

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

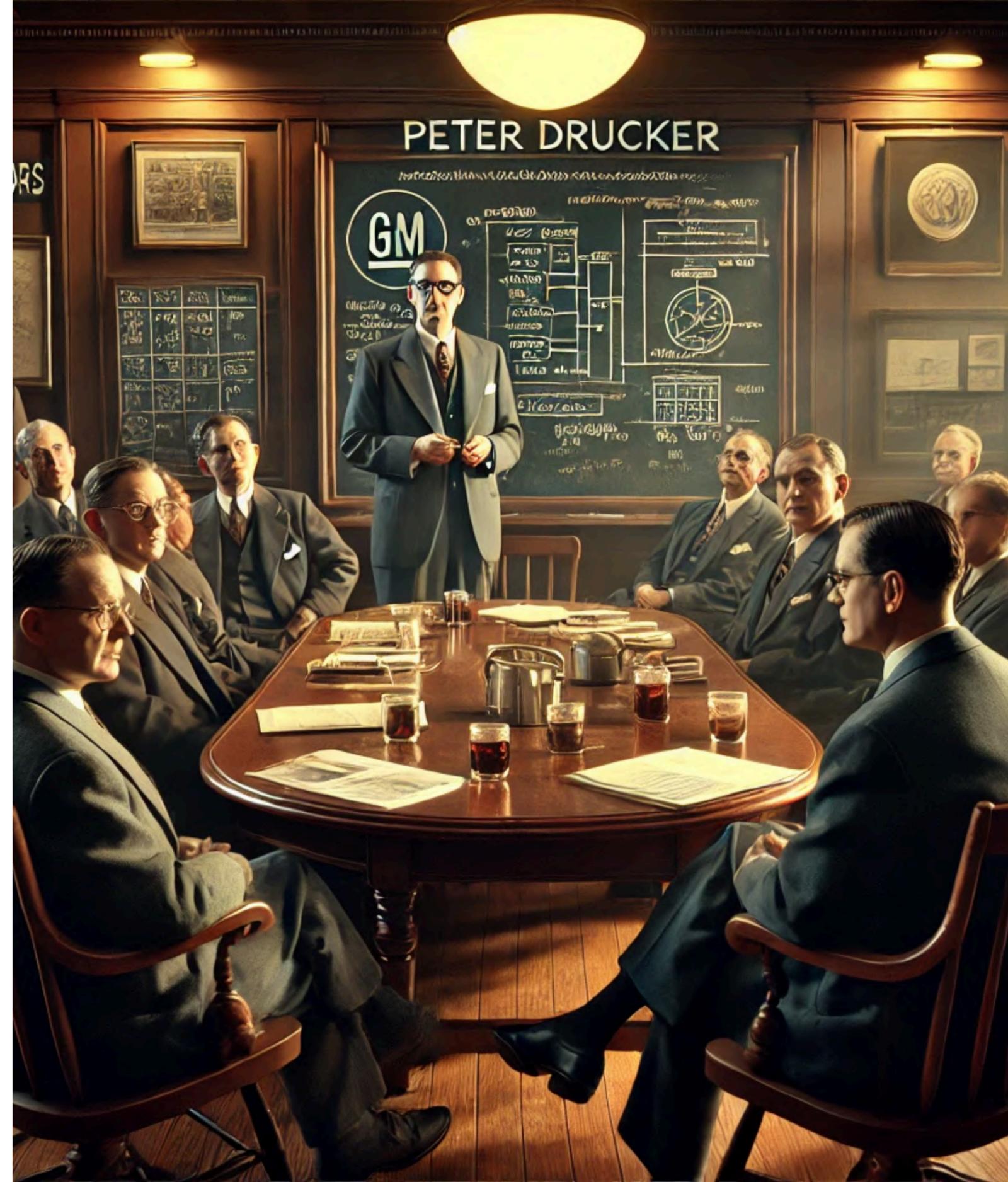


**IGOR ANSOFF**

1918 -2002

# PETER DRUCKER

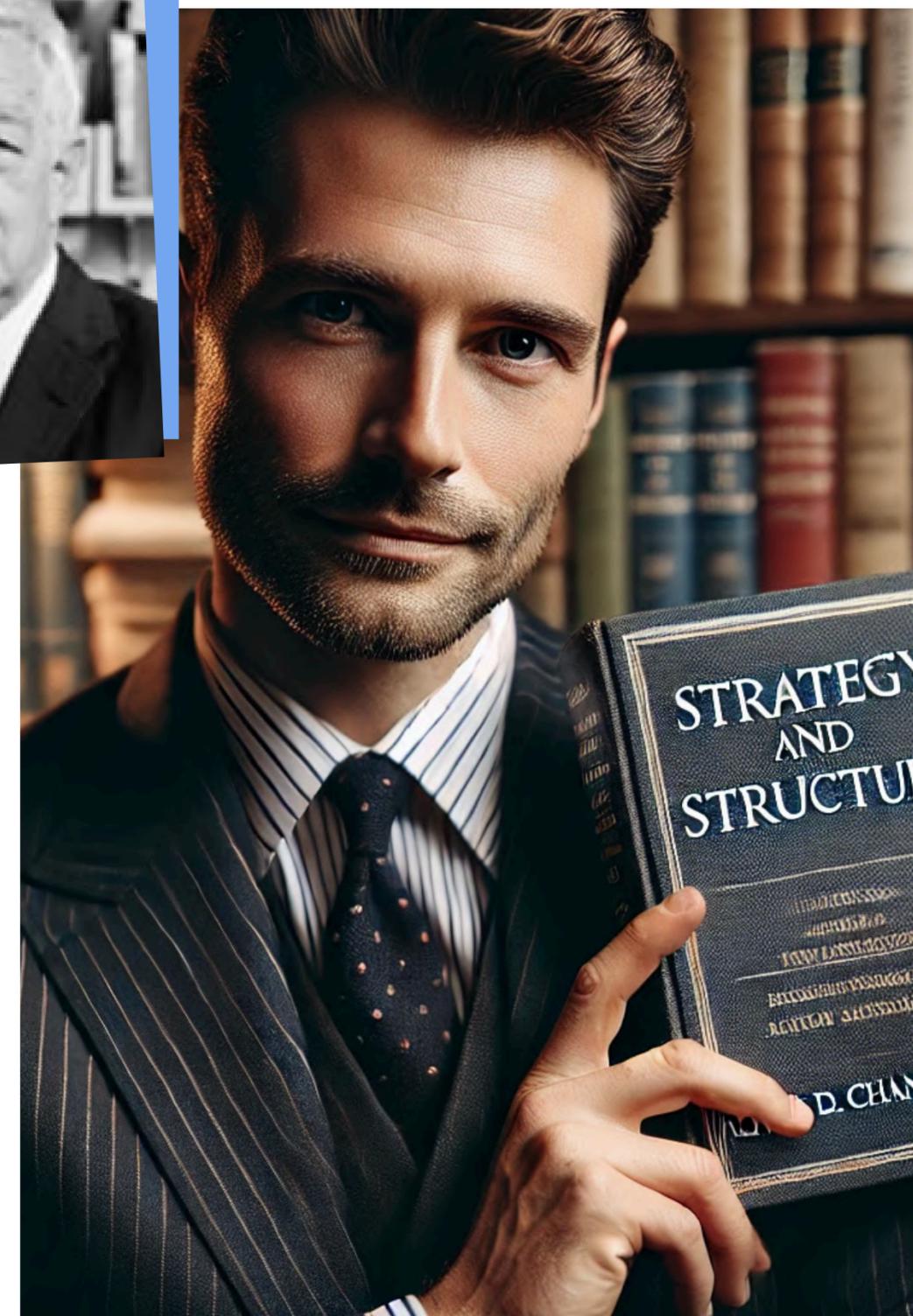
- **Anni '40:** Drucker viene invitato a studiare General Motors, all'epoca una delle aziende più grandi e influenti al mondo.
- **Obiettivo:** Analizzare il funzionamento e l'organizzazione interna di GM, con un focus sulle pratiche manageriali.
- **Opera principale:** Concept of the Corporation (1946).
- **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

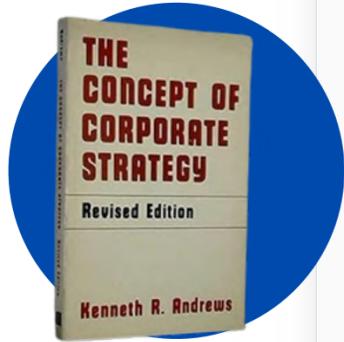
Chandler era profondamente affascinato dal passato, tanto da essere percepito dai colleghi come un vero e proprio "archeologo del business". La tecnologia moderna non trovava il suo favore; egli preferiva metodi di ricerca tradizionali e collezioni di documenti cartacei.



## 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

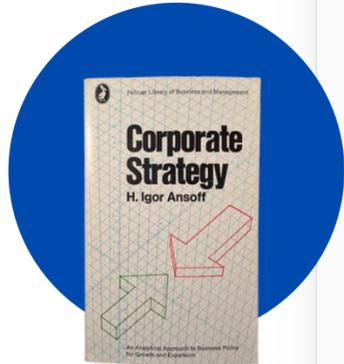
## CONTESTO SOCIO-ECONOMICO

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.

