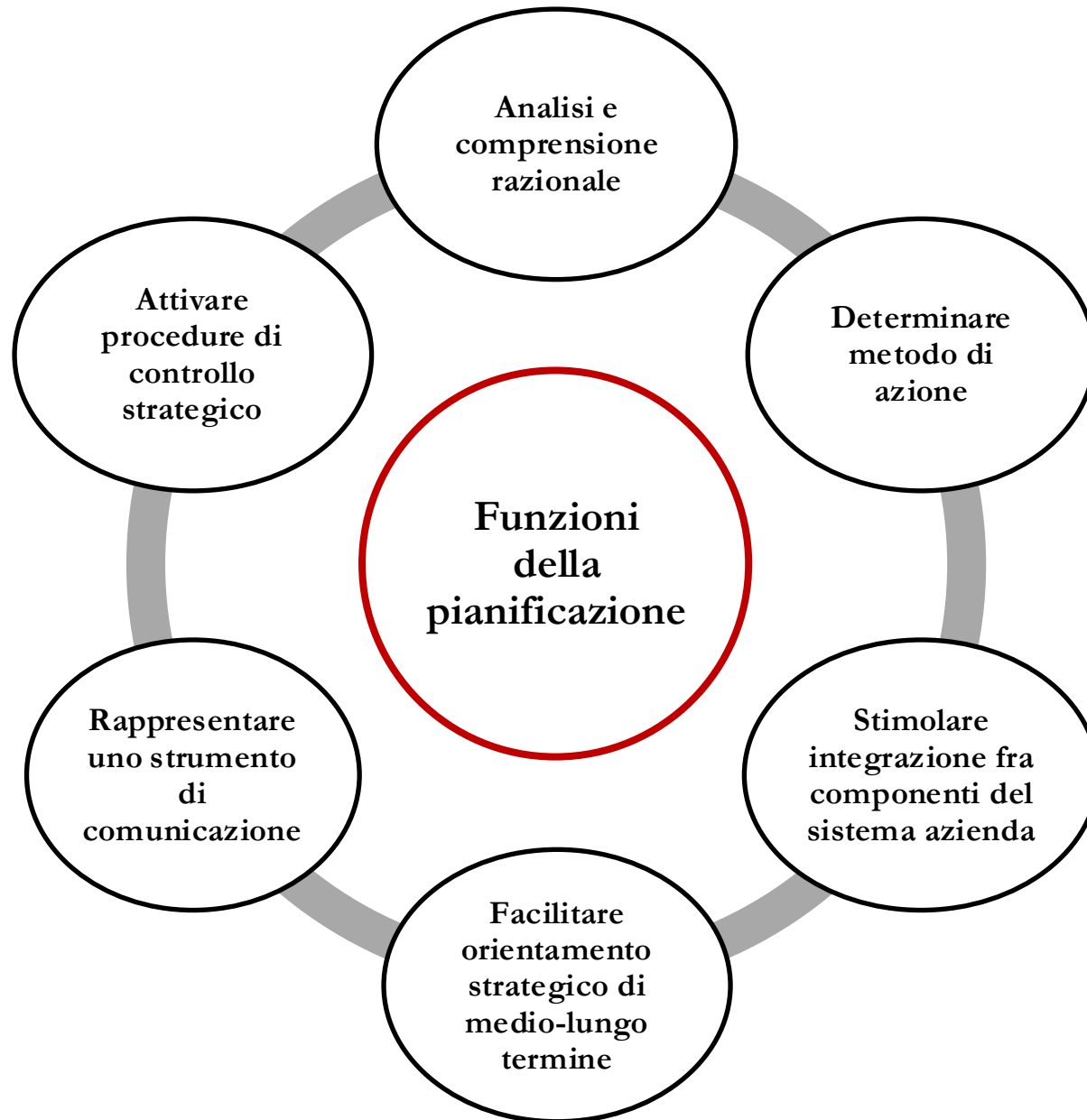


# ELEMENTI STRUTTURALI ED ASPETTI EVOLUTIVI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

(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»

