



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
DIRITTO, ECONOMIA E STRATEGIA
D'IMPRESA**

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Pianificazione Aziendale

Prof Guido Ortolani

Lezione n. 4 del 06.03.2025 -
Evoluzione approccio manageriale
alla pianificazione - parte 1



DALLA STRATEGIA MILITARE A QUELLA AZIENDALE

Il concetto di strategia, nato originariamente in ambito militare, è stato introdotto nel contesto aziendale negli anni '50 negli Stati Uniti.

Peter Drucker è tra i primi a fornire contributi di strategia aziendale **come un insieme di decisioni** che concernono **attività presenti e future dell'azienda**, tenendo conto di vincoli e opportunità riconducibili al contesto esterno.



LE RADICI DELLA PIANIFICAZIONE AZIENDALE: DALLA STRUTTURA ALLA STRATEGIA



PETER DRUCKER

1909 – 2005



ALFRED CHANDLER

1918 – 2007



KENNETH R. ANDREWS

1916 - 2005

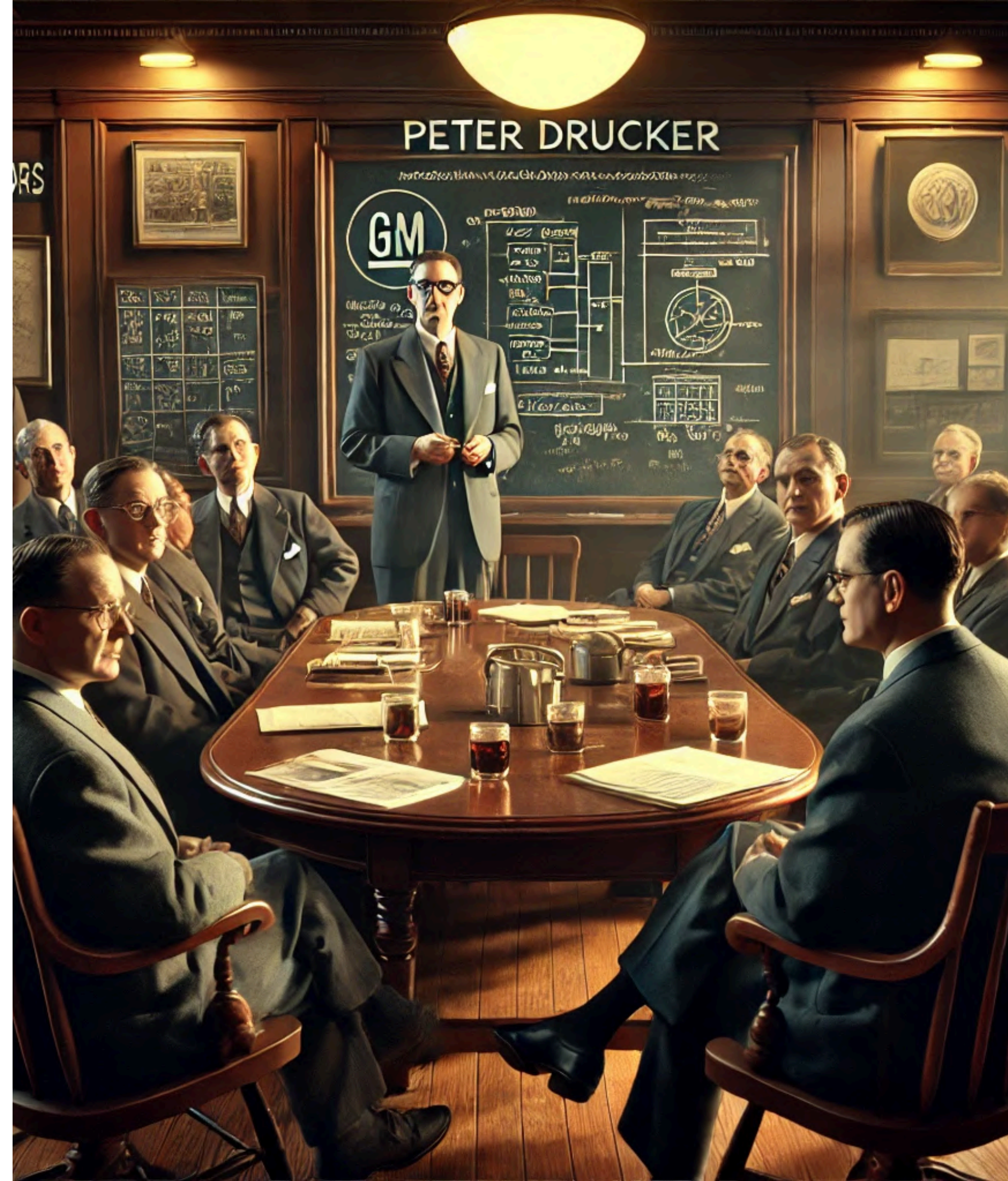


IGOR ANSOFF

1918 -2002

PETER DRUCKER

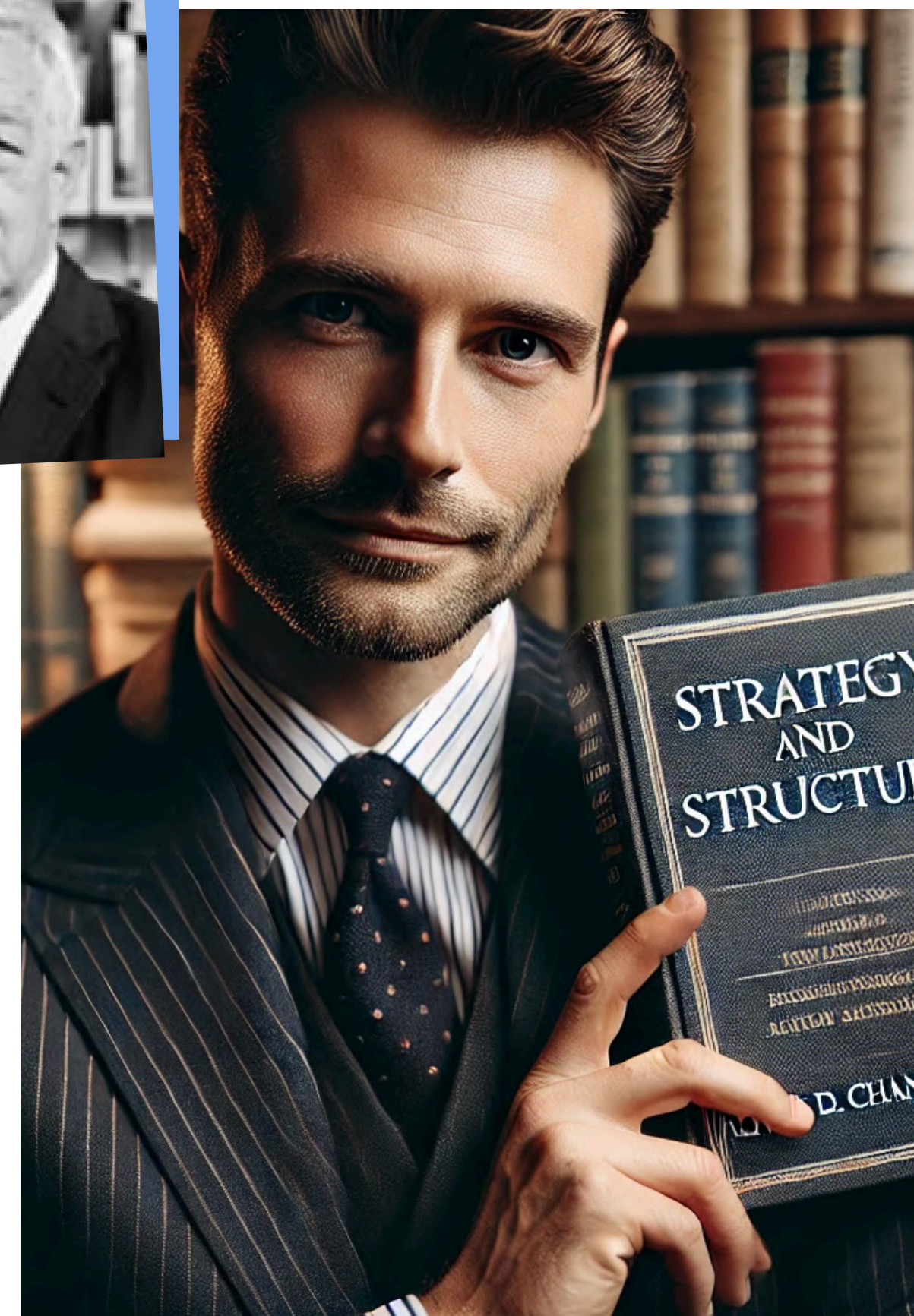
- **Anni '40:** Drucker viene invitato a studiare General Motors, all'epoca una delle aziende più grandi e influenti al mondo.
- **Obiettivo:** Analizzare il funzionamento e l'organizzazione interna di GM, con un focus sulle pratiche manageriali.
- **Opera principale:** Concept of the Corporation (1946).
- **Impatto:** Modello di gestione innovativo, ma accolto con riserve da GM. Ha influenzato il management moderno a livello globale



