



Corso di laurea in "Diritto, Economia e
Strategia d'Impresa" (DESI)

Corso di STRATEGIA E VALUTAZIONE
A.A. 2024/2025
Lezione del 26.02.2025

PROF. ALFONSO DI SABATINO MARTINA



Alcune definizioni

(Johnson and Scholes - 2014)

STRATEGIA è la "direzione e l'obiettivo di una organizzazione a lungo termine che permette di raggiungere un certo tipo di vantaggio per l'organizzazione attraverso la configurazione delle risorse nell'ecosistema di riferimento al fine di soddisfare le esigenze dei mercati e per soddisfare le aspettative dell'azionista



CHANDLER 1962,

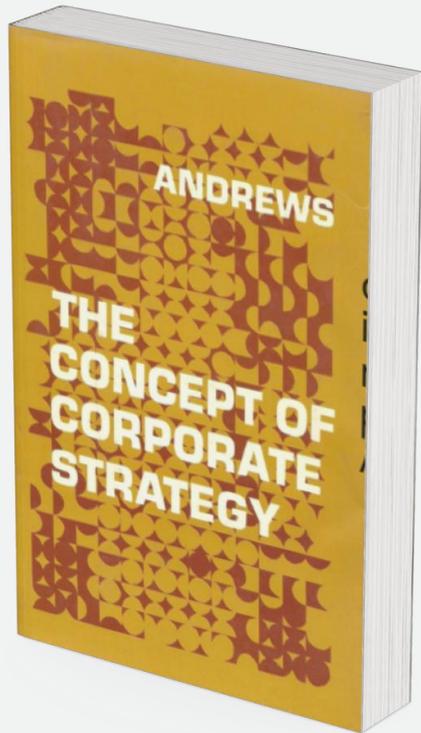
- definizione degli obiettivi di lungo termine, sviluppo delle attività e allocazione delle risorse necessarie per raggiungere tali obiettivi.



**PIANO INTEGRATO, UNIFICATO E AMPIO AVENTE LO SCOPO DI ASSICURARE CHE GLI OBIETTIVI FONDAMENTALI DELL'IMPRESA SIANO RAGGIUNTI
WILLIAM F. GLUECK 1981**



Insieme di politiche e piani che, presi nel loro insieme, definiscono gli obiettivi, un'impresa e il suo approccio alla sopravvivenza e al successo. In alternativa, potremmo dire che le politiche, i piani, gli obiettivi dell'impresa esprimono la sua strategia. Per affrontare un ambiente competitivo sempre molto complesso.
(Richard Rumelt - 1981)



ANDREWS (1980),

Il modello di decisioni con il quale un'impresa determina i propri obiettivi, formula le proprie politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare e quale organizzazione intende costruire la natura di vantaggi, economici e non economici che intende dare ai propri azionisti, ai collaboratori, ai clienti alle comunità locali.

Elementi in comune nelle definizioni

Tutte le definizioni convergono nell'affermare che La strategia aziendale è il modello decisionale che definisce obiettivi di lungo termine, politiche e piani per ottenere vantaggi competitivi, allocando risorse e configurandosi nell'ecosistema per garantire sopravvivenza e successo.



Obiettivi del modulo



- Comprendere i concetti di pianificazione, strategia ed operatività
- Comprendere le relazioni tra pianificazione generale e piani «funzionali»
- Comprendere i differenti approcci strategici aziendali
- Comprendere la funzionalità delle matrici di portafoglio

Bibliografia di riferimento

- Ansoff H. I., Corporate Strategy, McGraw-Hill
- Golinelli G.M., Struttura e governo dell'impresa, Cedam
- Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall
- Peter P., James H. Donnelly, Jr. J.H., Pratesi C.A., Marketing 4 Ed., McGraw-Hill
- Poggi A., La pianificazione e il controllo strategico, Giuffrè
- Rispoli M., Sviluppo dell'impresa e analisi strategica, Il Mulino
- Valdani E., Marketing strategico, Utet
- Vescovi T., La pianificazione di Marketing, Il Sole 24 Ore.

La pianificazione strategica

- Abbiamo già esplorato il concetto di azienda e il suo «organizzarsi» in aree funzionali.
- L'azienda, nella sua totalità, deve implementare una pianificazione globale in linea con obiettivi strategici a medio-lungo termine.
- Le imprese, in particolare quelle più complesse, possono essere strutturate e organizzate in diversi modi, come nel caso della struttura multidivisionale.
 - È fondamentale che l'impresa sviluppi prima una pianificazione che coinvolga l'intera organizzazione (strategia corporate) e, sulla base di questa, procederà con la pianificazione delle singole divisioni e delle relative funzioni (marketing, finanza, produzione, ecc.)