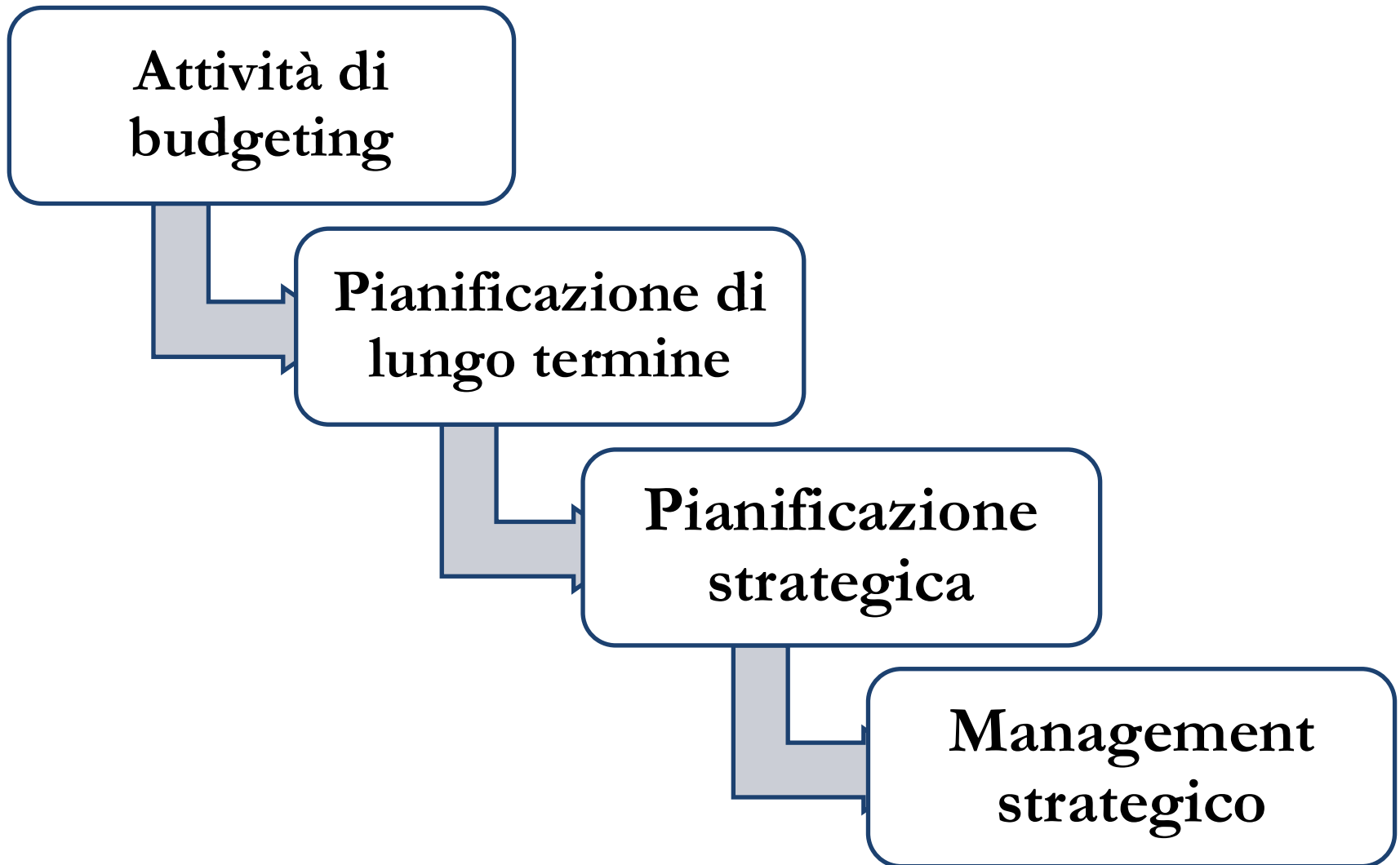
Fissare le invarianti

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



# 