

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. 5 del 10.03.2025 -
Evoluzione approccio manageriale
alla pianificazione - parte 2

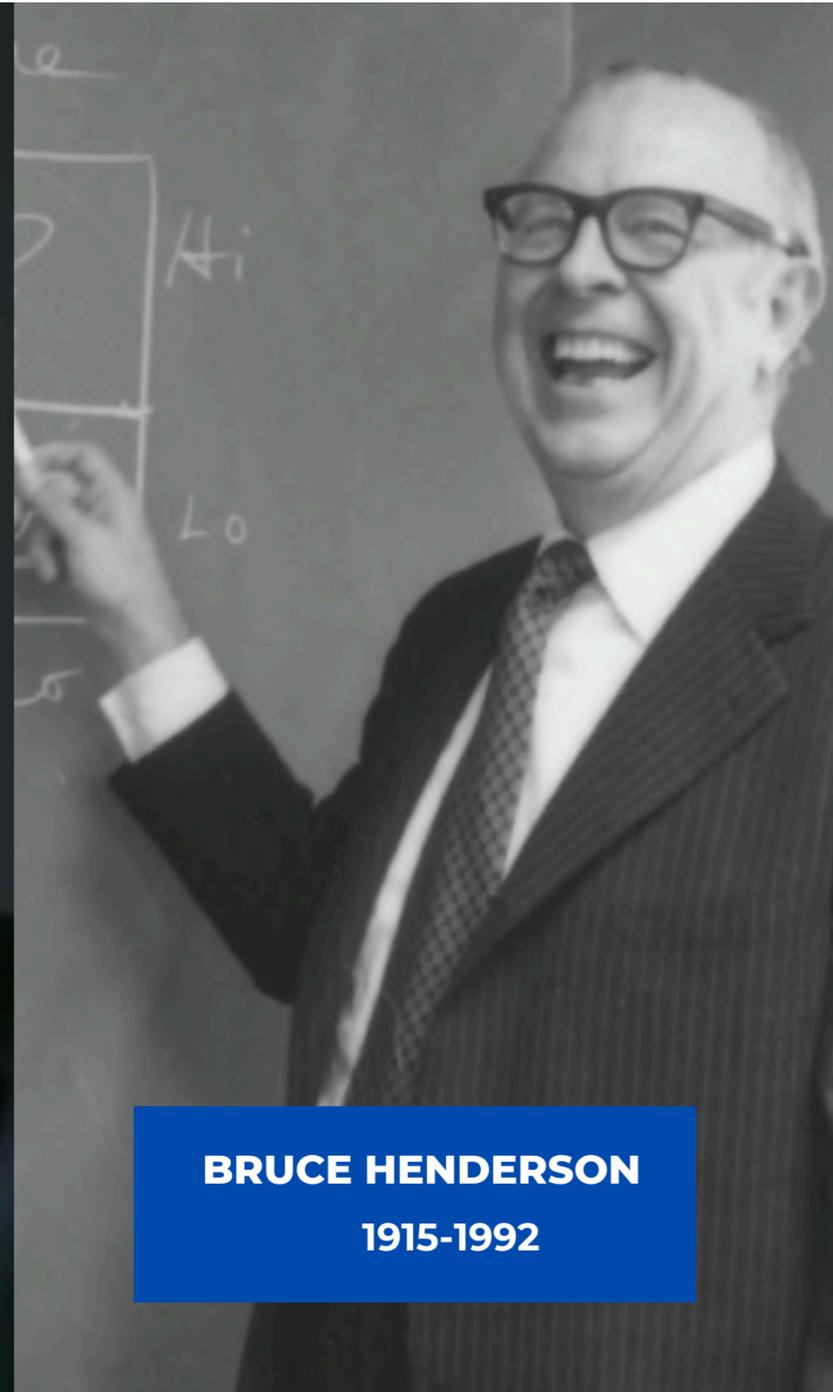


L'ETÀ DELL'ANALISI COMPETITIVA E DEL PORTAFOGLIO STRATEGICO (1970-1990)



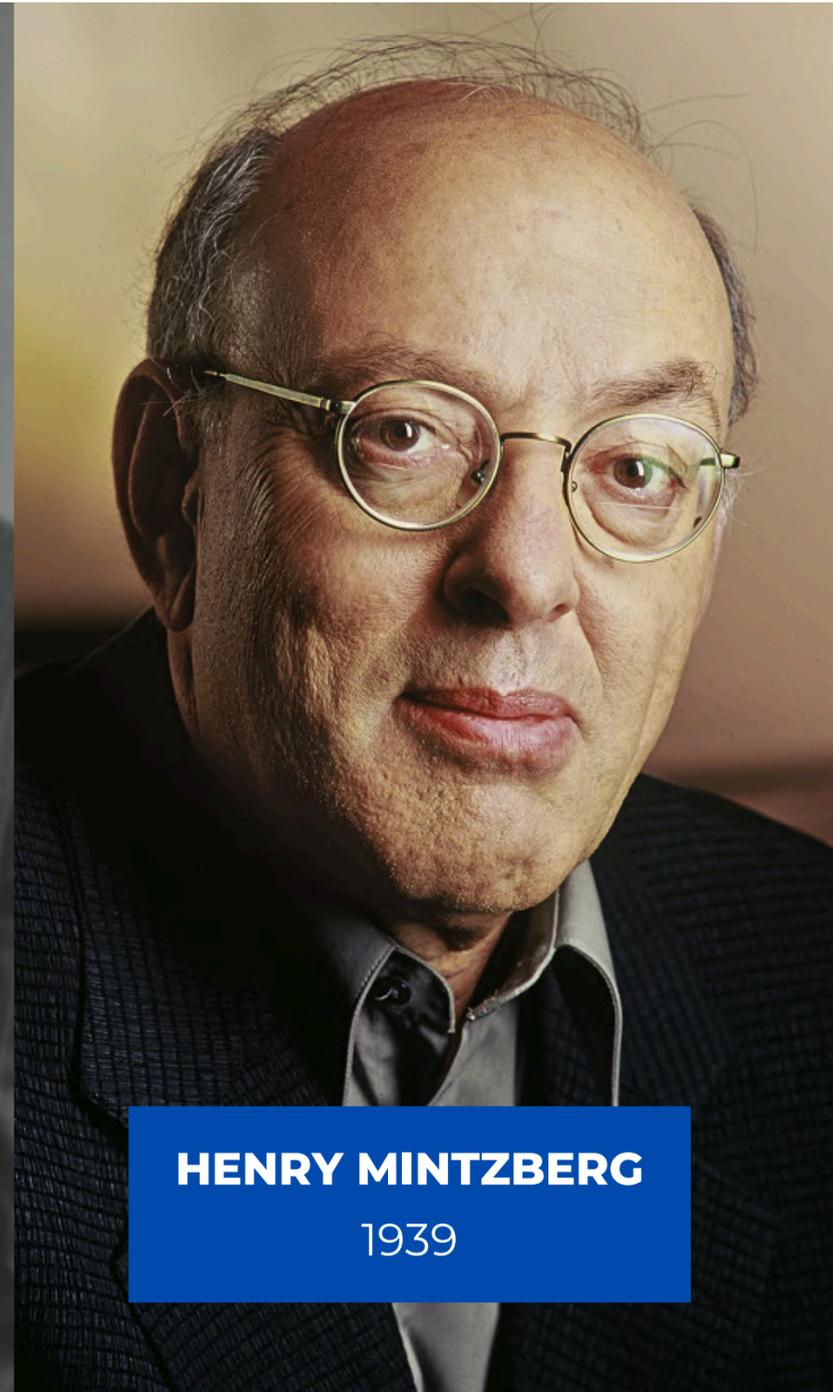
MICHEAL PORTER

1947



BRUCE HENDERSON

1915-1992



HENRY MINTZBERG

1939



JAY BARNEY

1954

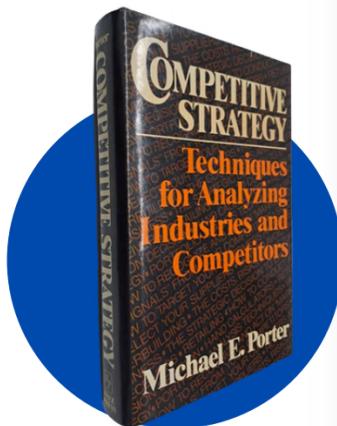
MICHEAL PORTER



CHI E' PORTER?

