



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI **TERAMO**

Corso di laurea in diritto economia e strategia d'impresa  
STRATEGIA E VALUTAZIONE

A.A. 2025/26

Lezione del 5.03.2026

**ALFONSO DI SABATINO**  
**MARTINA**

5 marzo 2026



# 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

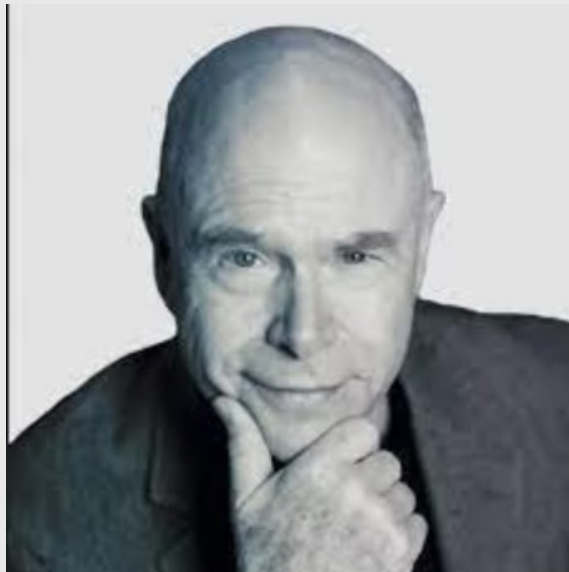
- definizione degli obiettivi di lungo termine, sviluppo delle attività e allocazione delle risorse necessarie per raggiungere tali obiettivi.





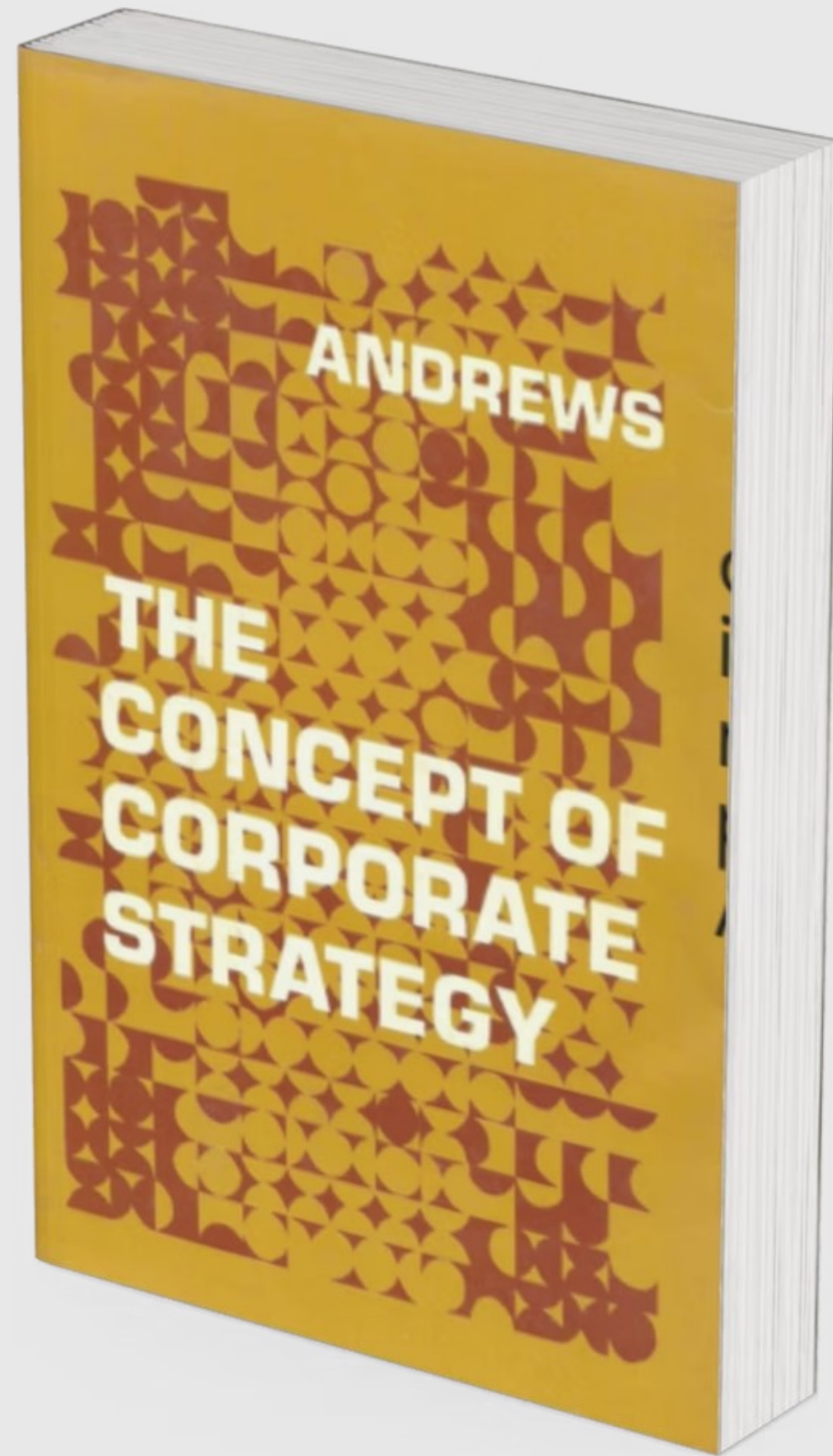
PIANO INTEGRATO, UNIFICATO E AMPIO AVENTE LO SCOPO DI ASSICURARE CHE GLI OBIETTIVI FONDAMENTALI DELL'IMPRESA SIANO RAGGIUNTI