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)

**Tasso di crescita mercato**

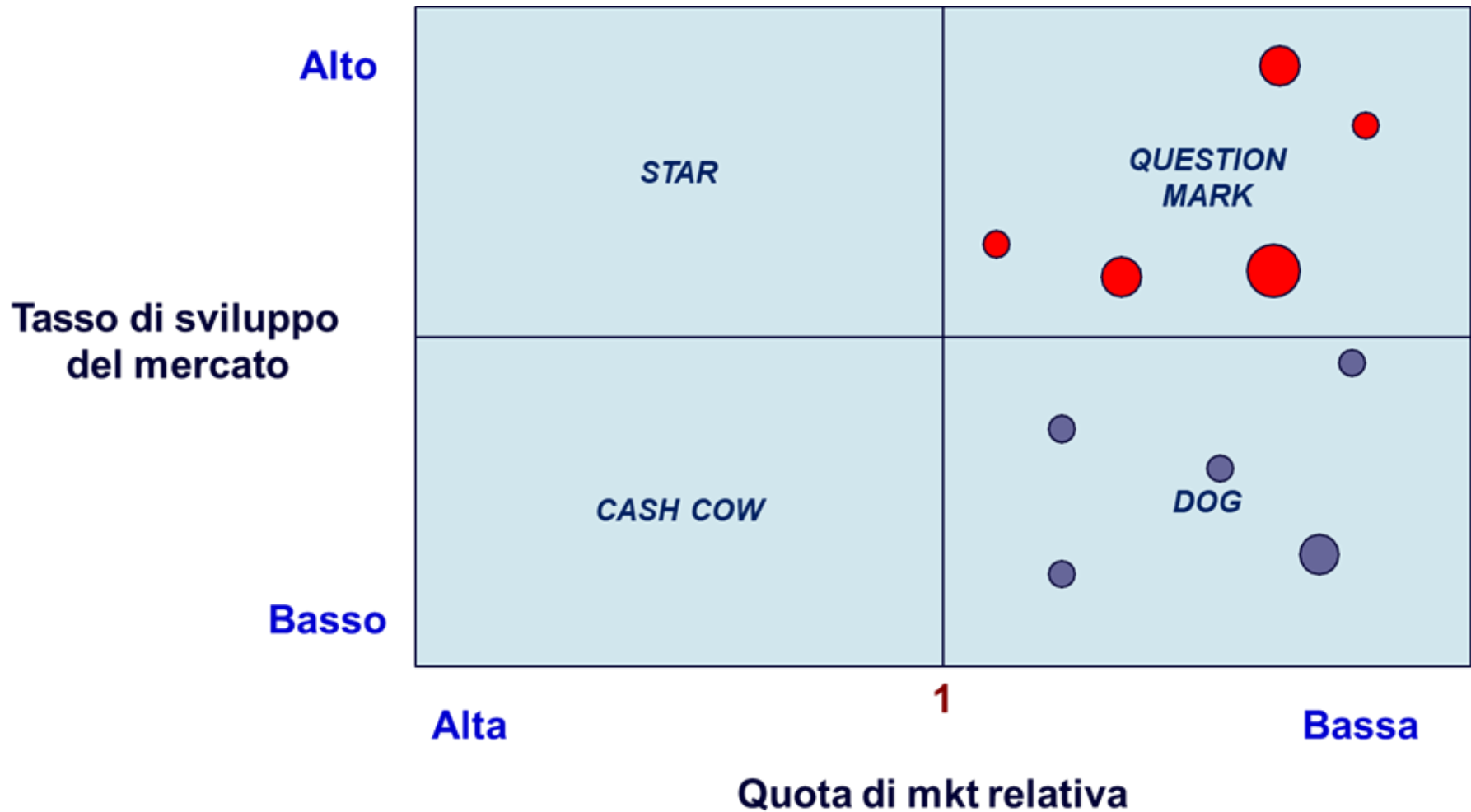


**Quota di mercato relativa**