Perché pianificare?

- Perché così le aziende creano una «via» da seguire
- Perché la pianificazione mette in evidenza obiettivi chiari
- Perché in questo modo è possibile monitorare il percorso intrapreso
- Perché una pianificazione efficace garantisce la sostenibilità dell'azienda, consentendo:
 - Di offrire il prodotto giusto, al momento giusto e al prezzo corretto
 - Il rispetto di una pianificazione strutturata in base alle risorse aziendali, assicurando così condizioni di equilibrio.

Pianificazione strategica

MISSIONE

- Il primo step è quello di definire la «missione aziendale»

OBIETTIVI CORPORATE

- Sulla base della missione si esplicitano gli obiettivi «aziendali»

STRATEGIA CORPORATE

- Sulla base degli obiettivi viene sviluppata la strategia aziendale

ATTIVITÀ CORPORATE

- Sulla base della strategia, l'impresa definisce il portafoglio di attività

Le fasi della gestione strategica



ANALISI STRATEGICA

- MISSION
- OBIETTIVI di LUNGO TERMINE
- ANALI INTERNA ed ESTERNA
 - SWOT ANALYSIS



SCelta DELLE STRATEGIE

- STRATEFIE CORPORATE
- STRATEGIE BUSINESS
- STRATEGIE FUNZIONALI
- STRATEGIE GLOBALI



REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE

- STRUTTURA ORGANIZZATIVA
- COORDINAMENTO STRATEGIE / ORGANIZZAZIONE
- CONTROLLO STRATEGICO



GESTIONE DEL CAMBIAMENTO



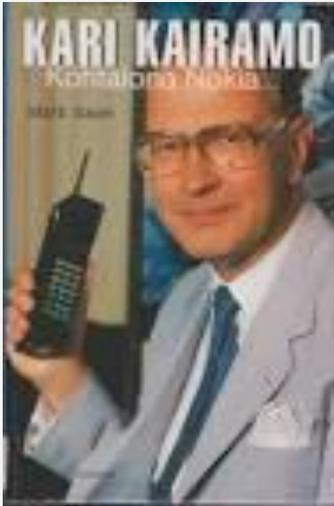
ESEMPIO

OBIETTIVO STRATEGICO - VINCERE MONDIALE AUTO F1



L'ANALISI STRATEGICA

- **ALLA BASE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE STRATEGICA L'IMPRESA O L'ORGANIZZAZIONE DEVE PORSI DIVERSI INTERROGATIVI LE CUI RISPOSTE SI TRADUCONO IN MISSIONE E OBIETTIVI DI LUNGO PERIODO.**



Secondo Kari Kairamo (CEO di Nokia alla fine degli anni '80), ogni decisione doveva basarsi su un'analisi approfondita per comprendere:

- La posizione strategica (attuale e/o desiderata) dell'organizzazione rispetto ai concorrenti
- I cambiamenti in corso e il loro impatto
- Le azioni potenziali da intraprendere
- La valutazione degli scenari in relazione a diverse opzioni
- L'analisi delle risorse disponibili e la valutazione del vantaggio competitivo eventualmente posseduto

Spunti di riflessione: il caso Nokia



Nel 1998 Nokia è il marchio di telefoni cellulari più venduto al mondo.

Nel 1999 il Reddito Operativo di Nokia supera i 4 miliardi (quadruplicando i valori registrati nel 1995).

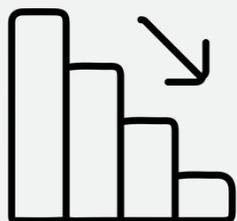
Nel 2003 viene lanciato sul mercato il Nokia 1100, che sarebbe stato il telefono cellulare più venduto di tutti i tempi.

Nel 2007 Steve Jobs (Apple) presenta il primo iPhone: il mondo della telefonia cambia.

Il caso Nokia



- Alla fine del 2007 circa la metà di tutti gli smartphone venduti nel mondo è Nokia, (l'iPhone di Apple detiene il 5% di quota di mercato su scala globale).
- Nel 2010 Nokia lancia uno smartphone con l'intento di contrastare Apple nel segmento alto di gamma.
- Negli anni seguenti l'appeal (oltre alla qualità) dei telefoni di fascia alta di Nokia continua a diminuire inesorabilmente
- In appena 6 anni il valore di mercato di Nokia è diminuito di circa il 90%
- Il declino di Nokia accelera ulteriormente e nel 2013 viene acquisita da Microsoft.
- Qualche anno dopo anche Microsoft scarica Nokia e nel 2017 il marchio viene ceduto definitivamente alla HMD Global che lo possiede ed utilizza tuttora



hmd.