GLI ANNI SESSANTA

Alfred Chandler, fondatore dell'approccio classico alla strategia, definisce la strategia come la determinazione degli obiettivi a lungo termine e le azioni necessarie per raggiungerli.

Nella sua opera "**Strategy and Structure**" (1962), evidenzia l'importanza del legame tra **strategia e struttura organizzativa**, sottolineando la necessità di un assetto coerente per affrontare le dinamiche ambientali.



QUALCHE ANEDDOTO SU ALFRED CHANDLER



ARCHEOLOGO DEL BUSINESS

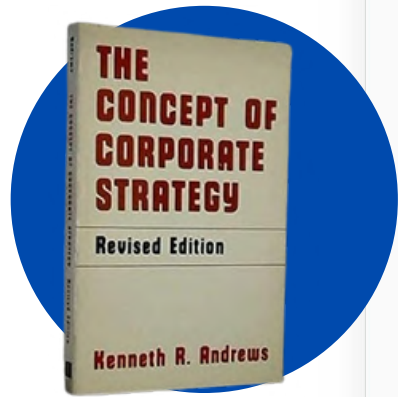
Chandler era profondamente affascinato dal passato, tanto da essere percepito dai colleghi come un vero e proprio "archeologo del business". La tecnologia moderna non trovava il suo favore; egli preferiva metodi di ricerca tradizionali e collezioni di documenti cartacei.



LA STRUTTURA SEGUE LA STRATEGIA

L'espressione "**la struttura segue la strategia**" è stata introdotta da Chandler nel 1962 nel suo libro "Strategia e struttura". Analizza come aziende americane (DuPont e General Motors, etc) abbiano adattato le loro strutture organizzative in base alle strategie di crescita e diversificazione.

KENNETH R. ANDREWS



IL LAVORO DI ANDREWS

Kenneth R. Andrews (1916-2005) è stato un importante studioso della gestione strategica e della pianificazione aziendale.

Professore alla Harvard Business School, ha influenzato il pensiero manageriale con la sua opera "The Concept of Corporate Strategy" (1971).

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE PER ANDREWS

Kenneth R. Andrews ha trasformato il concetto di pianificazione aziendale, sostenendo che la strategia è un processo complesso, non solo un'analisi razionale.

Ha identificato tre fattori chiave nella formulazione della strategia:

1. Leadership
2. Valori Aziendali
3. Contesto Socio-Economico

Questa visione enfatizza l'importanza delle persone, delle convinzioni e delle circostanze esterne nella pianificazione strategica.





RUOLO DEL MANAGEMENT

Il ruolo del management secondo Andrews è cruciale nel processo strategico.

