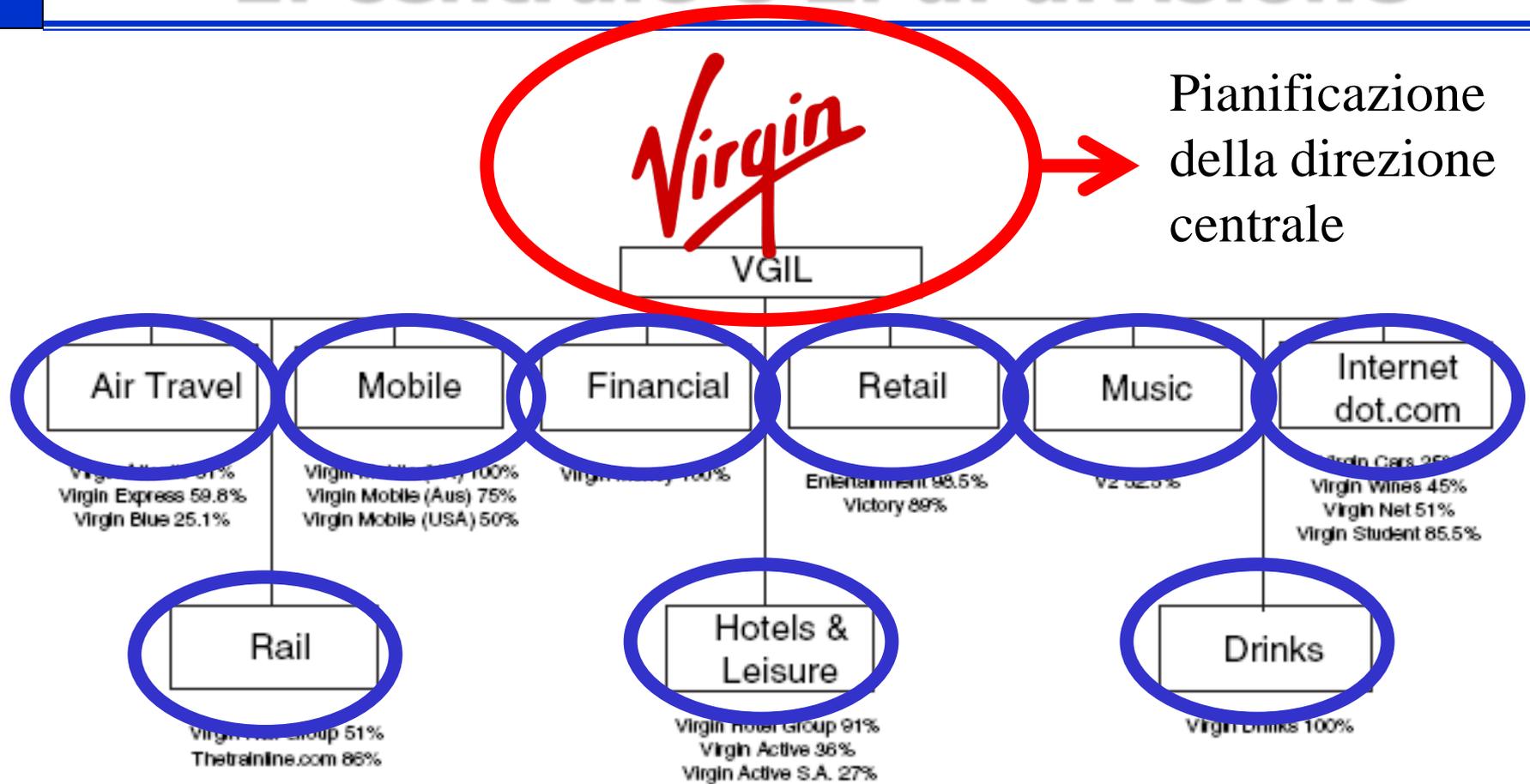


L'evoluzione della pianificazione d'impresa

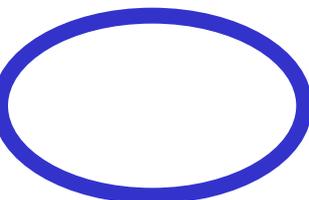
- 1) Pianificazione di breve termine (budget e scostamenti)
- 2) Pianificazione di lungo termine (anni '50, proiezioni di lungo periodo relative a capacità produttiva, ecc.)
- 3) **Pianificazione strategica** (dalla fine degli anni '60 in poi, variabili ambientali, sviluppo di strumenti per imprese diversificate come le c.d. matrici di portafoglio)
- 4) Management strategico (integrazione tra pianificazione strategica e processi gestionali, processi top-down e bottom-up ed enfasi sulla flessibilità e sul c.d. strategic thinking)