The Home of Nokia Phones

YoY Unit Changes (%)

Others +8% ▲

vivo +9% ▲

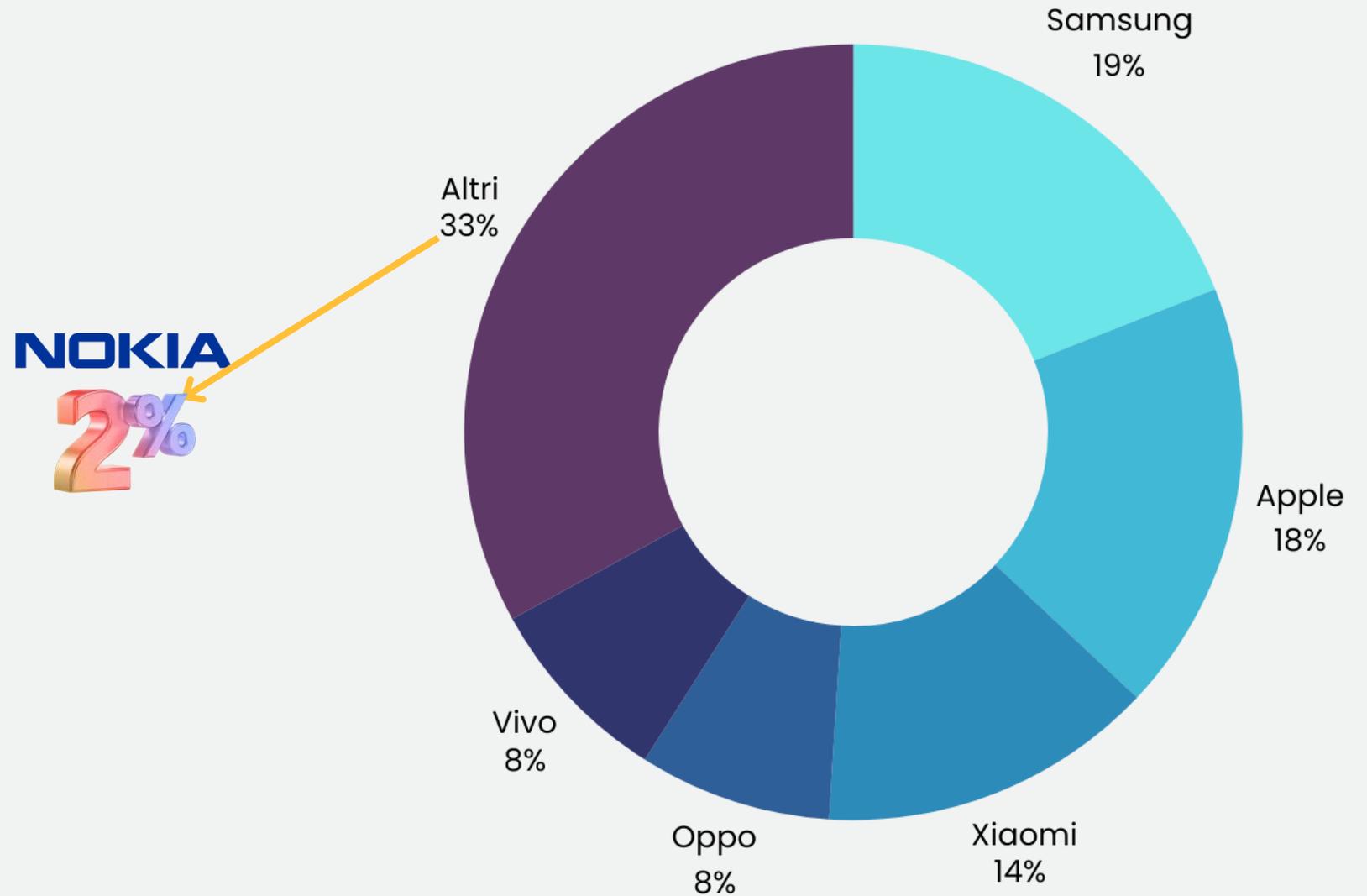
oppo -8% ▼

mi +12% ▲

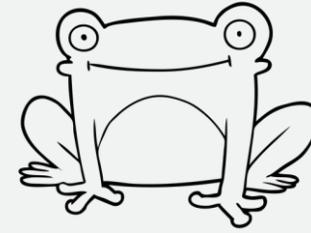
Apple -2% ▼

SAMSUNG +1% ▲

MERCATO GLOBALE DEGLI SMARTPHONE (2024)



La rana bollita



Immaginate un pentolone pieno d'acqua fredda, nel quale nuota tranquillamente una rana.

