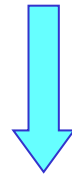


Strategia aziendale: processi di formulazione e realizzazione



STRATEGIE aziendali

+ **gestione** degli aspetti fondamentali



problemi di fondo o determinanti
macroscelte

+ le macro decisioni ed azioni che segnano il cammino dell'azienda nel medio-lungo termine

STRATEGIE aziendali

- ✚ capacità di tenere conto
e di cercare di coniugare:

le dinamiche esterne dell'azienda

**cogliere i segnali, anche deboli,
di cambiamenti negativi o positivi**

le dinamiche interne all'azienda

**essere consapevoli dei punti di forza
e di debolezza**

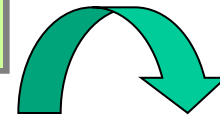
processo strategico

ideazione



formulazione

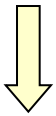
decisione



realizzazione

ideazione

**PROFILO
STRATEGICO
ATTUALE**



**INPUT
STRATEGICI**

ESTERNI
analisi
ambientale

INTERNI
analisi
aziendale



**OBIETTIVI
STRATEGICI**



**ALTERNATIVE
STRATEGICHE**



**PROFILO
STRATEGICO
PROVVISORIO**



decisione

**OBIETTIVI
STRATEGICI**

**STRATEGIE
AZIENDALI**

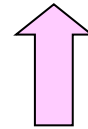
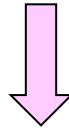
GLOBALI

FUNZIONALI

**A
S
A**

realizzazione

**attività
direzionale**



**attività
operativa**

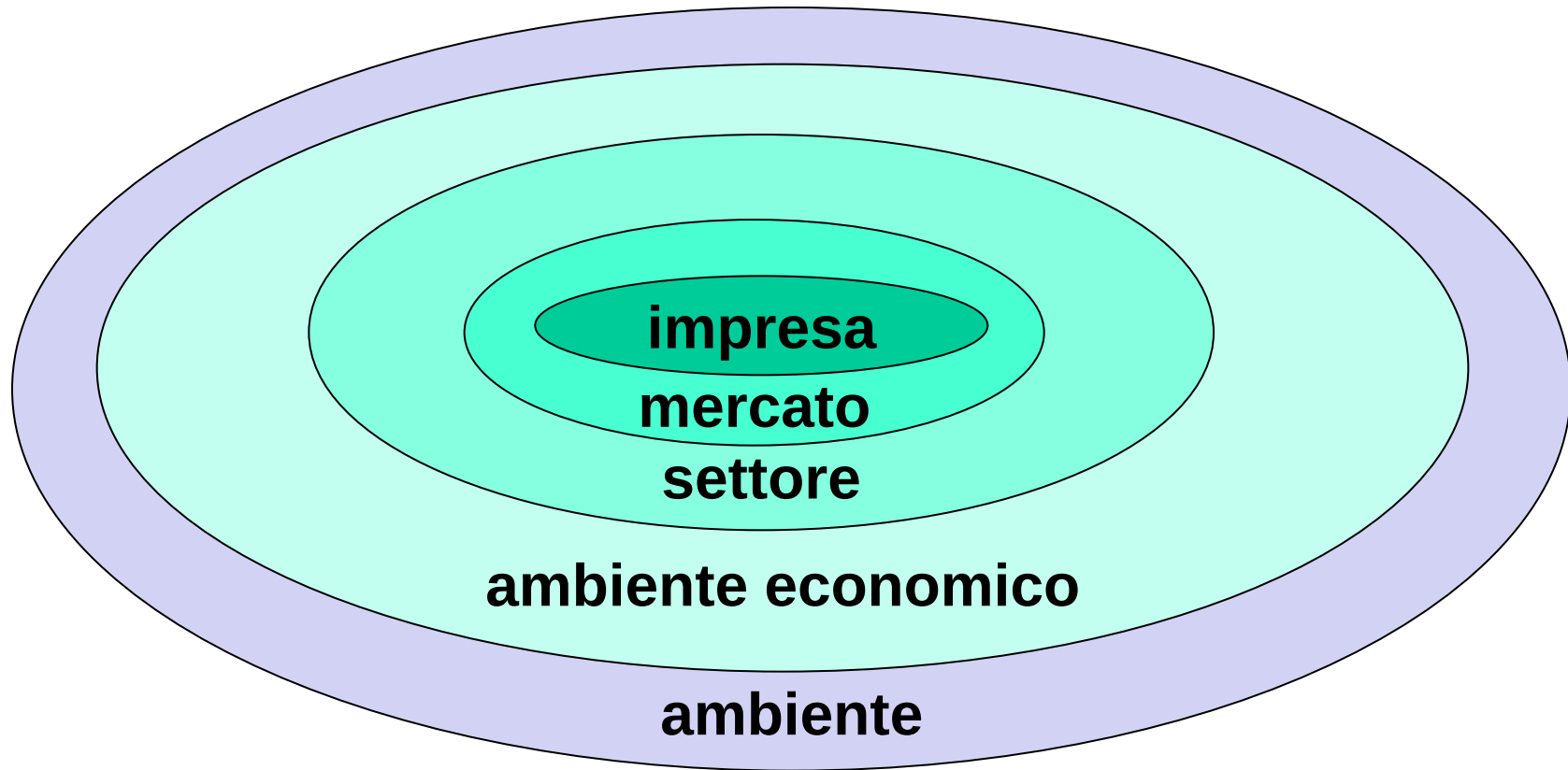
Inquadramento delle analisi strategiche esterne/interne

ANALISI INPUT STRATEGICI

ESTERNI
analisi ambientale

INTERNI
analisi aziendale

INPUT STRATEGICI ESTERNI



opportunità

Una tendenza dell'ambiente a manifestare il potenziale per costruire o rafforzare un vantaggio competitivo

minacce

Una tendenza dell'ambiente a manifestare un pericolo specifico o generale per la redditività dell'impresa

disponibilità
carenze

di risorse aziendali

punti di forza

punti di debolezza

INPUT STRATEGICI ESTERNI analisi ambientale

Analisi degli input strategici esterni

MERCATI

1.