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

1

MISSIONE

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

2

OBIETTIVI  
CORPORATE

Sulla base della missione si esplicitano gli obiettivi «aziendali»

3

STRATEGIA  
CORPORATE

Sulla base degli obiettivi viene sviluppata la strategia aziendale

4

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

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



## REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE

- STRUTTURA ORGANIZZATIVA
- COORDINAMENTO STRATEGIE / ORGANIZZAZIONE
- CONTROLLO STRATEGICO



## GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

# ESEMPI

0 OBIETTIVO STRATEGICO - VINCERE MONDIALE AUTO F1

1

1 - Obiettivo Strategico



2

2 - Obiettivi Lungo Periodo

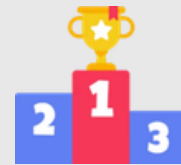
Investimenti Auto - Pilota



3

3 - Obiettivi Breve Periodo

Vincere singoli GP



4

4 - Modifiche di Breve Periodo

Su strategia - Difesa - Strategia Piloti



5

5 - Obiettivi Operativi

Qualificarsi in posizione ottimale, scegliere giusto treno gomme, migliorare tempo su giro, etc



# 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.

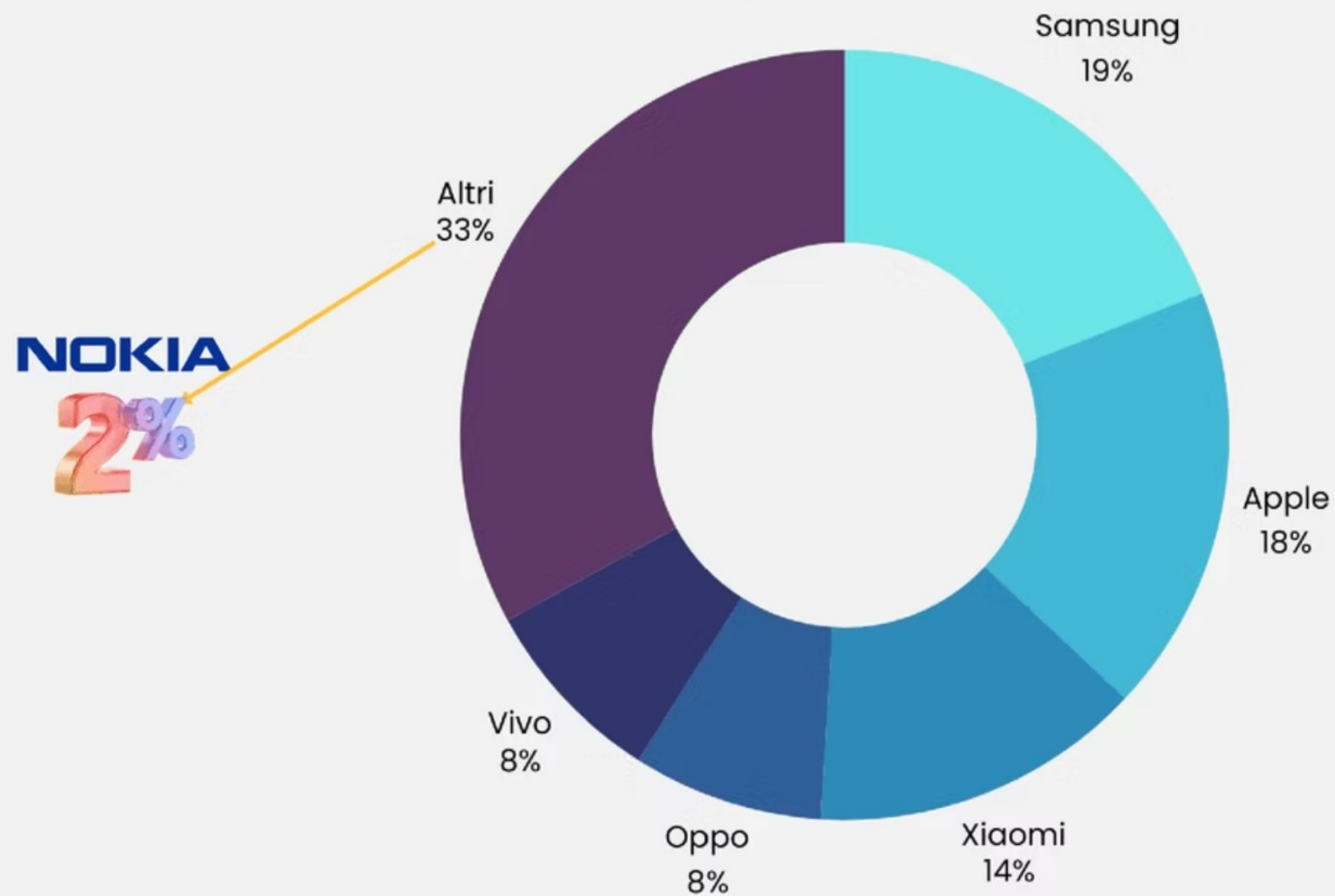


# IL CASO NOKIA

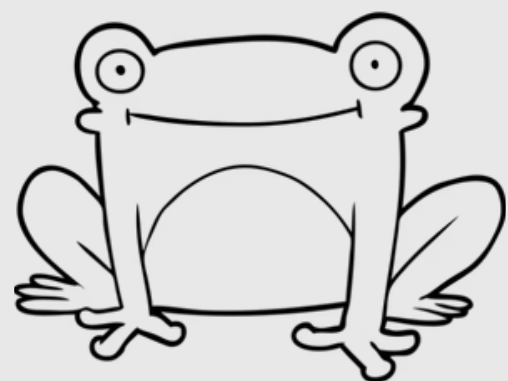
- Alla fine del 2007 circa la metà di tutti gli smartphone venduti nel mondo è Nokia, (l'iPhone di Apple detiene il 5% di quota di mercato su scala globale).
- Nel 2010 Nokia lancia uno smartphone con l'intento di contrastare Apple nel segmento alto di gamma.
- Negli anni seguenti l'appeal (oltre alla 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.

## MERCATO GLOBALE DEGLI SMARTPHONE (2024)

YoY Unit Changes (%)			
Others	+8%	▲	
vivo	+9%	▲	
oppo	-8%	▼	
mi	+12%	▲	
Apple	-2%	▼	
SAMSUNG	+1%	▲	



# 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 consapevole

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.

# ANALISI STRATEGICA

Definire la mission, analizzare l'ambiente e coordinare le risorse sono elementi essenziali per orientare le scelte strategiche e garantire un vantaggio competitivo sostenibile.