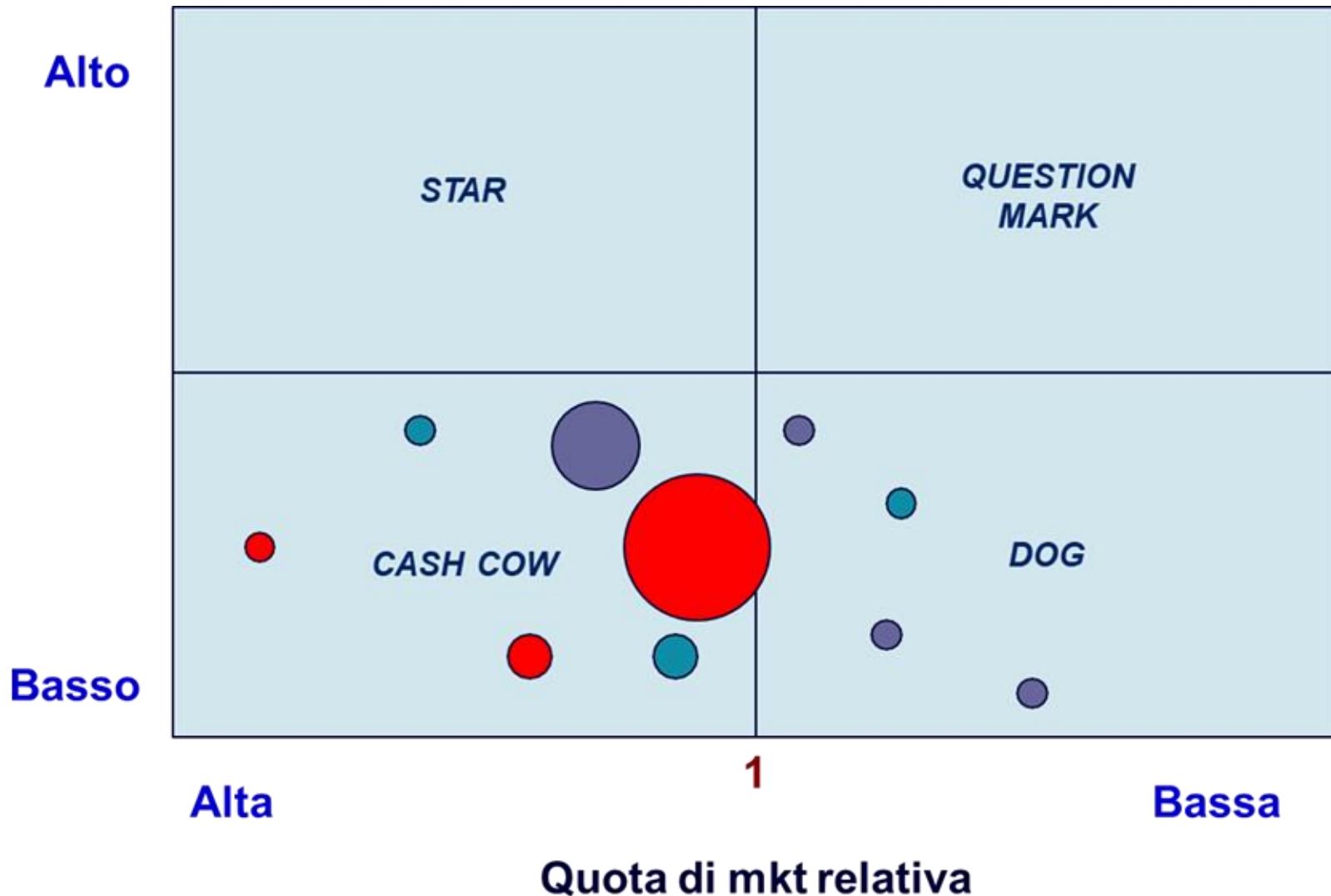
# Matrice BCG: la tipologia di prodotti-mercati

- **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.