di sbocco (finale)

clienti

2.

di approvvigionamento

fornitori

3.

arena competitiva

concorrenti

finanziari

finanziatori/investitori istituzionali



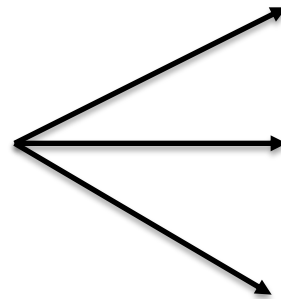
Analisi degli input strategici esterni

MERCATI

di sbocco (finali)

prodotti e clienti

Analisi sulla
situazione
esistente e
potenziale di



LUOGHI

BISOGNI

PRODOTTI/SERVIZI

previsioni sul
mercato

- tasso di crescita
- quota di mercato potenziale
- quota effettivamente copribile
- andamento dei prezzi
-



Analisi degli input strategici esterni

MERCATI

di sbocco (finali)

prodotti e clienti

La quantificazione e la natura qualitativa della domanda sono importanti per prevedere:

Nuovi **sbocchi** o **clienti** da servire
AUMENTO DELLA DOMANDA

Nuovi **bisogni** da soddisfare
NUOVI SEGMENTI DI MERCATO

Nuovi **prodotti** con cui misurarsi

✓ **quota di mercato potenziale**

✓ **quota di mercato copribile**

✓ **prezzi di vendita**



Analisi degli input strategici esterni

MERCATI

fornitori

di approvvigionamento

valutare la
disponibilità e la
necessità di
risorse esterne

previsioni e
andamenti dei
mercati

- materiali
- organizzative
- tecnologiche
- esaurimento o interruzione negli approvvigionamenti
- andamento dei prezzi
- sub-fornitura
- agitazioni, nuova contrattualistica nel mondo del lavoro
-



Analisi degli input strategici esterni

SETTORE/MERCATI

arena competitiva: LA CONCORRENZA

Chi sono i concorrenti?

- a) diretti stesso segmento di mercato
- b) indiretti su livelli diversi dello stesso settore
- c) produttori di beni sostitutivi
- d) fornitori ad alto potere contrattuale
- e) clienti ad alto potere contrattuale



L'analisi della concorrenza

attuali-effettivi → diretti/indiretti
futuri-potenziati →

- barriere all'ingresso
- barriere all'uscita
- turnover di settore

L'analisi della concorrenza

finalizzata a:

- **identificare** i concorrenti
- **raccogliere informazioni anagrafiche**
- **stabilire la loro quota di mercato**
- analizzare il loro comportamento passato e prevederne il comportamento futuro:
 - punti di forza e di debolezza
 - caratteristiche produttive e distributive



Analisi della domanda: segmentazione e posizionamento

finalizzata a capire il potenziale compratore
attraverso l'individuazione/induzione di esigenze
non ancora soddisfatte

creazione valore
per il cliente

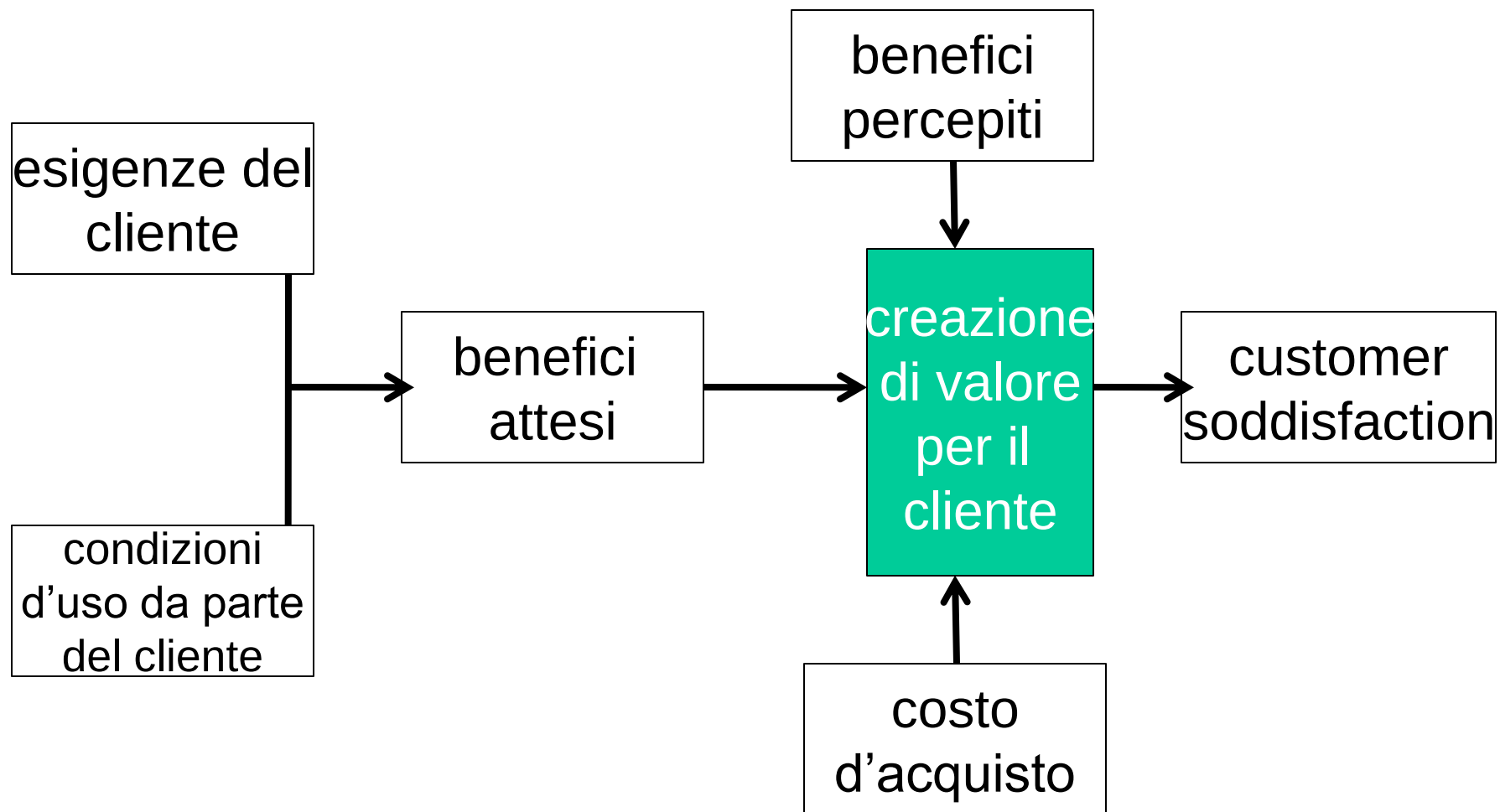
=

benefici percepiti dal cliente

-

costo d'acquisto





benefici percepiti dal cliente

1. economici
2. psicologici
3. legati alle caratteristiche
intrinseche al prodotto

