UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO

FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN DIRITTO ECONOMIA E STRATEGIA D'IMPRESA
ANALISI DEI PROCESSI E RISK MANAGEMENT
Anno Accademico 2026/2027 – Massimo De Angelis

Strategia aziendale e gestione per obiettivi

Guida allo studio



Traccia della lezione del 3.11.2026

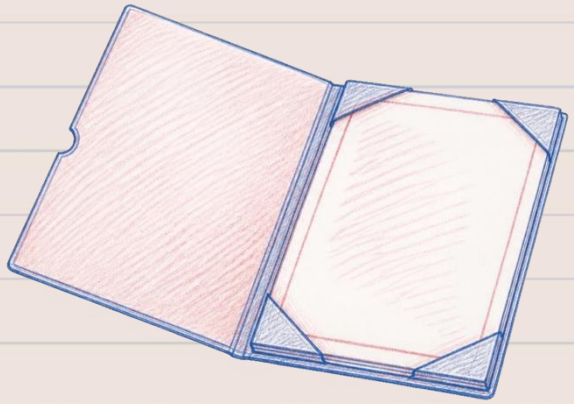
Mappa della guida

1. Controlli interni e flusso approvativo
2. Strategia e contesti complessi
3. Processo strategico in 5 fasi
4. Vision, mission, valori e Action Plan
5. Obiettivi, indicatori e target
6. Esempi, errori e metodo

Strategia, processi e controlli sono un unico sistema

Mappatura e miglioramento dei processi, insieme alla strategia, costruiscono l'architettura informativa e di controllo su cui decidono i vertici.

Ogni decisione, come **affidare un contratto**, richiede processi trasversali solidi: generano evidenze, riserve tecniche e tracciabilità lungo il flusso approvativo.



Focus su due livelli dei controlli interni

Primo livello · di linea

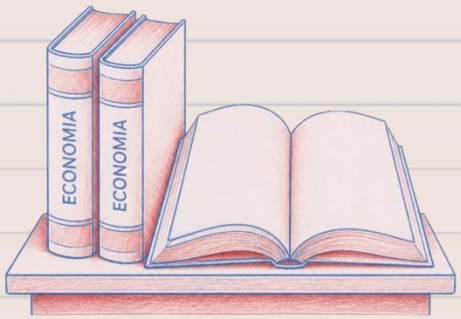
Manager operativi e operatori lungo il processo garantiscono correttezza e conformità dell'esecuzione quotidiana.

Secondo livello · staff indipendenti

Controllo di gestione, conformità e regolarità amministrativo-contabile, **Risk Management**

Ogni livello formalizza osservazioni e riserve. L'**AD o il Direttore Generale** decide con un quadro completo e ne risponde: il flusso deve essere trasparente e tracciabile.

Cos’è la strategia



Dal greco, **«scienza dell’operazione militare»**. In economia, insieme degli indirizzi di gestione che:

- definiscono posizione rispetto ad ambiente competitivo, mercati e prodotti;
- identificano direttrici di sviluppo e crescita;
- scelgono strumenti per un **vantaggio competitivo sostenibile**;
- valorizzano forze e circoscrivono debolezze.

Decisive le **risorse umane**: flessibilità, benessere e work-life balance sono difficili da replicare con la sola tecnologia.

Dalla prevedibilità alla complessità

Prima degli anni ’70

Ambienti stabili, lineari, prevedibili.

Pianificazione deterministica.

Dopo gli anni ’70

Varietà, variabilità, interdipendenza globale. Eventi locali con impatti operativi globali immediati; indeterminazione crescente.



Dai piani rigidi all’agire flessibile e adattivo, per gestire e ridurre la complessità.

Strategia effettiva: originalità, adattamento, composizione

Originalità e differenziazione: copiare i leader fallisce perché condizioni ambientali, geografiche, organizzative e culturali non sono replicabili.

Iniziative pianificate

Componente **proattiva**.

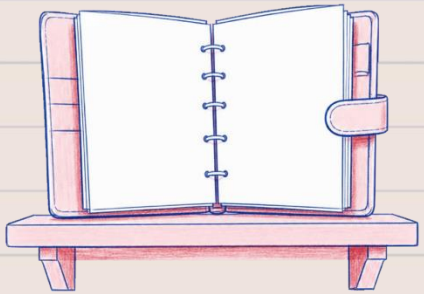
Iniziative emergenti

Reazione e adattamento.

La strategia effettiva le combina, abbandonando elementi non più coerenti. Va rivista per cambiamenti di mercato, opportunità, inefficacia, obsolescenza e intuizione imprenditoriale.