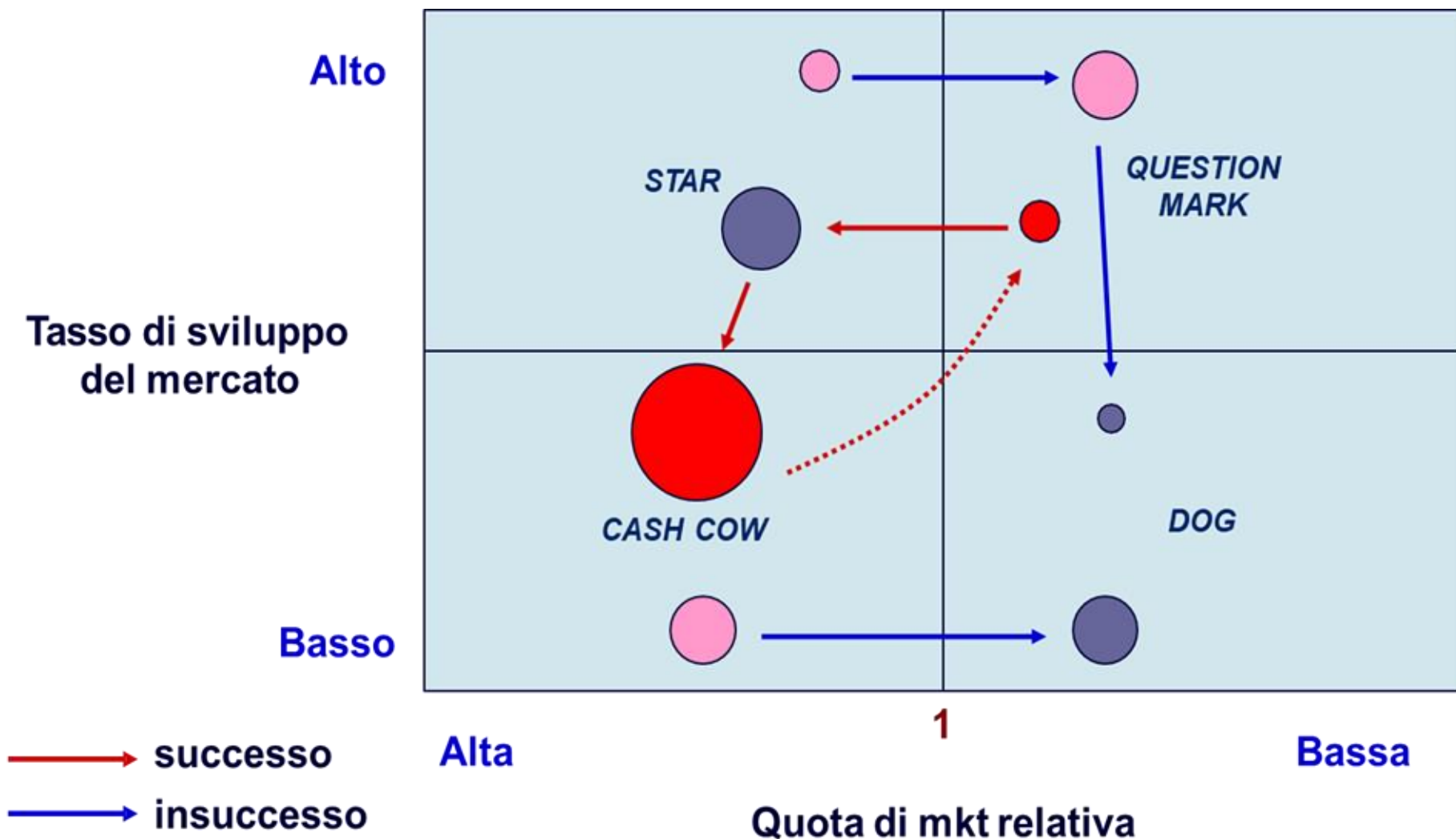
# La matrice BCG – assenza di prodotti generatori di cassa