I dirigenti devono:

- Definire una visione chiara per l'azienda.
- Bilanciare obiettivi finanziari e responsabilità sociale.
- Prendere decisioni che considerino economia, cultura e valori aziendali.

LA LEADERSHIP

La Leadership come Fattore Determinante della Pianificazione Aziendale

Uno degli aspetti centrali del pensiero di Andrews è che la strategia aziendale è guidata dai leader e dalle loro decisioni. Egli distingue tra due livelli della strategia:

1) Strategia deliberata:

derivata da un'analisi razionale basata su dati interni ed esterni.

2) Strategia emergente:

sviluppata nel tempo in risposta a cambiamenti dell'ambiente e alle decisioni della leadership.

I VALORI AZIENDALI

Secondo Andrews, un'impresa non può definire una strategia senza tenere in considerazione la propria identità e i valori fondamentali. Pertanto, la strategia aziendale rappresenta un'espressione delle convinzioni e della cultura organizzativa.

Esempi pratici:

- Un'azienda con una forte etica ambientale potrebbe escludere strategie che, sebbene redditizie, comporterebbero un danno all'ambiente.
- Un'impresa con una consolidata tradizione di eccellenza nel servizio clienti potrebbe optare per non competere esclusivamente sul prezzo, ma piuttosto sulla qualità.

IL LEGAME TRA VALORI E VANTAGGIO COMPETITIVO

Andrews sottolinea che i valori aziendali non sono solo ideali astratti, ma possono rappresentare un vantaggio competitivo concreto:

- **Differenziano un'azienda dai suoi concorrenti.**
- **Costruiscono la reputazione e la fiducia nel mercato.**
- **Creano un ambiente lavorativo coerente e motivante per i dipendenti.**

Questa visione è stata poi approfondita nelle teorie moderne sul Purpose-Driven Business e sulla Corporate Social Responsibility (CSR).



Esempi di Pianificazione Strategica basata sul Contesto

- Negli anni '70, aziende come IBM e General Electric hanno dovuto ripensare la loro strategia per adattarsi alla globalizzazione.
- Negli anni 2000, la crescente attenzione alla digitalizzazione ha spinto molte aziende tradizionali a rivedere la loro pianificazione strategica.

Questo approccio dinamico alla strategia è alla base della moderna **Strategic Agility**, ovvero la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato

CONTESTO SOCIO-ECONOMICO

Contesto Socio-Economico come Variabile Strategica
La pianificazione aziendale è influenzata dal contesto economico, sociale e politico.

- Adattamento al Contesto
 - Le aziende devono considerare le condizioni esterne nello sviluppo della strategia.
- Influenze del Contesto
 - Opportunità di crescita (mercati emergenti, nuove tecnologie).
 - Vincoli normativi e politici (leggi, regolamenti, politiche fiscali).
 - Cambiamento delle aspettative dei consumatori (attenzione alla sostenibilità).



IGOR ANSOFF



IL LAVORO DI ANSOFF

Igor Ansoff (1918-2002) è un pioniere della pianificazione strategica e del management. Con formazione in matematica e ingegneria, ha sviluppato approcci quantitativi alla strategia d'impresa, sottolineando l'importanza dell'adattamento in un ambiente competitivo.

Il suo contributo più noto è la **Matrice di Espansione del Prodotto-Mercato**, presentata nel 1957 all'interno dell'opera "Corporate Strategy", utile per le decisioni di crescita aziendale. Il suo lavoro include anche la pianificazione strategica, l'adattamento al cambiamento e la gestione del rischio.

IL CONTRIBUTO ALLA MODERNA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

Le teorie di Ansoff rimangono fondamentali nella formazione manageriale e nella consulenza strategica, influenzando vari aspetti della gestione aziendale:

- Utilizzo della Matrice di Ansoff per la crescita.
- Approccio quantitativo nella pianificazione strategica.
- Focus su adattabilità e cambiamento nel business moderno.

Le sue idee hanno anche portato alla nascita del Corporate Foresight, utile per prevedere scenari futuri e adattarsi ai cambiamenti del mercato.