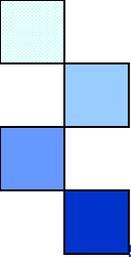
I diversi livelli di pianificazione:

1. centrale e 2. di divisione



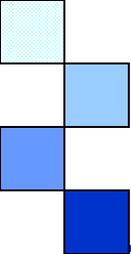
Pianificazione della direzione centrale

 = pianificazione a livello di divisione



Pianificazione a livello di direzione di divisione: le SBU

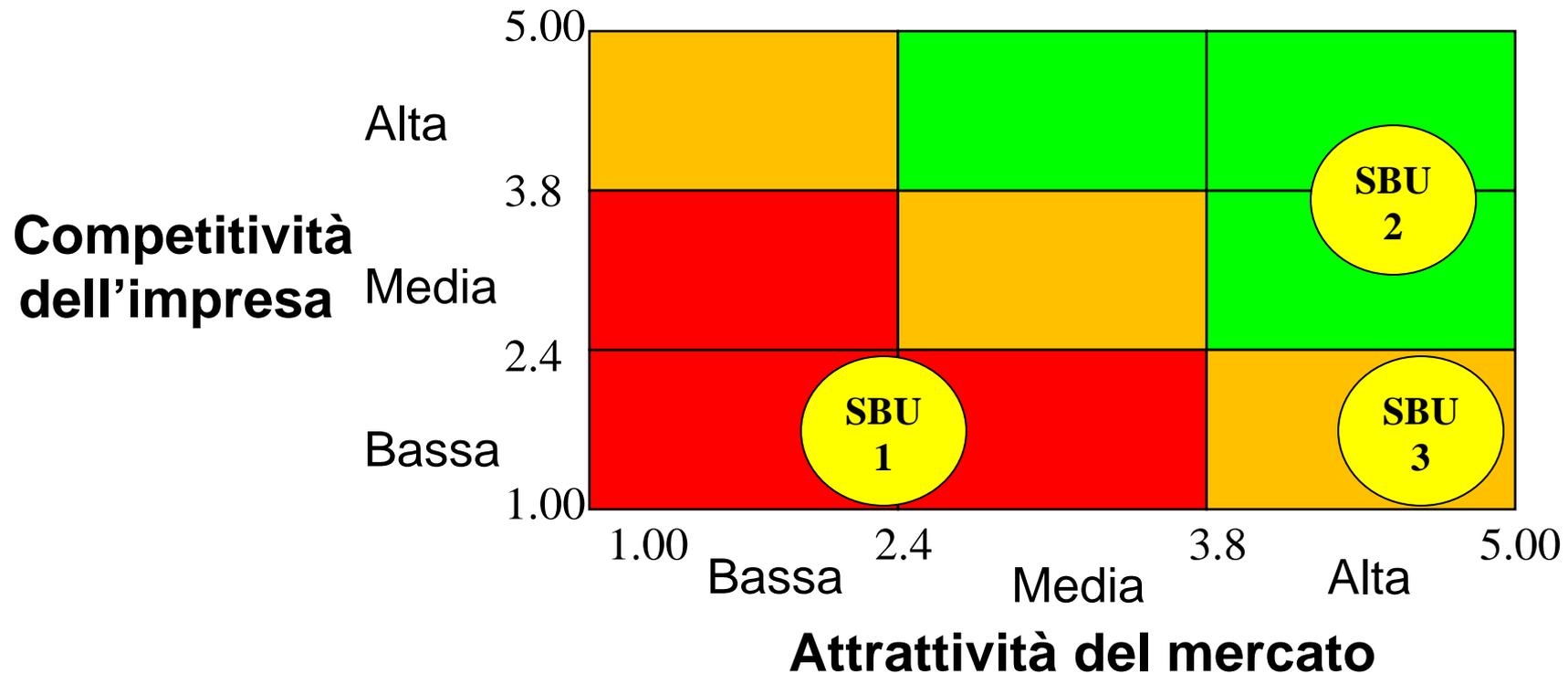
- ▶ L'impresa **diversificata** può dividersi al suo interno in **divisioni**, ciascuna delle quali è responsabile di una o più **SBU**.
- ▶ **SBU** (strategic business unit o ASA, aree strategiche di affari), definite dalla combinazione **tra il prodotto offerto, l'area di mercato e i concorrenti**.
- ▶ Ciascuna divisione attua una propria pianificazione, ma..
- ▶ **..la direzione centrale** mantiene le **strategie corporate (cioè che riguardano l'impresa nel suo complesso)**: scelta dei settori in cui investire, allocazione delle risorse, valutazione performance SBU, gestione unitaria dell'impresa