Il fuoco è acceso sotto la pentola, l'acqua si riscalda pian piano.

Presto diventa tiepida. La rana la trova piuttosto gradevole e continua a nuotare.

La temperatura sale.

Adesso l'acqua è calda. Un po' più di quanto la rana non apprezzi. Si stanca un po', tuttavia non si spaventa.

L'acqua adesso è davvero troppo calda. La rana la trova molto sgradevole, ma si è indebolita, non ha la forza di reagire. Allora sopporta e non fa nulla.

Intanto la temperatura sale ancora, fino al momento in cui la rana finisce – semplicemente – morta bollita.

Se la stessa rana fosse stata immersa direttamente nell'acqua a 50°, avrebbe dato un forte colpo di zampa e sarebbe balzata subito fuori dal pentolone.

TRATTO DA NOAM CHOMSKY

Un monito per le imprese

1 ADATTARSI O PERIRE

Le aziende devono riconoscere i cambiamenti gradualmente e reagire prima che sia troppo tardi.

2 IL PERICOLO DELLA PASSIVITÀ

Ignorare piccoli segnali di crisi porta a un declino inevitabile.

3 CAMBIAMENTO

Reagire subito alle difficoltà è più efficace che adattarsi passivamente.

4 COMFORT INGANNEVOLE

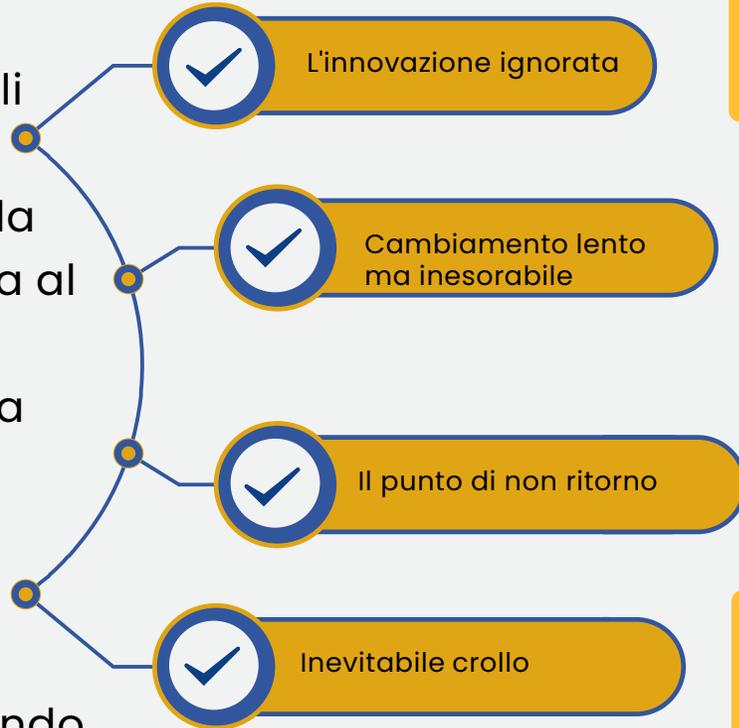
Ciò che oggi sembra tollerabile, domani potrebbe essere distruttivo.



La rana Kodak

Kodak ha dominato a lungo il mercato della fotografia analogica, ma ha trascurato per troppo tempo i segnali del cambiamento verso il digitale. Sebbene l'azienda avesse inventato la fotocamera digitale, rimase ancorata al conforto del suo successo passato, sottovalutando la crescente rilevanza della fotografia digitale.

Quando tentò di reagire, era ormai troppo indebolita per rispondere efficacemente alla concorrenza, finendo per perdere quasi completamente il proprio mercato storico.



Nel 1975, un ingegnere di Kodak inventò la prima fotocamera digitale, ma l'azienda la ignorò per non danneggiare il suo business della pellicola.

Con il tempo, la fotografia digitale iniziò a guadagnare popolarità. Kodak si accorse del cambiamento, ma continuò a puntare sulle pellicole, sottovalutando la rivoluzione tecnologica.

Quando il mercato digitale esplose, Kodak era troppo debole per competere con nuovi colossi come Sony e Canon

Nel 2012, Kodak dichiarò bancarotta, un esempio perfetto di come l'incapacità di reagire gradualmente ai cambiamenti porti al collasso.