segmentazione del mercato

esigenze ed attese con
caratteristiche simili

1. clienti-consumatori
2. clienti-imprese

requisiti

1. forti differenze tra clienti
2. poter misurare chi sta dentro e fuori il segmento
3. poter confrontare costi e ricavi del segmento
4. i margini del segmento devono essere $>$ degli investimenti
5. il segmento deve essere raggiungibile in termini di costi di comunicazione
6. i benefici devono essere stabili



Il posizionamento

creare un'identità o un'immagine
del prodotto rispetto a:

1. leader del settore
2. ad un comportamento non
presente sul mercato



Il riposizionamento

Necessità indotta dall'insuccesso

1. Modifica del prodotto in uno o più dei benefici percepiti;
2. Modifica della comunicazione



INPUT STRATEGICI INTERNI analisi aziendale

Analisi degli input strategici interni

Le risorse aziendali

finanziarie

Flussi di cassa, autofinanziamento, capacità d'indebitamento

Materiali, immateriali, intangibili

Forniture, clima organizzativo, tecnologia, clientela, sistemi informativi, sistemi di controllo, prestigio, ecc.

- a) Sono disponibili subito?
- b) Sono reperibili all'esterno?
- c) Sono potenziabili o generabili all'interno?
- d) Non saranno più disponibili?



Analisi degli input strategici interni

Le risorse aziendali

scopi dell'analisi:

stabilire in che misura l'azienda dispone di
un'organizzazione che per

- 
- ✓ **struttura**
 - ✓ **processi**
 - ✓ **performance**

è tale da sfruttare le opportunità e/o superare i pericoli che le possano derivare dall'ambiente esterno: specifico e generale



Analisi degli input strategici interni

Le risorse aziendali

scopi dell'analisi (segue):

-  confrontare le risorse disponibili con quelle necessarie per le strategie prescelte
-  confrontare i punti di forza e di debolezza dell'azienda con quelli della concorrenza

Analisi degli input strategici interni

resource audit

Tre metodi proposti:

1. analisi del valore aggiunto
2. individuazione delle competenze distintive
3. analisi delle funzioni e dei processi

Analisi degli input strategici interni

resource audit

analisi del valore aggiunto

**La ricchezza prodotta dall'azienda con
l'impiego dei fattori produttivi “interni”**

**Ciò (il valore) che l'azienda ha “aggiunto”
rispetto ad una ricchezza preesistente**

**La ricchezza come differenza tra
valore della produzione e costi dei fattori produttivi
(ma non basta! Quali fattori produttivi?)**



dov'è il
Valore
Aggiunto?

Ricavi Netti di Vendita

Altri Ricavi Caratteristici

Prodotto di Esercizio

Costi della Produzione

Reddito Operativo Caratteristico

Risultato Gestione Extracatteristica

Risultato Gestione Finanziaria

Risultato Gestione Straordinaria

Risultato Prima delle Imposte

Imposte sul Reddito

Reddito Netto

Conto Economico a Costi e Ricavi Integrali



Prodotto di Esercizio

è anche detto **valore della produzione realizzata**
(è un indicatore di produttività)

Ricavi Netti

ricavi monetari: **vendite nette**

ricavi in natura: **variazione rimanenze prodotti**

ricavi in natura: **incrementi delle immobilizzazioni
per lavori interni**

Altri Ricavi Caratteristici

altri ricavi e proventi

(depurati della componente extra-caratteristica)



Costi della Produzione

evidenziazione del
Valore Aggiunto

É un *risultato operativo intermedio*
collocato tra il prodotto di esercizio
e il reddito operativo caratteristico

criterio classificatorio

suddivisione in:

COSTI OPERATIVI

ESTERNI

INTERNI



“la ricchezza prodotta da altri”

COSTI OPERATIVI ESTERNI

consumi materie e merci

costi per servizi

costi per godimento beni di terzi

VA: come si calcola

Prodotto di esercizio

Costi Esterni

VALORE AGGIUNTO

VALORE AGGIUNTO

significato in base alla sua formazione

- indicatore di **ricchezza**, creata in più dall'impresa attraverso il processo produttivo (apprezzamento della creatività del prodotto/servizio e delle tecnologie impiegate)
- esclude i valori più soggettivi: è una misura di reddito più "oggettiva"

**VA: chi lo forma e
tra chi si distribuisce**

Spese di Personale

DIPENDENTI

Quote Ammortamento

SISTEMA IMPRESA

Reddito Operativo Caratteristico

Oneri Finanziari

FINANZIATORI

Utile al Lordo delle Imposte

Oneri Tributari

STATO

Utile Netto

AZIONISTI

SISTEMA IMPRESA



COSTI OPERATIVI INTERNI

oggettivi

- ➡ costi per il personale dipendente
- ➡ accantonam. T.F.R.

soggettivi

- ➡ amm. immob. materiali e immateriali
- ➡ svalutazione crediti
- ➡ accant. per rischi e oneri operativi

Valore Aggiunto

Costi Interni "oggettivi"

MARGINE OPERATIVO LORDO

MARGINE OPERATIVO LORDO

significato in base alla sua formazione

in termini economici

valore di reddito al lordo degli ammortamenti
risente poco delle politiche di bilancio
sugli ammortamenti e sugli accantonamenti

in termini finanziari

nasce da costi e ricavi operativi di diretta
derivazione numeraria

esprime l'entità di autofinanziamento (flusso di cassa
potenziale) generato dalla gestione operativa