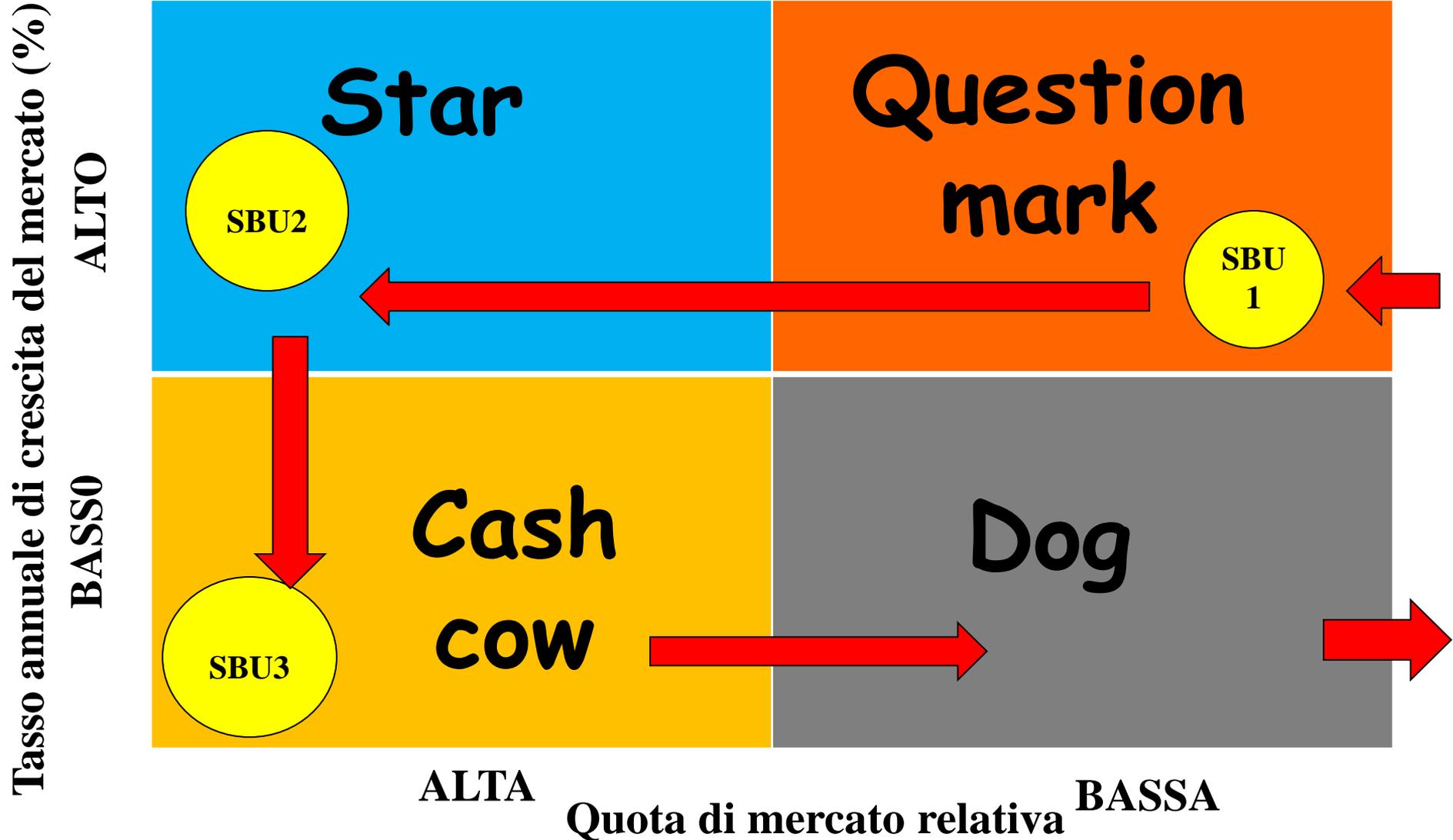
Pianificazione a livello di direzione centrale