Il processo strategico in cinque fasi

1. **Sviluppo della visione strategica**: lungo termine e posizionamento.
2. **Definizione degli obiettivi**: visione tradotta in traguardi.
3. **Formulazione della strategia**: scelte competitive e operative.
4. **Implementazione ed esecuzione**, senza dispersione di risorse.
5. **Monitoraggio e controllo**: risultati vs target e correzioni.



Vision, mission e valori

Vision

Traiettoria e posizionamento futuro: prodotto, mercato, clienti, tecnologia.

Orientata al futuro, specifica, distintiva, flessibile e fattibile.

Mission

Ragion d'essere e finalità attuale: cosa fa l'impresa, per chi, come si posiziona.

Valori

Principi etici e norme di condotta che definiscono la **cultura aziendale**.

Dal Piano Strategico all'Action Plan

01

Vision, mission e valori

Confluiscono nel Piano Strategico.

02

Piano Strategico

L'Action Plan lo traduce in azioni e individua i **processi chiave**.

03

Action Plan

Per ciascun processo precisa attività, responsabilità organizzative, tempistiche e scadenze, costi, budget e investimenti.

Obiettivo, indicatore, target: la triade

Obiettivo

Risultato qualitativo o quantitativo da raggiungere in un arco temporale.

Indicatore

Metrica che misura il livello di raggiungimento.

Target

Valore puntuale che l'indicatore deve raggiungere entro il tempo stabilito.

La triade guida monitoraggio e misura, dal medio-lungo al breve periodo, con un **processo a cascata** coerente con la strategia.

Obiettivi strategici e operativi

Strategici

Orizzonte **medio-lungo**, legati al Piano Strategico.

Si misurano per sommatoria degli operativi collegati oppure direttamente, con **KPI e target propri**.

Operativi

Orizzonte **breve**, tipicamente annuale. Attuano gli indirizzi strategici.

Esempio satellitare

Target diretto: **% di popolazione con accesso**.

Impatto: **tasso di ripopolamento delle aree montane o interne**.

Perché misurare la strategia è difficile

Ciò che è strategico è l'output di **molti processi interconnessi**, anche culturali o gestiti da esterni.

Nei rifiuti urbani contano logistica, manutenzione, campagne informative ed educazione nelle scuole. Se i cittadini non collaborano, incolpare il solo responsabile della raccolta è un errore.

In pratica, la strategia si valuta sul completamento degli obiettivi operativi assegnati.

Il ciclo programmazione-controllo è continuo e bidirezionale.

Come si formula un obiettivo

Esprime un **cambiamento di stato atteso**, tangibile o intangibile, con verbo all'infinito.

SMART

Specifico, Misurabile, Achievable, Realistico, Temporizzato.

Anche condiviso, rilevante, etico e lecito, sfidante ma non irrealistico, positivo e significativo.

Misura e riferimento

L'**indicatore** ha unità chiara: tempo, valore, %, conteggio; algoritmo trasparente e ripetibile.

Il **target** parte dalla baseline, cioè dai dati storici, anche pluriennali.

Tipi di indicatori e livelli di valutazione

Per natura: quantità (volumi, %), qualità (soddisfazione, conformità, errori), tempi (durate, lead time).

Efficienza

Uso sostenibile e tempestivo delle risorse rispetto all'output.

Efficacia

Adeguatezza dell'output al risultato voluto.

Impatto

Effetto di medio-lungo termine sui destinatari, per creare valore pubblico.



Output, Outcome (Risultato), Impatti

La catena logica della performance

INPUT

Risorse umane, finanziarie e strumentali

ATTIVITÀ

Processi e interventi realizzati

OUTPUT

Prodotti e servizi erogati

OUTCOME

Benefici e cambiamenti per i destinatari

IMPATTO

Effetti complessivi sulla collettività e sul contesto

OECD – Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management (2023)

Il glossario OCSE costituisce un riferimento metodologico internazionale per distinguere:

- Outputs: prodotti e servizi derivanti dall'intervento/attività/processo
- Outcomes: effetti di breve e medio periodo dell'intervento.
- Impacts: effetti più ampi e di livello superiore, positivi o negativi, attesi o inattesi.

Output, risultato, impatto

01

Output

Prodotto immediato del processo.

Il contratto.

02

Risultato

Ciò che l'output abilita.