Classificazioni strategie aziendali

STRATEGIE AZIENDALI

A
S
A

GLOBALI

FUNZIONALI

STRATEGIE

**S
B
U**

CORPORATE

FUNZIONALI

STRATEGIE GLOBALI

Una possibile classificazione

di comportamento

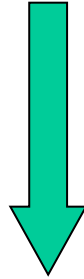
- di **POSIZIONAMENTO**
 - * in fase istituzionale
 - * in fase di cambiamento forte
- **COST LEADERSHIP**
- **DIFFERENZIAZIONE**
- **FOCALIZZAZIONE**

competitive

competenze distintive
raggio d'azione



STRATEGIE d'IMPRESA (globali)



CORPORATE STRATEGY

strategie formulate e realizzate
coinvolgendo l'intera organizzazione

in quale o in quali business il gruppo debba
essere presente e come l'intera attività
debba essere organizzata e gestita

italiano:

coincidenza tra strategia globale e strategia d'affari

IMPRESA = UNITÀ STRAT. D'AFFARI = AREA STRAT. D'AFFARI

I

=

USA

=

ASA

inglese:

coincidenza tra corporate strategy e business strategy

CORPORATE =

STRATEGIC BUSINESS UNIT=

STRATEGIC BUSINESS AREA

C

=

SBU

=

SBA



Esempio articolazione della strategia globale di IVECO

1. VEICOLI LEGGERI
2. VEICOLI MEDI
3. VEICOLI PESANTI
4. MOTORI

4 ASA o SBA

ANCHE 4 USA o SBU?

La strategia globale risponde ai seguenti interrogativi:



Si deve allargare il raggio d'azione ed entrare in nuovi business?

Oppure va mantenuto o ridotto allo stato attuale?



Se si decide di allargare il raggio d'azione, si deve rimanere nei settori occupati o si deve entrare in altri settori (diversificazione)?



Se si decide di svilupparsi ed entrare in nuovi settori, s'intende farlo con una crescita interna oppure con acquisizioni, fusioni, joint venture, alleanze o altre forme?



Se si decide di uscire da un business come farlo?



In quali business conviene entrare per rendere crescente la redditività?

STRATEGIE GLOBALI

un'ulteriore classificazione basata su due parametri

posizione competitiva del business

forte, media, debole

attrattività del settore

forte, media, debole

limite alla teorizzazione: i confini tra i settori sono considerati chiari e stabili



CORPORATE STRATEGY

Possono essere identificate
9/10 strategie riconducibili a
3 categorie generali:

strategie di SVILUPPO (5 tipi)

strategie di STABILITA' (2 tipi)

strategie di CONTRAZIONE (3 tipi)



strategie di SVILUPPO (5 tipi)

concentrazione

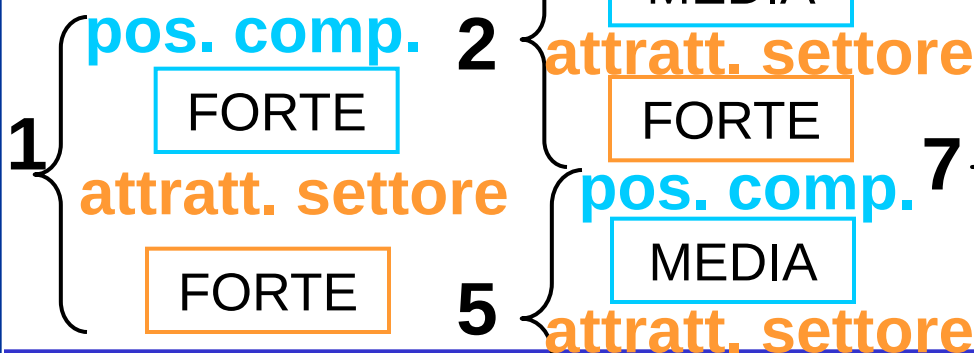
diversificazione

integrazione
verticale

integrazione
orizzontale
pos. comp.

concentrica o
correlata

conglomerata o
non correlata



strategie di STABILITA' (2 tipi)

attesa di
buona posizione



attesa di
posizione debole



strategie di CONTRAZIONE (3 tipi)

turneround

captive o
cessione

fallimento o
liquidazione



Posizione competitiva dei business				
Attrattività del settore		Forte	Media	Debole
	Forte	1. Sviluppo Integrazione verticale	2. Sviluppo Integrazione orizzontale	3. Contrazione Turnaround
	Media	4. Stabilità Attesa da buona posizione	5. Stabilità (da posizione debole) 5. Sviluppo (integrazione orizzontale)	6. Contrazione Captive o disinvestimento
	Debole	7. Sviluppo Diversificazione concentrica	8. Sviluppo Diversificazione conglomerata	9. Contrazione Fallimento o liquidazione



strategie di SVILUPPO

diversificazione

entrata in un nuovo settore con
l'aggiunta di una o più ASA

concentrica o
correlata

conglomerata o
non correlata

quando l'attrattività del settore di partenza è

DEBOLE

e la posizione competitiva del core business è

MEDIA

FORTE



strategie di SVILUPPO

diversificazione

modalità tipiche



sviluppo interno
(start-up)

sviluppo esterno:
acquisizioni
alleanze (joint venture)