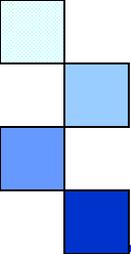
- ▶ Ogni divisione, quindi, attua una propria pianificazione coerente con gli indirizzi della direzione centrale
- ▶ **Alla direzione centrale spettano in ogni caso:**
 - **la determinazione delle SBU** in cui entrare, restare o da cui uscire (il c.d. portafoglio di SBU)
 - **la gestione degli aspetti trasversali (attraverso le strategie orizzontali)** che legano le SBU, necessari per l'equilibrio del sistema impresa

La selezione delle SBU: la matrice attrattività-competitività



La selezione delle SBU: la griglia BCG

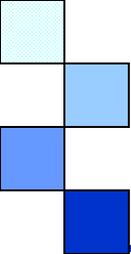




SBU e strategie orizzontali

» Strategie orizzontali:

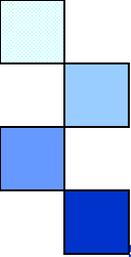
- finalizzate allo sfruttamento delle **sinergie potenziali** esistenti tra le SBU => valore dell'impresa maggiore della somma dei valori delle SBU
- di competenza del livello centrale
- necessarie in tutte le imprese con almeno due SBU



SBU e strategie orizzontali

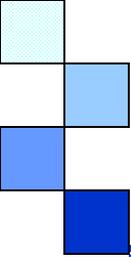
► **Strategie orizzontali basate su** una o più tipologie di **interrelazioni**:

- 1) **tangibili** (condivisione di una o più attività tra SBU con in comune clienti, canali distributivi, tecnologie, ecc.)
- 2) **intangibili** (trasferimento di competenze o know-how manageriale tra le SBU)
- 3) **con i concorrenti** (quando due o più imprese diversificate competono negli stessi business e occorre trovare un equilibrio dinamico evitando che azioni in un business causino reazioni in un altro)



SBU, allocazione delle risorse e creazione di valore

- » Considerato che le **risorse** a disposizione dell'impresa sono limitate, occorre decidere come esse vadano **allocate (cioè ripartite)** alle diverse SBU
- » Decisione economico-strategica che si basa al **contributo** che **ciascuna SBU** è in grado di fornire **al processo di formazione del valore** complessivo dell'impresa (e ai tempi di ritorno delle risorse impiegate)

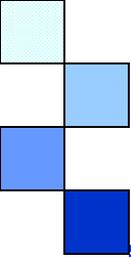


SBU, allocazione delle risorse e creazione di valore

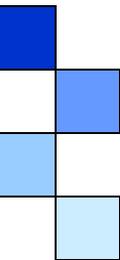
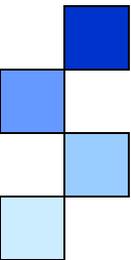
“I dirigenti **non** devono **confondere la pianificazione di portafoglio con la strategia orizzontale.**”

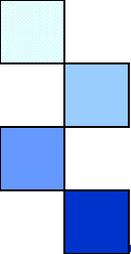
La strategia orizzontale è più difficile da formulare della strategia di portafoglio, ma è il modo in cui un'impresa diversificata crea autentici vantaggi economici per le sue unità di business”

(Porter, 1987)