 17 Nato nel 1947, economista e professore alla Harvard Business School, è uno dei maggiori esperti di strategia aziendale e competitiva.

- ✓ Consulente per governi e grandi aziende sulle strategie di crescita e competitiva
- ✓ Fondatore dell'approccio moderno alla competizione nei mercati.



IL CONTRIBUTO DI PORTER ALLA PIANIFICAZIONE

- 📖 "Competitive Strategy" (1980) → Introduzione del modello delle Cinque Forze.
- 📖 "Competitive Advantage" (1985) → Sviluppo delle Strategie Competitive Generiche.

Porter ha trasformato la pianificazione aziendale in un processo basato sulla **concorrenza e sul posizionamento strategico**.



LE CINQUE FORZE DI PORTER (1980)

- Strumento di Pianificazione Settoriale
- Questo modello è progettato per analizzare il contesto competitivo prima della pianificazione strategica.
- Esso assiste le aziende nella comprensione delle dinamiche del settore e nella previsione di cambiamenti futuri.



Forza	Impatto sulla Pianificazione
Minaccia di nuovi entranti	Necessità di barriere all'ingresso
Potere contrattuale dei fornitori	Pianificazione della supply chain
Potere contrattuale dei clienti	Strategia di posizionamento prezzi/servizi
Minaccia di prodotti sostitutivi	Innovazione e sviluppo nuovi prodotti
Intensità della rivalità tra concorrenti	Strategie di differenziazione e costo

BRUCE HENDERSON



CHI E' BRUCE HENDERSON?

 17 JUL 1915-1992, ingegnere e consulente aziendale, fondatore del **Boston Consulting Group** (BCG).

- ✓ Uno dei primi studiosi a introdurre modelli quantitativi per la pianificazione aziendale.
- ✓ Ha creato la Matrice BCG, uno strumento chiave per le multinazionali nella gestione strategica del portafoglio prodotti

CONTESTO STORICO E CONTRIBUTI ALLA PIANIFICAZIONE

 17 ANNI '60-'80 - Crescita delle multinazionali e gestione del portafoglio prodotti



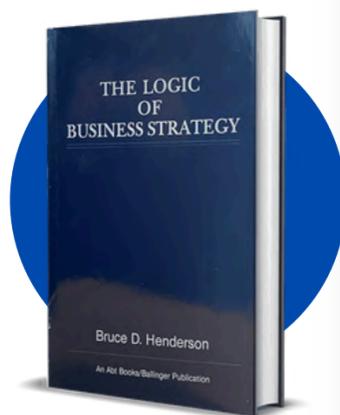
Le grandi imprese necessitano di strumenti quantitativi per gestire più unità di business.
La pianificazione aziendale si sposta verso l'allocazione strategica delle risorse.

Principale Contributo alla Pianificazione Aziendale

"The Experience Curve" (1968) → L'importanza dell'apprendimento nella riduzione dei costi.

Matrice BCG (1970s) → Strumento per la pianificazione del portafoglio aziendale

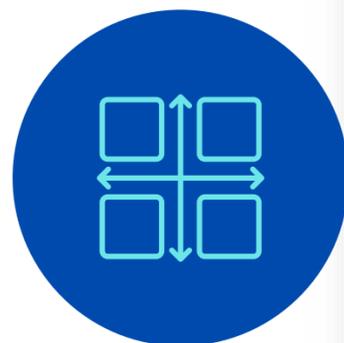
L'opera principale è "The Logic of Business Strategy" (1984)





GLI STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

- 1 Matrice BCG – Classifica le unità di business in Star, Cash Cow, Question Mark e Dog per ottimizzare gli investimenti aziendali.
- 2 Effetto Esperienza – Le aziende che producono di più riducono i costi unitari e migliorano la loro competitività.



Categoria	Strategia di Pianificazione
Star ★	Investire per massimizzare la crescita
Cash Cow 🐮	Mantenere per generare profitti
Question Mark ?	Decidere se investire o dismettere
Dog 🐕	Dismettere o ridurre investimenti

HENRY MINTZBERG



CHI E' HENRY MINTZBERG?

JUL 17 Nato nel 1939, è un professore di management presso la McGill University in Canada, conosciuto per la sua critica ai modelli rigidi di pianificazione strategica. Ha messo in discussione l'approccio tradizionale alla strategia, proponendo il concetto di strategia emergente. Sostiene che la pianificazione debba essere flessibile e iterativa, piuttosto che limitarsi a documenti formali.

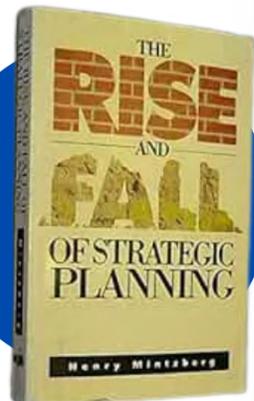
PRINCIPALE CONTRIBUTO ALLA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

Contesto Storico

JUL 17 Anni '90 - Critica ai modelli rigidi di pianificazione

Il mercato diventa più imprevedibile, richiedendo un approccio più flessibile.

La principale opera è "The Rise and Fall of Strategic Planning" (1994) → Critica alla pianificazione rigida e introduce il concetto di Strategia Emergente. La pianificazione deve essere un processo continuo e adattivo, capace di rispondere ai cambiamenti del mercato.





GLI STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Strategia Deliberata vs. Strategia Emergente

Le aziende devono combinare pianificazione strategica formale con adattamento continui



MINTZBERG HA TRASFORMATO LA PIANIFICAZIONE IN UN PROCESSO FLESSIBILE E ITERATIVO.

Tipo di Strategia	Descrizione
Strategia Deliberata	Pianificazione basata su obiettivi fissi
Strategia Emergente	Pianificazione adattiva basata sull'ambiente

JAY BARNEY



JAY BARNEY

Nato nel 1954, è un professore di strategia e gestione aziendale, riconosciuto per aver sviluppato il concetto di Resource-Based View (RBV). Ha introdotto l'idea che la pianificazione aziendale debba fondarsi sulle risorse uniche e distintive dell'impresa. Il suo modello ha rivoluzionato l'approccio alla pianificazione, spostando l'attenzione dal mercato alle risorse interne.

IL CONTRIBUTO DI BARNEY ALLA PIANIFICAZIONE

Contesto Storico

 17 Anni '90 - Pianificazione basata sulle risorse interne dell'azienda

 Le aziende devono costruire il proprio vantaggio competitivo sulle competenze distintive.

Principale Contributo alla Pianificazione Aziendale

"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" (1991) in Journal of management → Introduzione della **Resource-Based View (RBV)**, nell'Opera sostiene che La pianificazione deve concentrarsi su risorse uniche e difficilmente imitabili.