strategie di SVILUPPO

diversificazione

effetti

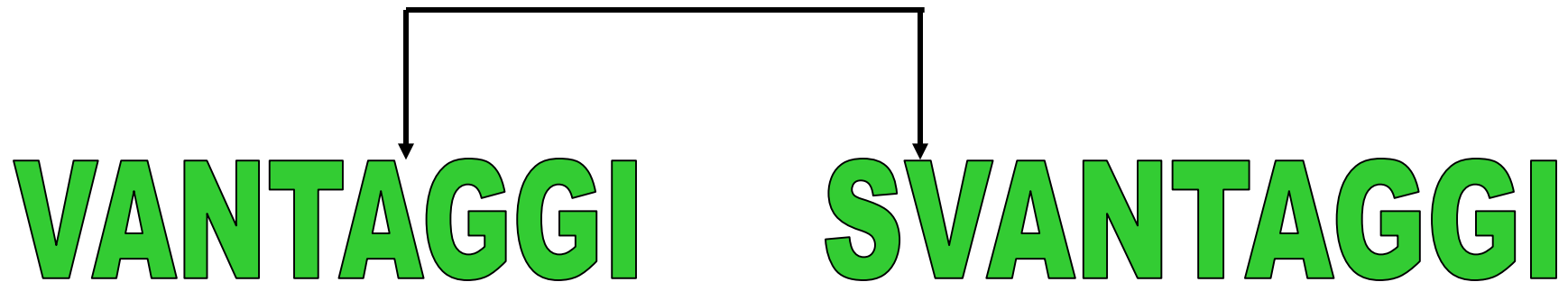
sulla struttura
organizzativa

sulla tecnologia
o sui processi di
gestione



strategie di SVILUPPO

diversificazione analisi delle condizioni



9, ma spesso ripetuti
perché osservati da un
angolo visuale diverso

3, ma a più vasto raggio

strategie di SVILUPPO

Vantaggio 1.

SVILUPPO

che dovrebbe seguire la diversificazione, non è del tutto automatico e sempre dimostrabile

- ✓ aumento delle dimensioni
- ✓ economie di scala e di scopo
- ✓ tecnologie avanzate
- ✓ management qualificato
- ✓ aumento dei dividendi ?
- ✓ aumento del valore del capitale investito ?
- ✓ remunerazioni più alte per i dirigenti



strategie di SVILUPPO

Vantaggio 2. SINERGIE FINANZIARIE

vantaggio contestabile

il successo della diversificazione misurato nel m/l termine dovrebbe essere individuato anche in:

più ASA che producono flussi di cassa adeguati e stabili, capaci di finanziare nuove attività, cioè nuovo sviluppo

?



strategie di SVILUPPO

Vantaggio 2. SINERGIE FINANZIARIE

vantaggio contestabile

- un singolo azionista
- un investitore istituzionale
- una banca

riescono meglio a
diversificare un
portafoglio
azionario per dare
stabilità ai
flussi di cassa

quindi il vantaggio ci può essere ma è
collaterale e non deve essere considerato il
principale movente della diversificazione

strategie di SVILUPPO

Vantaggio 3. STABILITA' DELL'IMPRESA

la diversificazione consente di attuare una politica di stabilizzazione dei dividendi (quella amata dai capitalisti risparmiatori attuali e potenziali)



strategie di SVILUPPO

Vantaggio 4. ECONOMIE DI SCALA E DI SCOPO

meno di “scala” perché si tratterebbe di poter ottenere vantaggi su un limitato e standardizzato processo produttivo di attività altamente correlate (sistema impianti)

- reti distributive
- ricerca e sviluppo
- organizzazione
- management

utilizzo più efficiente
per più ASA



strategie di SVILUPPO

Vantaggio 5. ACQUISIRE: TECNOLOGIE E/O
MANAGEMENT QUALIFICATO

vale 4. con un'accezione di diversificazione anche non correlata

Si acquisiscono addirittura società di
consulenza organizzativa, centri di ricerca,
ecc.



strategie di SVILUPPO

Vantaggio 6. TRASFERIRE COMPETENZE

vale 4. e vale 5. con inversione di trasferimento

L'azienda che diversifica ha competenze in eccesso che riversa nell'impresa che va ad acquisire

- ha aree funzionali simili
- potrebbero non avere niente in comune ma chi acquista è capace di migliorarne l'efficienza e creare valore



strategie di SVILUPPO

Vantaggio 7. FRONTEGGIARE LA
CONCORRENZA acquisendola

per difendersi o per attaccare

si torna, di fatto, all'integrazione



strategie di SVILUPPO

Vantaggio 8. INVESTIRE RISORSE FINANZIARIE IN ECCESSO

è riconducibile a 2. e a 3.

ricordiamo da dove arrivano le risorse esuberanti:

- utili non distribuiti
- vendita di pacchetti azionari
- indebitamenti/ricapitalizzazioni più semplici (a livello nazionale ed internazionale)
- aumento della capitalizzazione



strategie di SVILUPPO

Vantaggio 9. INTERESSI DEL MANAGEMENT

DIVERSIFICAZIONE per:

- potere
- remunerazioni più alte
- evitare di essere cacciati

Non sono conseguenze
ma motivazioni personali,
in tal modo non vi è
orientamento all'efficienza
e alla creazione di valore

DIFESA: pur con motivi personali la
diversificazione (spesso conglomerata),
potrebbe essere proficua se sostenuta da
previsioni e azioni serie

strategie di SVILUPPO

svantaggio 1. COSTI DELL'ORGANIZZAZIONE
maggiori del VALORE CREATO

I costi dipendono:

- complessità: legata al coordinamento delle molte ASA e alla difficoltà a gestire esperienze nuove
- intensità del coordinamento: per creare sinergie ed economie di scopo



strategie di SVILUPPO

svantaggio 2. OBIETTIVI ERRATI

- a) **LIMITARE I RISCHI:** diversificare per stabilizzare i dividendi (rischi di portafoglio, di crisi economiche del sistema)
- b) **DIVERSIFICAZIONE FINE A SE STESSA:** perché così fan tutte, perché il management porta avanti obiettivi personali, ecc.

strategie di SVILUPPO

svantaggio 3. SINERGIE FANTASMA

Errori di valutazione sulle potenziali sinergie ed economie di scopo



strategie di SVILUPPO

diversificazione

modalità tipiche

sviluppo interno
(start-up)

più adatta a
strategie di
differenziazione

sviluppo esterno:
acquisizioni
alleanze (joint venture)

più adatta a strategie
di diversificazione



La matrice di Ansoff per le opzioni prodotto/mercato

		Prodotti	
		<i>attuali</i>	<i>nuovi</i>
Mercati	<i>attuali</i>	PENETRAZIONE DI MERCATO	SVILUPPO DI PRODOTTO
	<i>nuovi</i>	SVILUPPO DEL MERCATO	NUOVI PRODOTTI PER NUOVI MERCATI



sviluppo esterno



fusioni e
acquisizioni

alleanze
strategiche

venture
capital

licensing
franchising

Elementi di confronto tra sviluppo INTERNO e sviluppo ESTERNO per fusioni/acquisizioni