## MISSION

Definisce l'identità, gli obiettivi e la direzione strategica dell'organizzazione



## AMBIENTE

Definisce fattori che influenzano le decisioni strategiche



## RISORSE

Asset tangibili e intangibili, inclusi capitale, competenze e infrastrutture, essenziali per l'attuazione della strategia.

# ANALISI STRATEGICA

Mission

Ambiente

Risorse e skills

# PIANIFICAZIONE: 1° STEP

## MISSIONE AZIENDALE (MISSION)

La missione aziendale è il suo fine ultimo, la giustificazione della sua esistenza.

Rappresenta inoltre un parametro di distinzione rispetto ad altre aziende.

L'impresa viene costituita (creata) per svolgere una funzione nell'ambiente di riferimento.

La missione, a differenza della «visione», deve contemplare dei riflessi pratici, concreti.

# COME DEVE ESSERE DEFINITA UNA «MISSIONE AZIENDALE»?

## CARATTERISTICHE

Deve essere facile da ricordare

Deve avere risvolti pratici

Deve essere condivisa dagli appartenenti all'organizzazione (indipendentemente dalla collocazione gerarchica)

Deve essere finalizzata a definire l'orientamento strategico di fondo

- Perché così la pianificazione strategica si muove all'interno di una cornice ben definita
- Gli strumenti operativi saranno coerenti con la strategia e, quindi, con la missione

# MISSION STATEMENT

- La definizione della missione si concretizza nel «Mission Statement» (Manifesto della Missione)
- La missione, dunque, dovrebbe essere «scritta» e condivisa
- Per definire correttamente la missione, l'impresa deve preliminarmente rispondere a diverse domande, tra queste:

 Missione

CLIENTI? A CHI CI  
RIVOLGIAMO

ATTIVITÀ? CHI  
SIAMO?

VALORE? PERCHÉ LO  
FACCIAMO?



# **ANALISI DELLE MISSION**

# FOCUS. PUNTUALIZZIAMO!!!!

- Abbiamo accennato alla «visione». La visione differisce dalla missione in quanto:
  - mentre la missione costituisce una sorta di guida (pratica) all'azione dell'organizzazione
  - la funzione della visione aziendale è, per certi versi, quella di "ispirare" i soggetti coinvolti

## MICROSOFT

### Mission

☞ "Permettere alle persone ed alle aziende di tutto il mondo di realizzare il loro potenziale"

### Vision

☞ "Creare una famiglia di strumenti e servizi per dare alle persone in tutto il mondo il potere di svolgere le attività che più amano, a casa, sul posto di lavoro ed in movimento"

# VISION E MISSION STATEMENT.

ALCUNI ESEMPI

Fonte: siti corporate aziendali

# Barilla

The Italian Food Company. Since 1877.

## MISSION



«Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene».

## VISION



«**A**umentare il valore delle nostre marche, la loro natura distintiva e il legame emotivo che stringono con le persone. Fornire prodotti di alta qualità, anche dal punto di vista nutrizionale. Migliorare la sostenibilità e la trasparenza delle nostre filiere, dal campo alla tavola. Incentivare lo spirito imprenditoriale tra le nostre persone»



### **Missione**



«Vogliamo essere, nel mondo, punti di riferimento della cultura e dell'eccellenza del caffè. Un'azienda innovativa che propone i migliori prodotti e luoghi di consumo e che, grazie a ciò cresce e diventa leader dell'alta gamma.»

### **Visione**



«Deliziare gli amanti della qualità della vita nel mondo con il miglior caffè che la natura possa dare, esaltato dalle migliori tecnologie e dalla bellezza.»