GLI STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Il FRAMEWORK VRIO:

- Aiuta a definire priorità e identificare risorse strategiche per valore e vantaggio competitivo.
- Allinea risorse e strategia, massimizzando il potenziale interno.
- Protegge il vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di risorse difficilmente imitabili.
- Favorisce l'adattabilità, aggiornando la pianificazione strategica secondo le dinamiche di mercato.



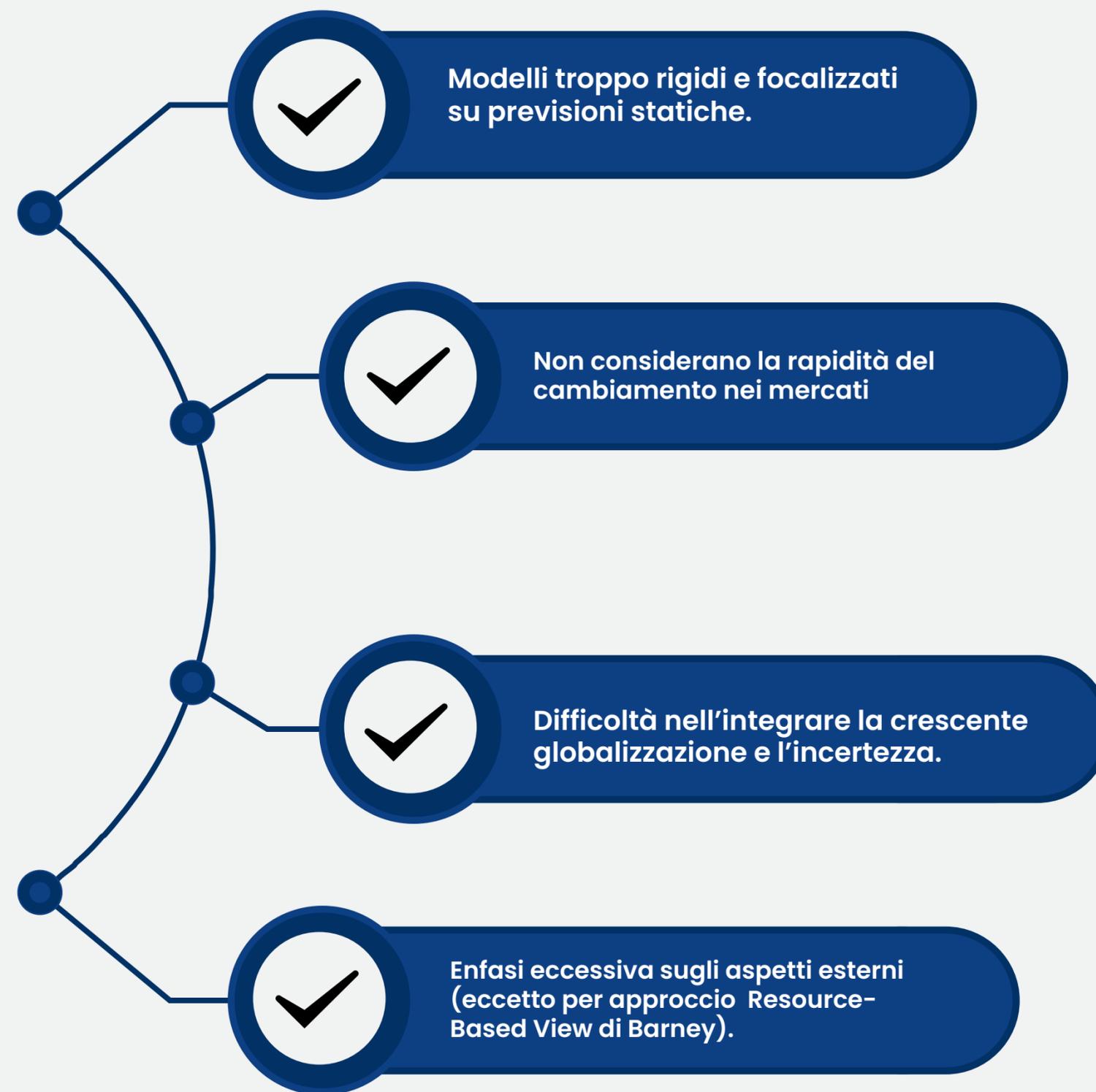
VRIO FRAMEWORK: IDENTIFICAZIONE DELLE RISORSE STRATEGICHE CHIAVE.

Criterion	Significato
Valuable	La risorsa genera valore?
Rare	È unica o difficile da trovare?
Imitable	È difficile da copiare?
Organized	L'azienda può sfruttarla?