FINANZA

→ tempi, tipo di fabbisogno

OBIETTIVI DIREZIONALI

→ tempi, redditività, rischi

ALTERNATIVE

→ ampiezza delle scelte

LEGISLAZIONE

→ limiti alle scelte

BARRIERE

→ accesso ai nuovi mercati



Le acquisizioni possono essere "ostili"

CHI non vuole essere incorporato può:

- acquistare azioni proprie
- cercare un partner per una integrazione "amichevole"
- contrarre forti debiti a m/I (*pillole al cianuro*)
- fare intervenire l'antitrust
- prolungare il mandato del CdA
- far acquistare ai vecchi soci azioni a prezzi più bassi della quotazione di borsa (*pillole avvelenate*)



Motivi per acquisire

1. superare barriere
2. acquisire quote di mercato
3. controllare il settore
4. acquisire know-how
5. unire le forze
6. investire risorse

Le fasi del processo di acquisizione (solo cenni)

1. Diagnosi delle imprese candidate (due diligence):
2. Negoziazioni tra le parti
3. Integrazione



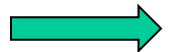
Ragioni dei molti fallimenti delle acquisizioni

1. Costo troppo alto
2. Obiettivi mancati
3. Difficoltà d'integrazione
4. Valutazioni incomplete
5. Cambia il contesto
6. I diversi stili direzionali dell'acquirente e dell'acquisita

La diversificazione con ALLEANZE STRATEGICHE

- Acquisire posizioni di leadership nel mercato
- Fronteggiare una minaccia competitiva
- Costruire una posizione di insider nei principali mercati
- Fissare standard mondiali di prodotto
- Ridurre i costi di R&S

sono simili all'acquisizioni però



ALLEANZE STRATEGICHE

vantaggi/svantaggi

- rapidità d'esecuzione
- accesso a risorse complementari
- riduzione della rivalità tra gli alleati
- modesto controllo sulla gestione
- trasferimento di conoscenze a possibili concorrenti
- difficoltà d'integrazione
- non di lunga durata



Condizioni operative “ottimali” (standard di efficienza) delle FUNZIONI AZIENDALI

AREA PRODUZIONE

→ efficienza produttiva

AREA MARKETING

→ penetrazione/potenza
commerciale

AREA R&S

→ capacità innovativa

AREA FINANZA

→ autonomia finanziaria

AREA PERSONALE

→ funzionalità organizzativa

razionalità amministrativa

AREA AMMINISTRATIVA →



STRATEGIE FUNZIONALI*

Strategie di produzione

es. nuove linee di prodotto e la progettazione di sistemi produttivi

Strategie di marketing

es. ingresso in nuovi mercati

Strategie d'innovazione tecnologica

es. ricerca applicata per nuovi prodotti

Strategie finanziarie

es. alchimie societarie per realizzare le strategie di sviluppo per linee esterne

Strategie risorse umane

es. innovazione nella selezione e nei rapporti con la forza lavoro (cultura organizzativa per le competenze distintive)

sviluppo
di risorse
sinergie
interne



* Possono non essere tali, ma politiche funzionali

STRATEGIE ASA

Scelte inerenti il business:

la ragione d'esistenza di un'azienda,
sviluppare il

core business

la ragione d'esistenza di un'azienda
che può o deve cambiare

**ridefinizione
del business**

**competenze
distintive
vantaggi competitivi**

Definizione di un'Area Strategica d'Affari

Si configura attraverso tre variabili:

1. Quali CLIENTI servire 

MERCATO potenziale

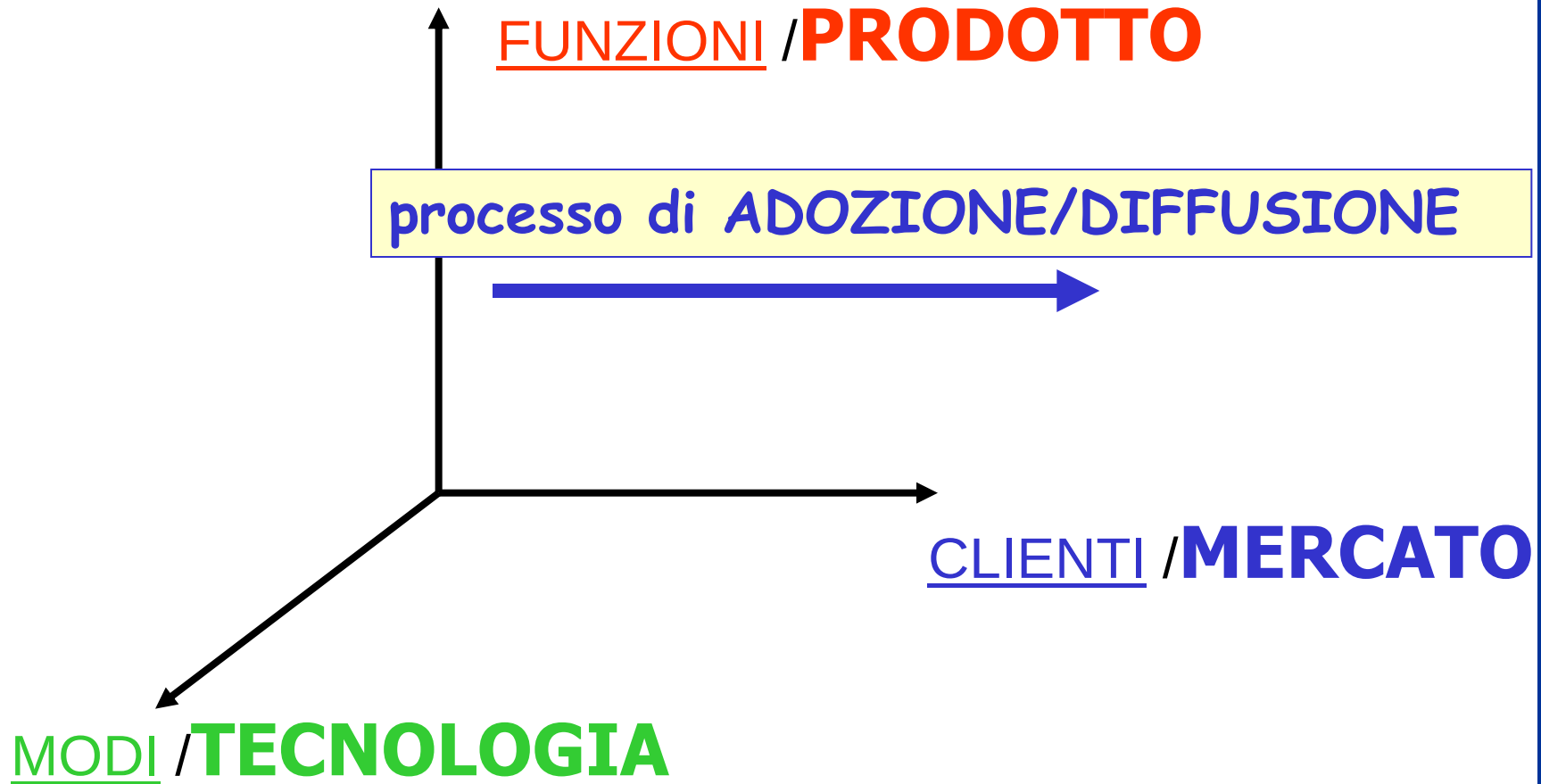
2. Quali FUNZIONI svolgere per i clienti 
PRODOTTO diversamente
realizzato e/o offerto