# IVECO

## VISIONE

«PRIMEGGIARE NEL CONFRONTO CON I CONCORRENTI  
OFFRENDO VALORE E QUALITÀ PER IL SUCCESSO DEI  
NOSTRI CLIENTI»

## MISSION

«OFFRIRE SOLUZIONI PER L'INDUSTRIA DEL TRASPORTO  
SULLA BASE DELLE NOSTRE COMPETENZE DI  
ECCELLENZA E INSIEME AI NOSTRI PARTNER IN TUTTO  
IL MONDO»



## VISIONE

«Finmeccanica intende consolidare e rafforzare il proprio ruolo di leader globale nell'alta tecnologia, con profonde radici nel settore della difesa ed intende affermarsi nel settore civile attraverso lo sviluppo di piattaforme e tecnologie duali»

## MISSIONE

«Il Gruppo vuole essere portatore di innovazione tecnologica attraverso l'offerta di prodotti e servizi competitivi in grado di generare valore per i clienti e gli azionisti.»



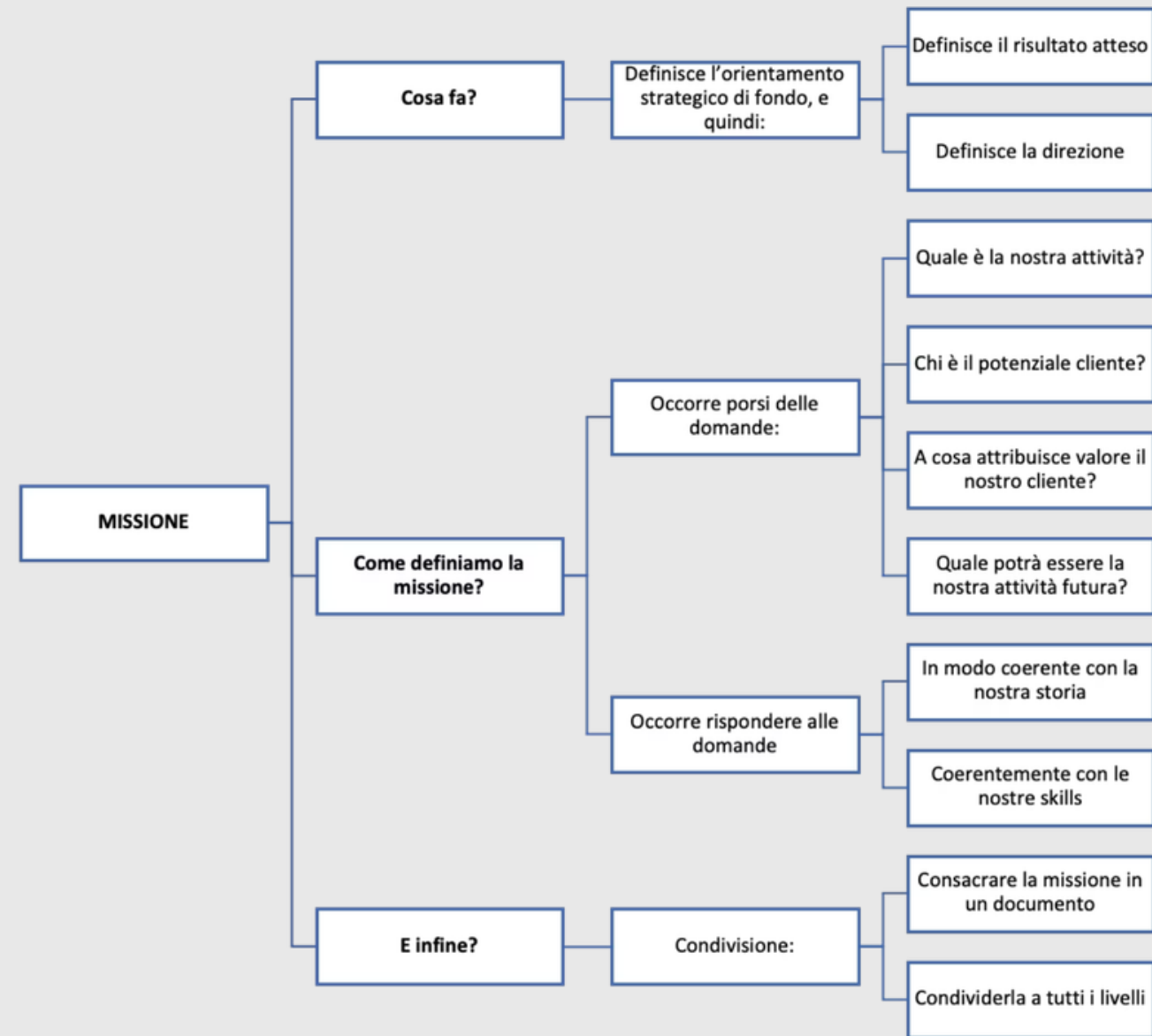
## VISIONE

«Produrre benessere e piacere italiano con il miglior latte. Anticipare con successo le sfide globali per una società ed un'economia sostenibili, favorendo con la crescita del Gruppo il Sistema Paese»