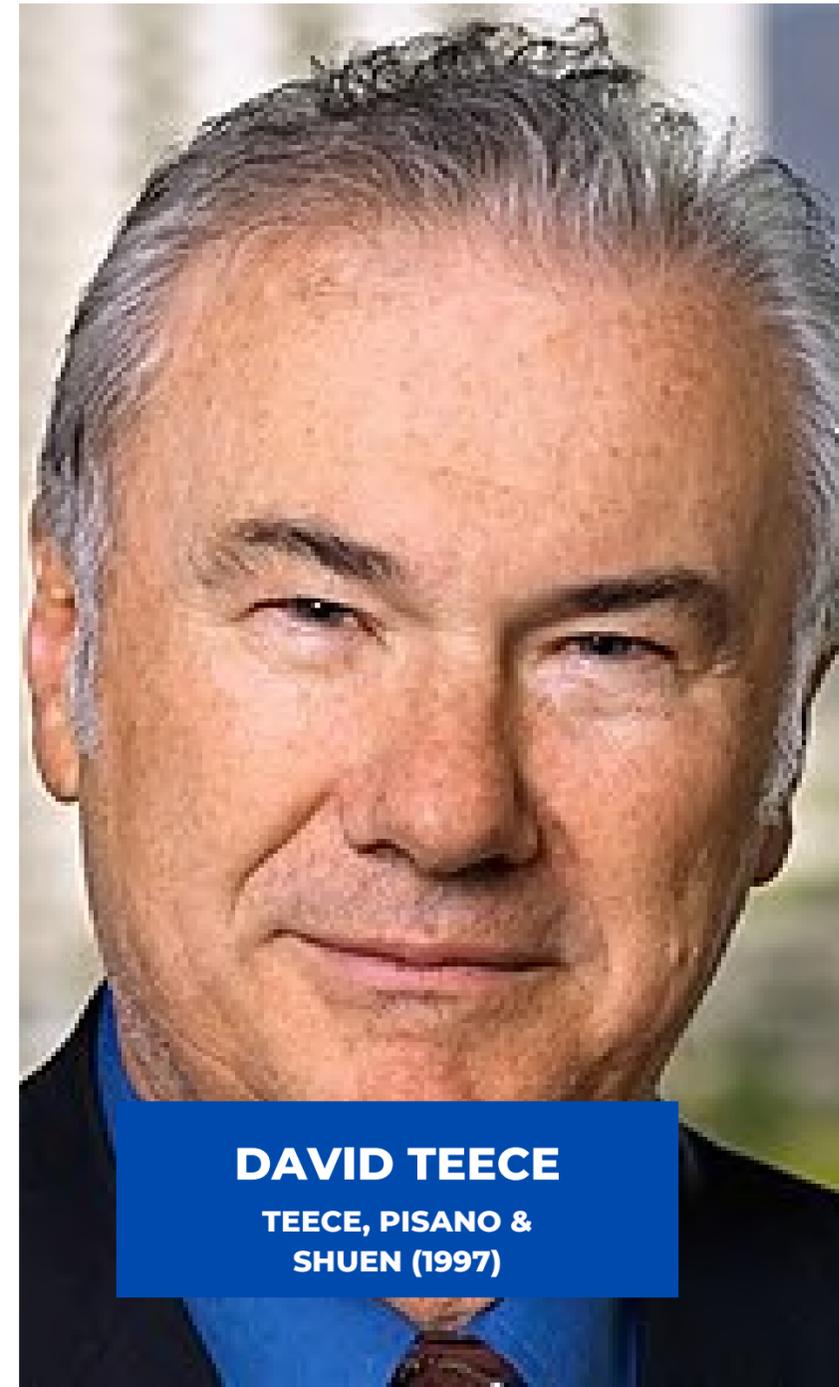
Principali limiti

Durante il periodo 1970-1990, la pianificazione strategica si afferma come pilastro della gestione aziendale attraverso modelli strutturati e analitici, orientati alla previsione e al controllo. Strumenti come la Matrice BCG e il modello delle Cinque Forze di Porter guidano le imprese nel posizionamento competitivo e nella gestione del portafoglio prodotti.

Tuttavia, la crescente complessità dei mercati e l'accelerazione del cambiamento economico evidenziano i limiti di questi approcci rigidi, aprendo la strada a modelli più flessibili e dinamici



PIANIFICAZIONE AZIENDALE IN UN MONDO COMPLESSO E DINAMICO (1990-2010)



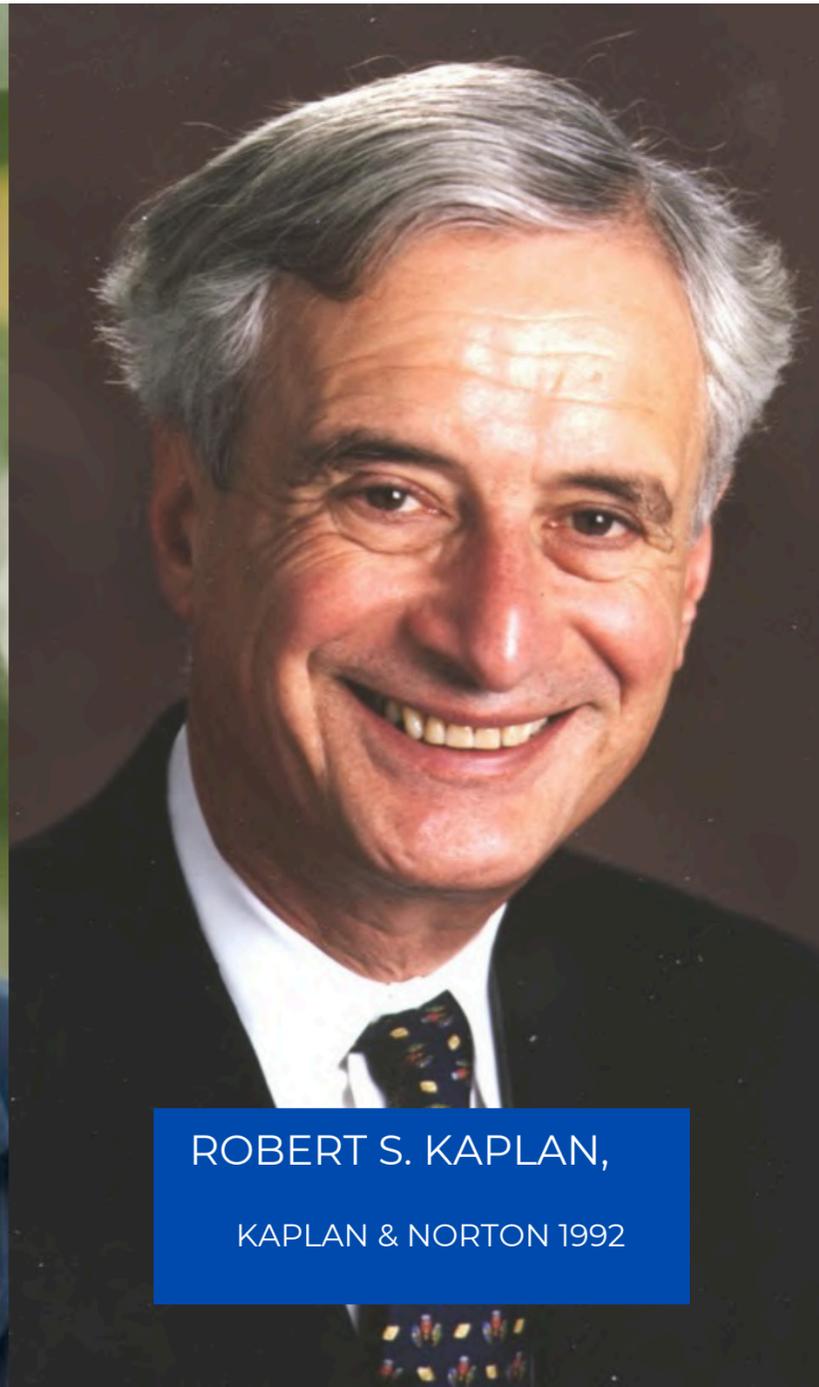
DAVID TEECE

TEECE, PISANO &
SHUEN (1997)