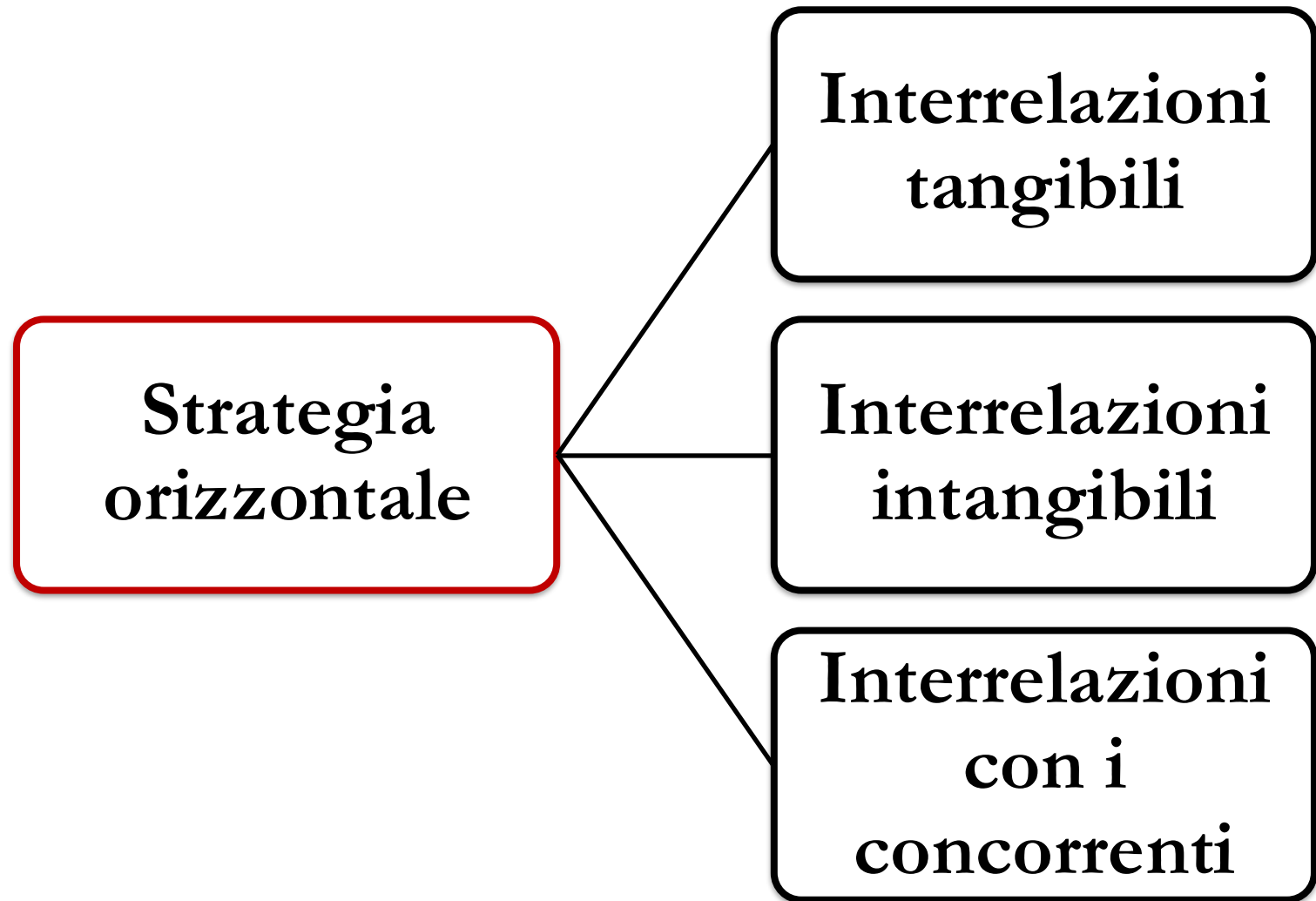
# La matrice BCG – assenza di prodotti in fase di crescita



# La matrice BCG: percorsi di successo ed insuccesso



# Le strategie orizzontali



# I criteri di allocazione delle risorse

## Criterion economico

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

## Criterion 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.