## MISSIONE

«Siamo il più grande gruppo lattiero caseario italiano di matrice cooperativa, che offre il miglior latte e i migliori prodotti derivati che la natura e il progresso tecnologico possano dare. Rispondiamo ai bisogni delle persone e ai loro gusti, attenti alla loro salute e alla loro qualità di vita. Con prodotti buoni, genuini, sicuri, rispettosi dell'ambiente, favoriamo una sana nutrizione, stili di vita positivi e scelte alimentari più consapevoli. Operiamo al fianco dei soci e dei produttori per migliorare le loro capacità, le loro tecniche e la loro efficienza e per valorizzare al massimo l'eccellenza del loro latte; aumentiamo la loro capacità di stare sul mercato italiano ed estero, investendo in innovazione, tecnologia, ricerca. Crediamo nelle persone che lavorano con noi, impegnate e partecipano nell'esplorare costantemente nuovi orizzonti di sviluppo. Senso di responsabilità, dialogo e coraggio sono i principi ispiratori del nostro lavoro. Contribuiamo al progresso sociale e al benessere delle comunità nelle quali operiamo e tuteliamo l'ambiente e il territorio. Favoriamo il dialogo e la collaborazione tra gli attori economici e sociali costruendo relazioni stabili basate sull'etica, la fiducia, la trasparenza, il rispetto delle regole e la coerenza dei comportamenti»

# VADEMECUM PER DEFINIRE CORRETTAMENTE UNA MISSIONE AZIENDALE



## Cosa fa?

Definisce l'orientamento strategico di fondo, e quindi:

- Definisce il risultato atteso
- Definisce la direzione

## Come definiamo la missione?

Occorre porsi delle domande:

- Quale è la nostra attività?
- Chi è il potenziale cliente?
- A cosa attribuisce valore il nostro cliente?
- Quale potrà essere la nostra attività futura?

Occorre rispondere alle domande:

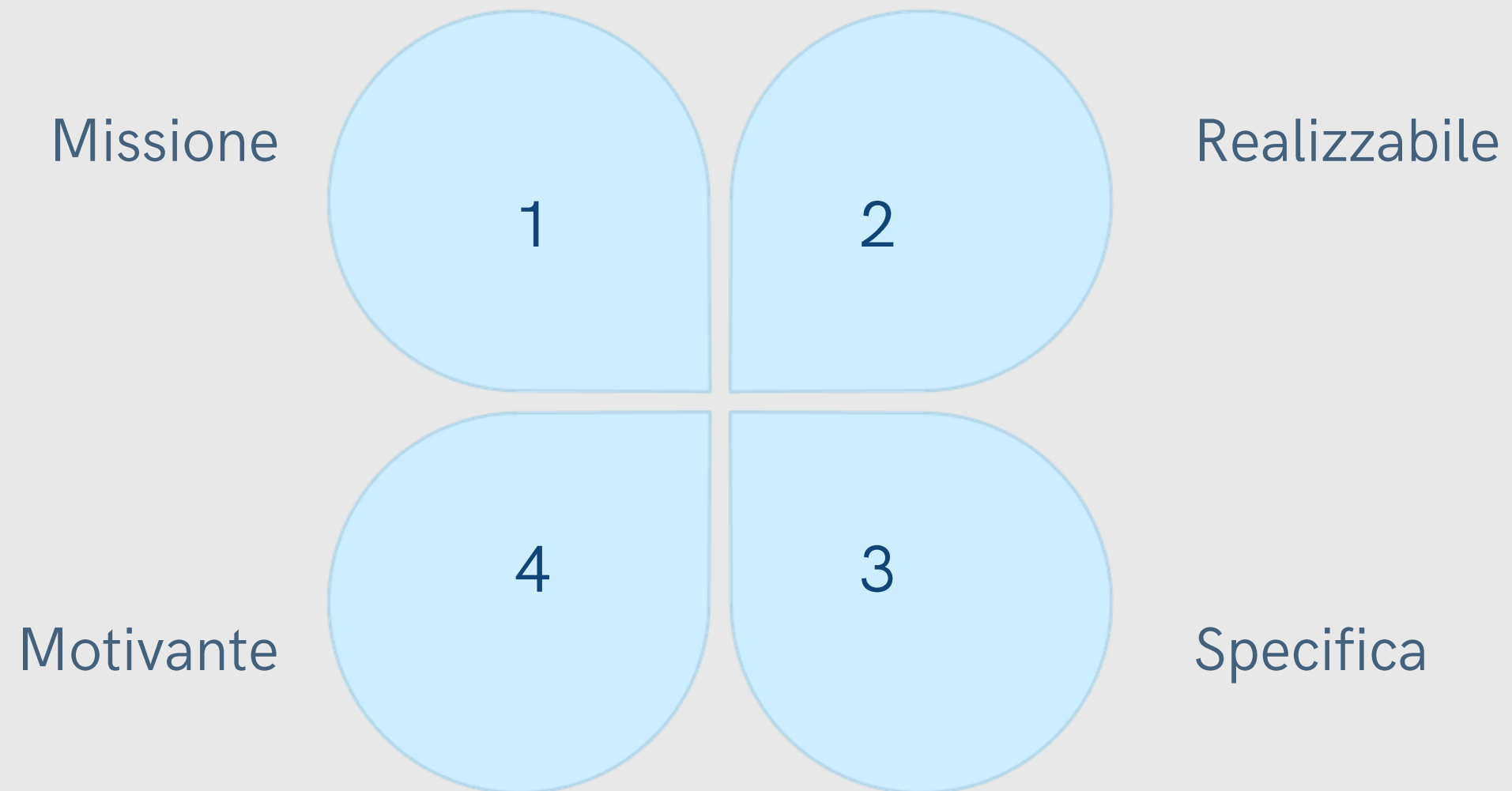
- In modo coerente con la nostra storia
- Coerentemente con le nostre skills

## E infine?

Condivisione:

- Consacrare la missione in un documento
- Condividerla a tutti i livelli

# MA COME DEVE ESSERE UNA «BUONA» MISSION



# REALIZZABILE



- Se è vero che la Mission deve incarnare l'ambizione aziendale è altrettanto importante la sua funzione di guida nell'ambito del processo strategico
- Per tale motivo essa deve essere realizzabile, ossia «realistica».
- La definizione di una Mission «realizzabile» scongiura il perseguimento di obiettivi irraggiungibili (e pertanto operazioni e investimenti rischiosi)

# MOTIVANTE

- La definizione di una missione chiara (ben definita) ha il merito di fornire un'idea precisa di quale sia l'orientamento strategico di fondo.
- Il personale a tutti i livelli è in grado di conoscere e condividere un obiettivo più alto, più generale rispetto alle mansioni affidate.
- Ciò contribuisce a instaurare un forte senso di appartenenza e spinge a risultati (nelle singole attività) coerenti con la «Mission»



Mission Ferrari

«costruire vetture sportive uniche, destinate a rappresentare, in pista come sulle strade, l'automobile italiana d'alta scuola. Simbolo di eccellenza e di sportività, Ferrari non ha bisogno di presentazioni»



Management



Squadra Corse



Progettisti



Operai

# SPECIFICA

- IL CONCETTO DI «SPECIFICO» SI RICOLLEGA ALLA FUNZIONE DI «GUIDA» DELLA MISSIONE
- LA MISSION PERTANTO, OLTRE A SPECIFICARE IL PERCORSO DA INTRAPRENDERE, RAPPRESENTA UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER LA «CONDUZIONE AZIENDALE»



Missione: «La nostra azienda vuole creare i migliori prodotti al costo più basso.»