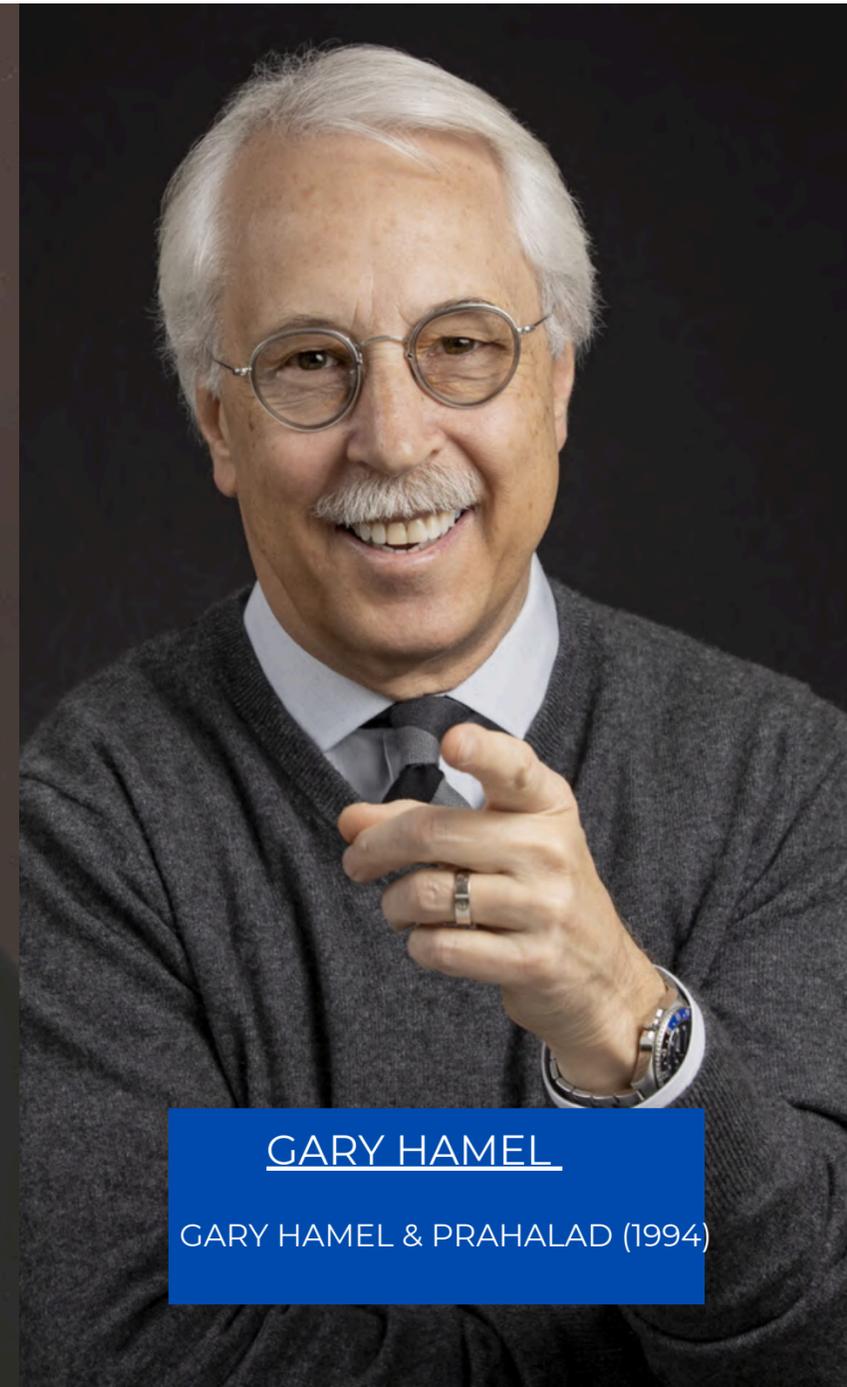
CLAYTON M. CHRISTENSEN

1952 -2020



ROBERT S. KAPLAN,

KAPLAN & NORTON 1992



GARY HAMEL

GARY HAMEL & PRAHALAD (1994)

Pianificazione Aziendale e Capacità Dinamiche

📖 TEECE, PISANO & SHUEN (1997) – "DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT"



La pianificazione aziendale non può essere rigida e statica, ma deve basarsi sulla capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente competitivo. Le capabilities dinamiche rappresentano l'abilità di un'azienda di integrare, costruire e riconfigurare le proprie competenze e risorse in risposta alle evoluzioni del mercato.



I Tre Elementi delle Dynamic Capabilities



Sensing (Individuazione del cambiamento)

Monitorare e identificare nuove opportunità e minacce.



Seizing (Cattura del valore)

Sfruttare le risorse per rispondere rapidamente alle opportunità



Transforming (Trasformazione e innovazione)

Riconfigurare asset e strategie per mantenere il vantaggio competitivo.

◆ IMPLICAZIONI PER LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

- ◆ Maggiore flessibilità strategica rispetto ai modelli tradizionali.
- ◆ Ruolo cruciale dell'innovazione e apprendimento organizzativo.
- ◆ Necessità di una struttura organizzativa adattiva.
- ◆ Maggiore enfasi sulla gestione del rischio e dell'incertezza.

⚠ LIMITI E CRITICHE

- ✗ Difficoltà di misurazione delle capacità dinamiche.
- ✗ Rischio di dispersione strategica senza una chiara direzione.
- ✗ Dipendenza da fattori interni (leadership, cultura aziendale) difficili da replicare.

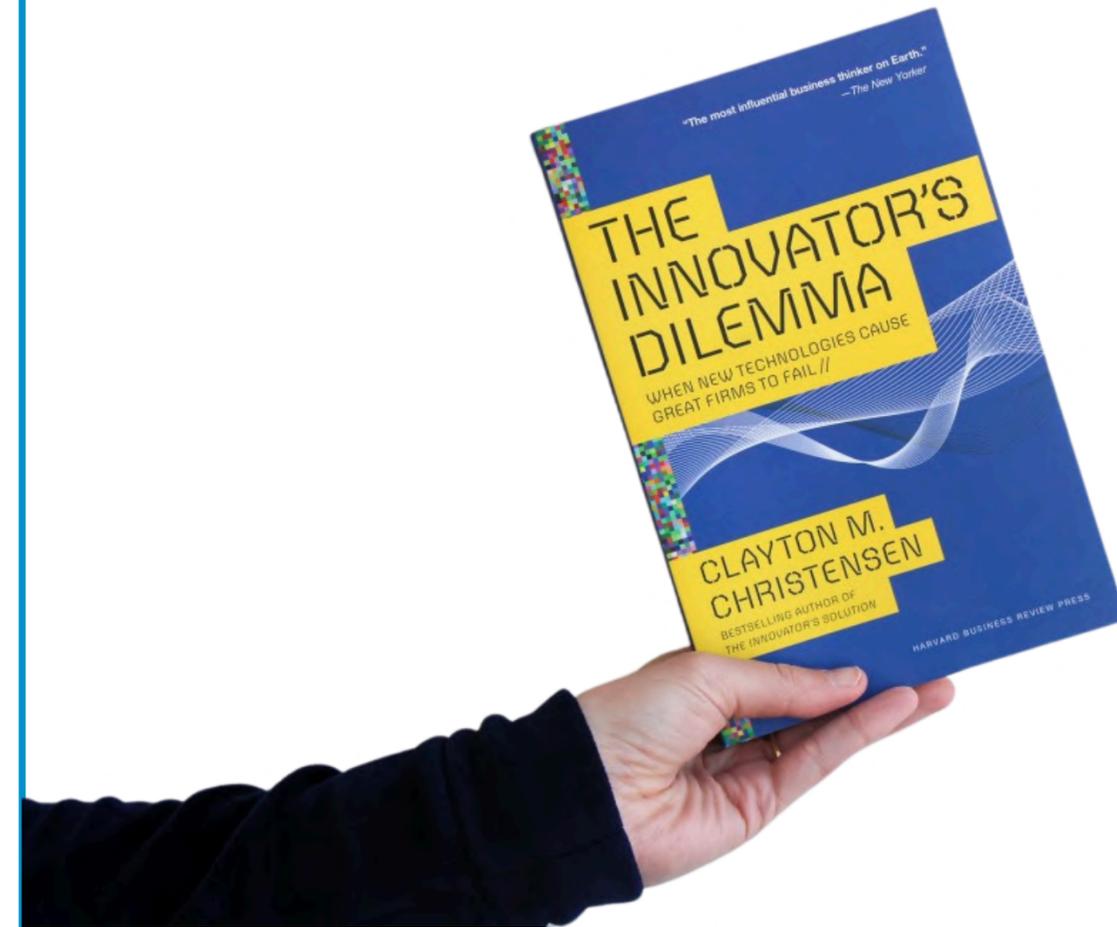
Pianificazione Strategica e Innovazione Distruttiva

CLAYTON CHRISTENSEN (1997) – "THE INNOVATOR'S DILEMMA"

La pianificazione strategica tradizionale si basa sull'analisi dei mercati esistenti e sul miglioramento incrementale dei prodotti. Tuttavia, l'innovazione distruttiva può rendere obsolete le strategie consolidate, mettendo in crisi anche le aziende leader di settore.



Dilemma strategico: Le imprese di successo tendono a investire in innovazioni sostenibili per servire i clienti esistenti, trascurando nuove tecnologie che, inizialmente meno redditizie, possono rivoluzionare il mercato.



Innovazione sostenibile vs. Innovazione distruttiva



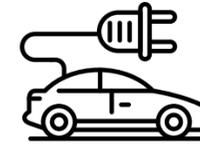
Innovazione sostenibile

Miglioramenti progressivi per clienti esistenti.