LA GESTIONE DELLE OPERATIONS

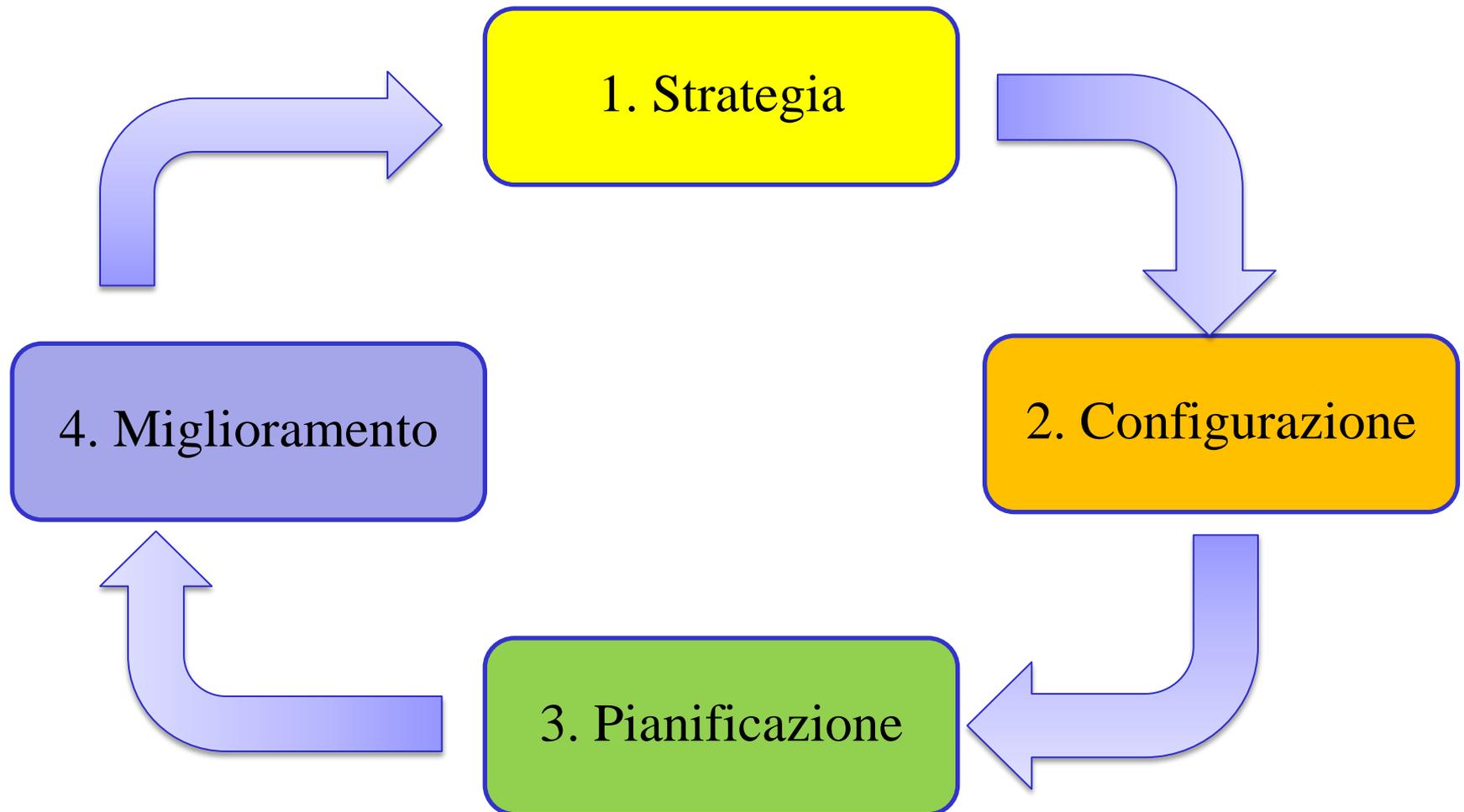


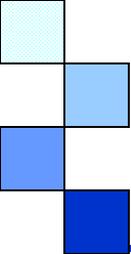


Introduzione

- » "Le operations rappresentano quell'insieme di attività [processi] che devono essere eseguite per **trasformare gli input in output** utilizzando un opportuno processo di trasformazione" (p. 186)
- » **Complessità diversa** delle operations, dall'impresa che lavora per progetti a quella che produce in continuo un prodotto standardizzato
- » Le attività di operations management **attingono a diverse discipline**: progettazione, ingegneria industriale, sistemi informativi, gestione della qualità, della produzione e delle scorte, contabilità industriale, ecc.

Le 4 fasi dell'operations management





1. Strategia delle operations

- » Definire **come le operations contribuiscono** al raggiungimento delle finalità della **strategia complessiva dell'impresa**, realizzando beni/servizi
- » Nel fare ciò, le operations si pongono i **seguenti obiettivi**, con intensità variabile da impresa a impresa:
 - qualità
 - velocità
 - affidabilità
 - flessibilità
 - costo