3. Quali MODI usare per soddisfare le
funzioni emerse 
TECNOLOGIA per realizzare
le diverse funzioni

Messa a punto/cambiamento di un'ASA

Rispetto all'OFFERTA da collocare sul mercato

1. CHI servire



processo di ADOZIONE/DIFFUSIONE (segmentazione di mercato)

Rispetto all'OFFERTA da collocare sul mercato

1.

CHI servire

CLIENTI / **MERCATO**

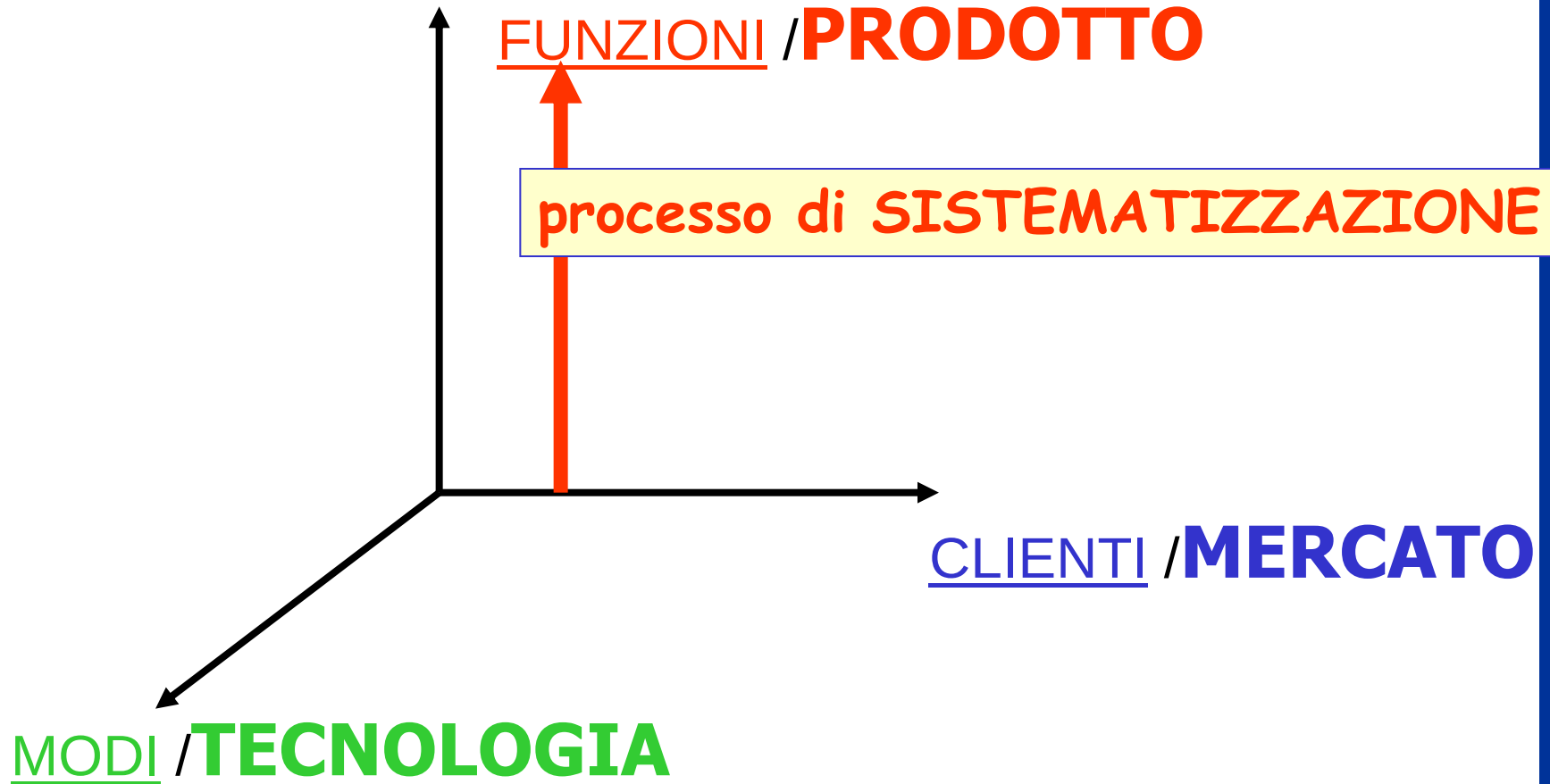
- area geografica
- caratteristiche demografiche
- stili di vita e comportamenti (clienti finali)
- dimensioni ed esigenze (clienti intermedi)
- ecc.