Innovazione distruttiva

Nuove soluzioni che inizialmente servono nicchie di mercato, ma che nel tempo superano le tecnologie dominanti.



◆ IMPLICAZIONI PER LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

- ◆ La pianificazione strategica deve considerare sia innovazioni incrementali che potenziali disruptions.
- ◆ Necessità di monitorare mercati emergenti e segmenti inizialmente poco redditizi.
- ◆ Creazione di unità separate per innovazioni radicali, senza vincoli della struttura aziendale tradizionale.
- ◆ Maggiore enfasi su sperimentazione e modelli di business flessibili.

⚠ LIMITI E CRITICHE

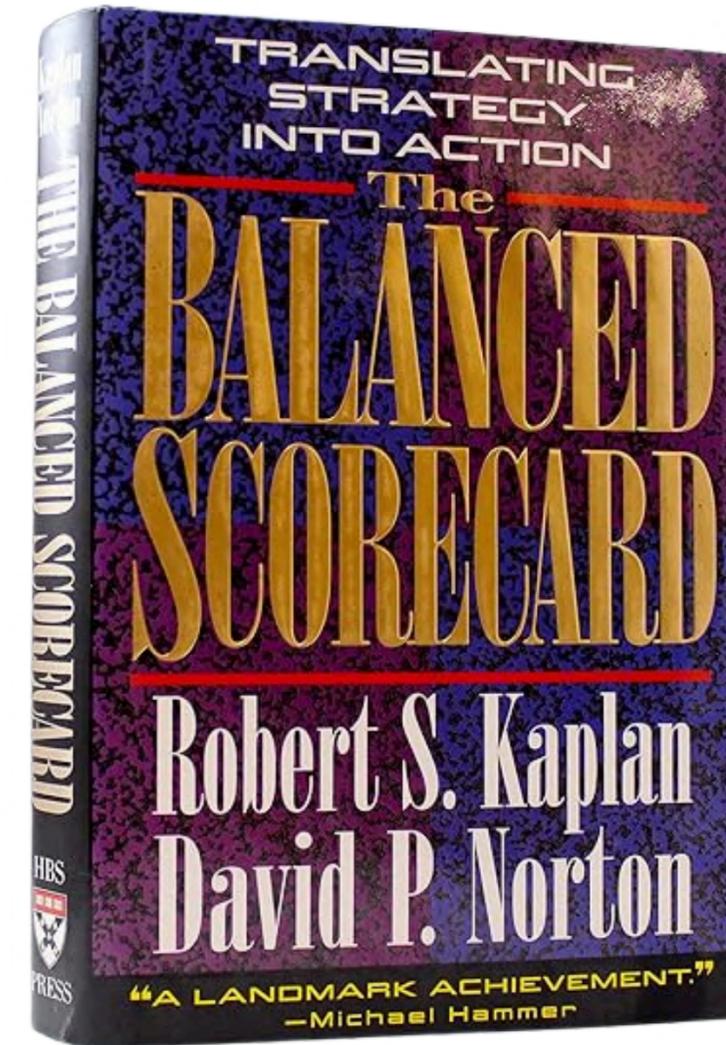
- ✗ Rischio di sottovalutare il mercato attuale focalizzandosi solo sulle tecnologie emergenti.
- ✗ Difficoltà di previsione: Non tutte le innovazioni distruttive hanno successo.
- ✗ Conflitti interni tra strategie tradizionali e nuove iniziative innovative

Pianificazione Strategica e Balanced Scorecard

■ KAPLAN & NORTON (1992) – "THE BALANCED SCORECARD: TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION"

La pianificazione tradizionale spesso si concentra esclusivamente su indicatori finanziari, trascurando altri fattori critici per il successo a lungo termine. Kaplan e Norton propongono il Balanced Scorecard (BSC), un framework che collega strategia e misurazione delle performance attraverso quattro prospettive chiave.

Obiettivo: Superare la visione a breve termine e garantire un approccio bilanciato alla pianificazione strategica, considerando sia risultati finanziari che fattori intangibili.



LE QUATTRO PROSPETTIVE DELLA BALANCED SCORECARD

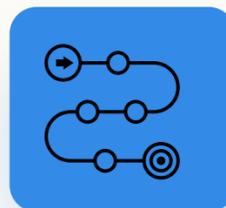
Finanziaria: Performance economica e creazione di valore per gli azionisti



Clienti: Soddisfazione e valore percepito dal cliente.



Processi Interni: Efficienza operativa e innovazione dei processi.



Apprendimento e Crescita: Sviluppo delle competenze e cultura organizzativa.



◆ IMPLICAZIONI PER LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

- ◆ La strategia deve essere misurabile e traducibile in azioni concrete.
- ◆ Favorisce una visione olistica della performance aziendale, superando l'approccio esclusivamente finanziario.
- ◆ Aiuta a monitorare l'esecuzione della strategia nel tempo, favorendo aggiustamenti continui.
- ◆ Supporta la creazione di indicatori chiave di performance (KPI) per ogni area strategica.

! LIMITI E CRITICHE

- ✗ Rischio di eccessiva burocratizzazione, con focus su misurazione più che su azione.
- ✗ Difficoltà nel bilanciare le quattro prospettive, soprattutto in contesti complessi.
- ✗ Necessità di un forte supporto culturale e organizzativo per essere efficace.
- ✗ Mancanza di un'adeguata integrazione con il contesto digitale moderno, se non opportunamente adattata.

Pianificazione Strategica e Core Competencies

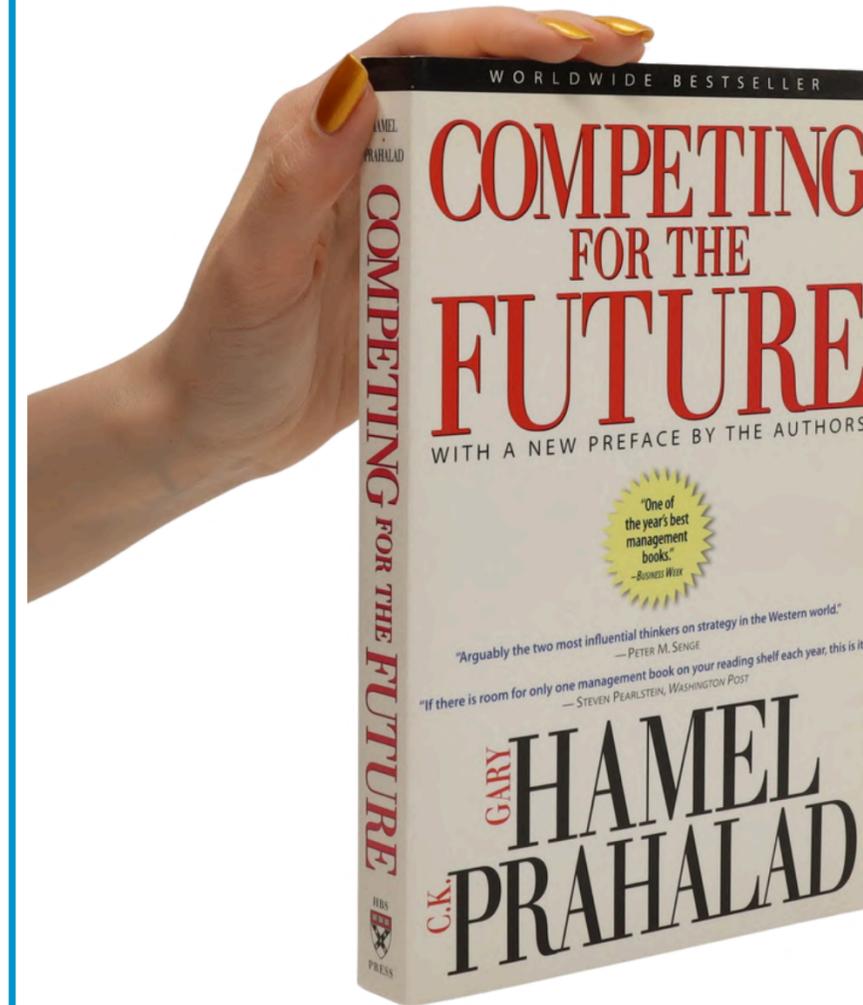
HAMEL & PRAHALAD (1994) – "COMPETING FOR THE FUTURE"



La pianificazione tradizionale spesso si concentra su prodotti e mercati, trascurando il vero motore del vantaggio competitivo: le Core Competencies. Hamel e Prahalad spostano l'attenzione dalle strategie di posizionamento alla costruzione di competenze distintive, fondamentali per la crescita sostenibile e l'innovazione.



Obiettivo: Sviluppare un approccio di pianificazione basato sulle capacità uniche dell'impresa, che permettono di creare valore e differenziarsi nel lungo periodo.



Cosa Sono le Core Competencies?



Skills

Insieme di conoscenze, competenze e tecnologie che permettono a un'azienda di sviluppare prodotti e servizi distintivi.



Difficili da trasferire

Difficili da imitare e trasferire, creando un vantaggio competitivo sostenibile.



Applicabili

Applicabili a più mercati e prodotti, garantendo flessibilità e innovazione continua.

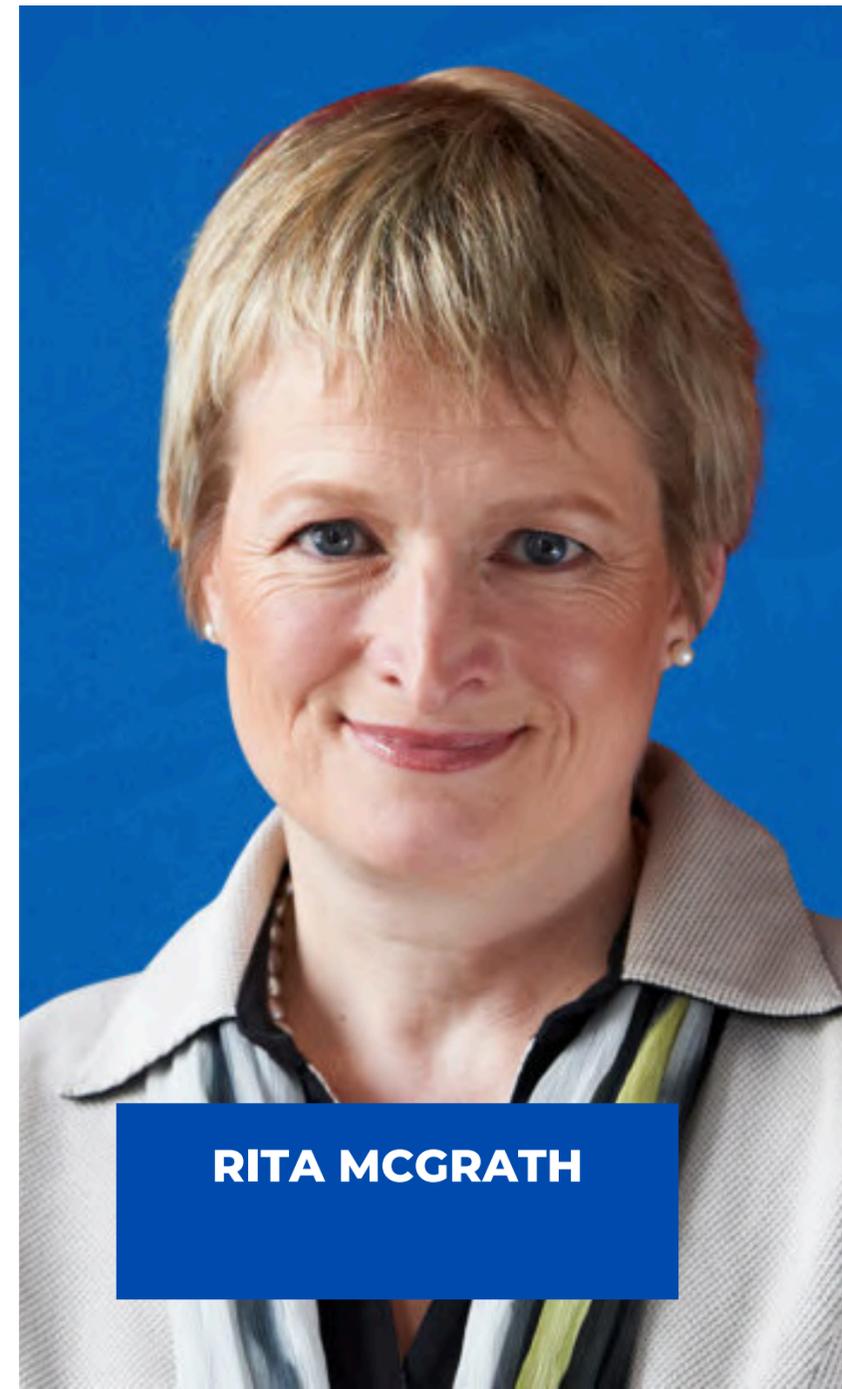
📌 IMPLICAZIONI PER LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

- ◆ La strategia aziendale deve partire dall'identificazione e sviluppo delle Core Competencies.
- ◆ L'allocazione delle risorse deve concentrarsi sulla costruzione di capacità distintive piuttosto che su singoli prodotti.
- ◆ La pianificazione non è più solo reattiva, ma diventa proattiva e orientata al futuro.
- ◆ Favorisce un modello di crescita basato su innovazione e adattabilità, piuttosto che solo sulla competizione di mercato.

⚠️ LIMITI E CRITICHE

- ✗ Difficoltà di identificazione e misurazione delle Core Competencies.
- ✗ Rischio di rigidità strategica, con aziende troppo concentrate su competenze esistenti senza esplorare nuove opportunità.
- ✗ Necessità di investimenti a lungo termine, spesso in contrasto con la pressione per risultati immediati.
- ✗ Sfida nell'integrazione tra competenze interne e cambiamenti di mercato, specialmente con la digitalizzazione.

LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE NELL'ERA DIGITALE E DELL'INCERTEZZA (2010-OGGI)



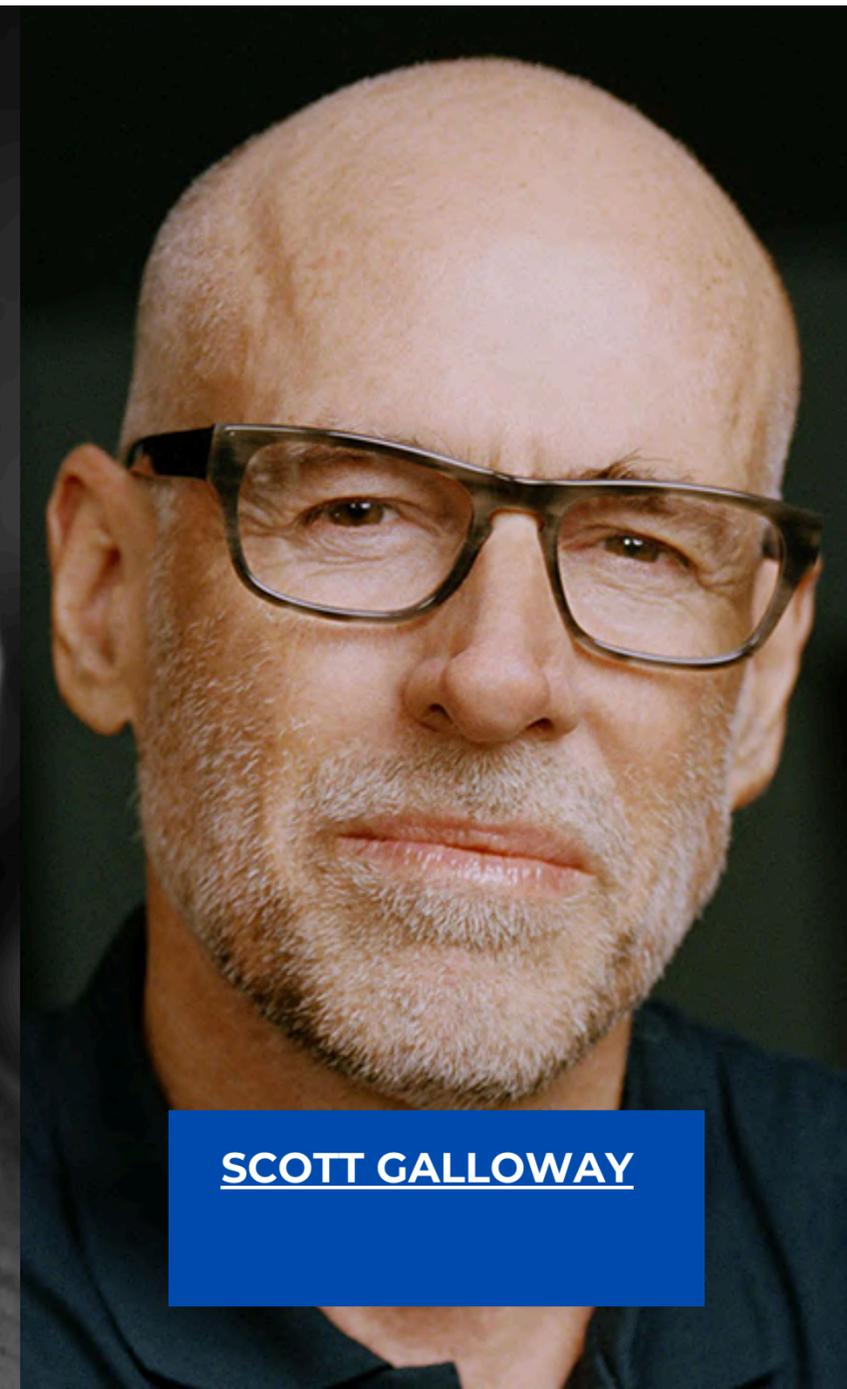
RITA MCGRATH



MARTIN REEVES
REEVES, LOVE &
TILLMANNS (2015)



ERIC RIES



SCOTT GALLOWAY

Dal Vantaggio Competitivo all'Adattabilità Strategica

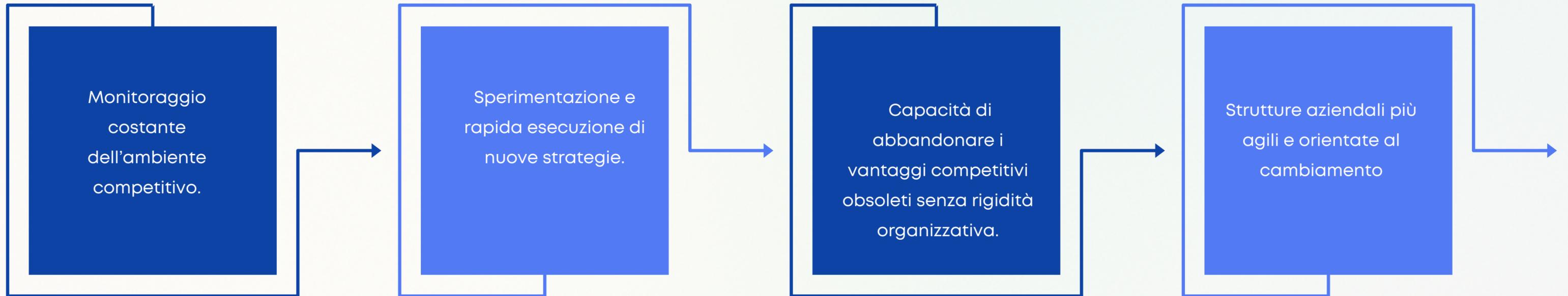
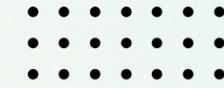
■ RITA MCGRATH (2013) – "THE END OF COMPETITIVE ADVANTAGE"



La pianificazione strategica tradizionale si basa sull'idea di vantaggio competitivo sostenibile, ma nell'era digitale e iper-competitiva, questo concetto è superato. Secondo Rita McGrath, il vantaggio competitivo oggi è temporaneo, e la pianificazione deve essere flessibile e adattiva, capace di cogliere opportunità emergenti e abbandonare rapidamente strategie obsolete.



Obiettivo: Creare un ciclo continuo di innovazione strategica, in cui le aziende identificano, sfruttano e rinnovano le loro fonti di vantaggio competitivo.



📺 Netflix → Ha abbandonato il noleggio DVD per lo streaming, poi ha investito in contenuti originali.

🏠²⁴ Zara → Pianificazione dinamica basata su produzione e distribuzione rapide, riducendo il rischio di scorte invendute.

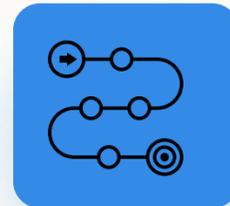
PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELL'ERA DELL'INSTABILITÀ

Finanziaria: Performance economica e creazione di valore per gli azionisti



Clienti: Soddisfazione e valore percepito dal cliente.

Processi Interni: Efficienza operativa e innovazione dei processi.



Apprendimento e Crescita: Sviluppo delle competenze e cultura organizzativa.

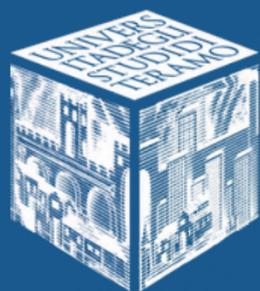


◆ IMPLICAZIONI PER LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

- ◆ La strategia deve essere misurabile e traducibile in azioni concrete.
- ◆ Favorisce una visione olistica della performance aziendale, superando l'approccio esclusivamente finanziario.
- ◆ Aiuta a monitorare l'esecuzione della strategia nel tempo, favorendo aggiustamenti continui.
- ◆ Supporta la creazione di indicatori chiave di performance (KPI) per ogni area strategica.

! LIMITI E CRITICHE

- ✗ Rischio di eccessiva burocratizzazione, con focus su misurazione più che su azione.
- ✗ Difficoltà nel bilanciare le quattro prospettive, soprattutto in contesti complessi.
- ✗ Necessità di un forte supporto culturale e organizzativo per essere efficace.
- ✗ Mancanza di un'adeguata integrazione con il contesto digitale moderno, se non opportunamente adattata.



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. 5 - Evoluzione
approccio manageriale alla
pianificazione

GRAZIE PER LA CORTESE ATTENZIONE