Messa a punto/cambiamento di un'ASA

Rispetto all'OFFERTA da collocare sul mercato

2. CHE COSA servire



processo di **SISTEMATIZZAZIONE**

Rispetto all'OFFERTA da collocare sul mercato

2. CHE COSA servire

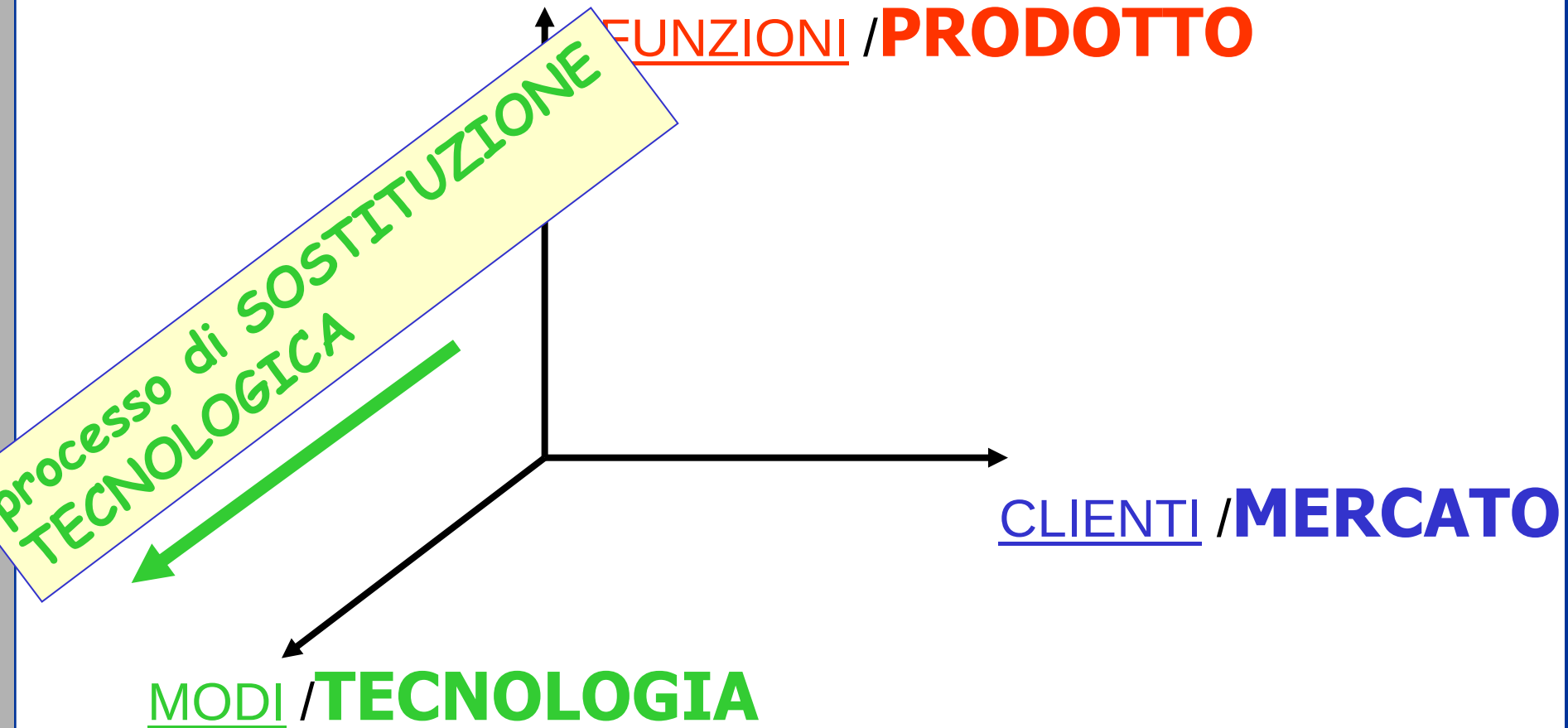
FUNZIONI / **PRODOTTO**

- prodotti collegati a sistema
- prodotto multifunzionale
- prodotto unico
- più prodotti non collegati
- ecc.

Messa a punto/cambiamento di un'ASA

Rispetto all'OFFERTA da collocare sul mercato

3. COME servire



processo di SOSTITUZIONE TECNOLOGICA

Rispetto all'OFFERTA da collocare sul mercato

3. COME servire MODI / **TECNOLOGIA**

- modalità alternative di realizzare un prodotto
- innovazione tecnologica di processo
- innovazione tecnologica di prodotto
- ecc.

Messa a punto/cambiamento di un'ASA

Rispetto alla DOMANDA che proviene dal mercato

1. **CONCENTRAZIONE** (strategia di focal. o di nicchia)

Contenimento della produzione mirato a soddisfare specifiche esigenze

2. **DIFFERENZIAZIONE** (strategia di ...)

Estensione della produzione mirata a soddisfare molteplici esigenze

3. **INDIFFERENZIAZIONE** (es. leadership di costo)

Ampliamento della produzione che non tiene conto di alcun tipo di esigenze



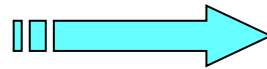
PIANIFICAZIONE



STRATEGIA

no

STRATEGIA



PIANIFICAZIONE

sì

Si può utilizzare il concetto di:

pianificazione strategica

strumento



management strategico

PIANIFICAZIONE

1.

visione determinista

La pianificazione presupporrebbe e determinerebbe il formarsi di strategie

2.

visione strumentale

La pianificazione come supporto/strumento al processo decisionale dell'imprenditorialità. Si rende razionale ed efficiente il processo così che la strategia si formula/realizza in maniera più sistematica.



PIANO

a.

strumento di lavoro

Punto di riferimento per l'attività futura di medio-lungo termine

b.

Strumento di comunicazione

- tra gli organi
- con enti/organismi superiori e/o esterni