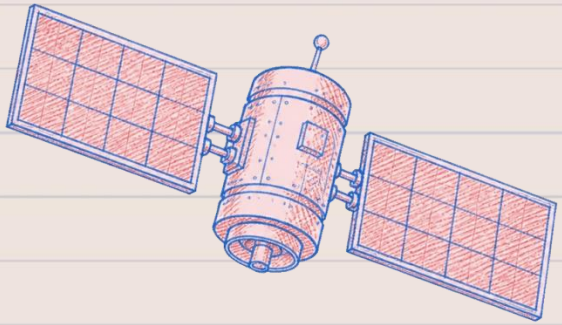
Satellite in orbita.

03

Impatto

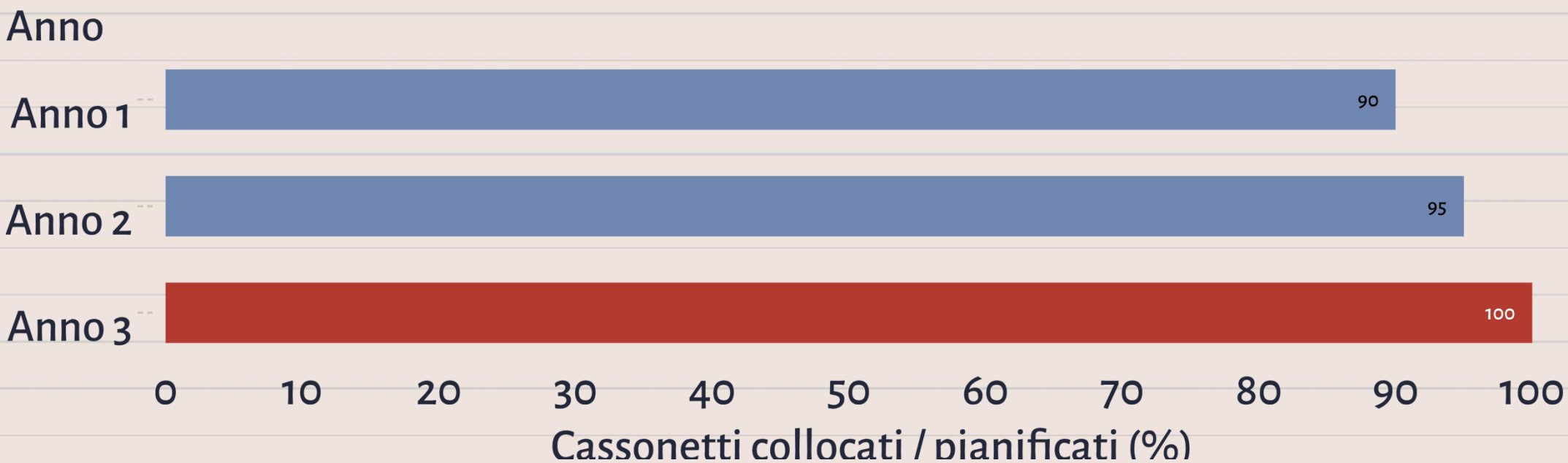
Cambiamento nella realtà.

Riduzione del digital divide.



Esempio: gestione dei rifiuti urbani

Obiettivo strategico triennale: migliorare il servizio in un comune. Operativi annuali: migliorare la raccolta nei cassonetti, ridurre i rifiuti abbandonati, migliorare l'efficienza dei costi.



Cassonetti collocati / pianificati. Altri indicatori: % di rifiuti raccolti sul totale conferito previsto, con incrementi annuali su baseline; soddisfazione (survey): 70%, 90%, 95-98%.

Se il **100% pianificato** non basta, il problema è a monte: criteri da aggiornare o domanda sottostimata.

Esempio: acquisti ICT, velocità e qualità insieme

Obiettivo operativo: migliorare il tempo di attraversamento dell'assegnazione di un computer.

Velocità

Indicatore quantitativo: **giorni di istruttoria**.

Target con soglie realistiche e condivise.

Qualità

Pratiche respinte o rientrate per errori.



rientri come target

Misurare solo la velocità incentiva l'imprecisione: l'abbinamento bilancia l'azione.

Errore tipico: confondere attività e risultato

Attività propedeutica

«Numero di riunioni organizzate» per migliorare la raccolta rifiuti.

Le riunioni sono utili, ma **non misurano il risultato**.

100%

formale, con i rifiuti ancora in strada.

L'obiettivo deve legarsi al **risultato**, con indicatori pertinenti.

Procedura in sette passi

1. Partire dalla mappa del processo e dall'area di miglioramento.
2. Coinvolgere il **process owner** e, se utile, un focus group.
3. Definire il risultato sperato con verbo all'infinito.
4. Descrivere l'attività concreta.
5. Scegliere indicatori quantitativi e qualitativi.
6. Fissare target su baseline e tempi chiari.
7. Verificare fonte dei dati e modalità di rilevazione.



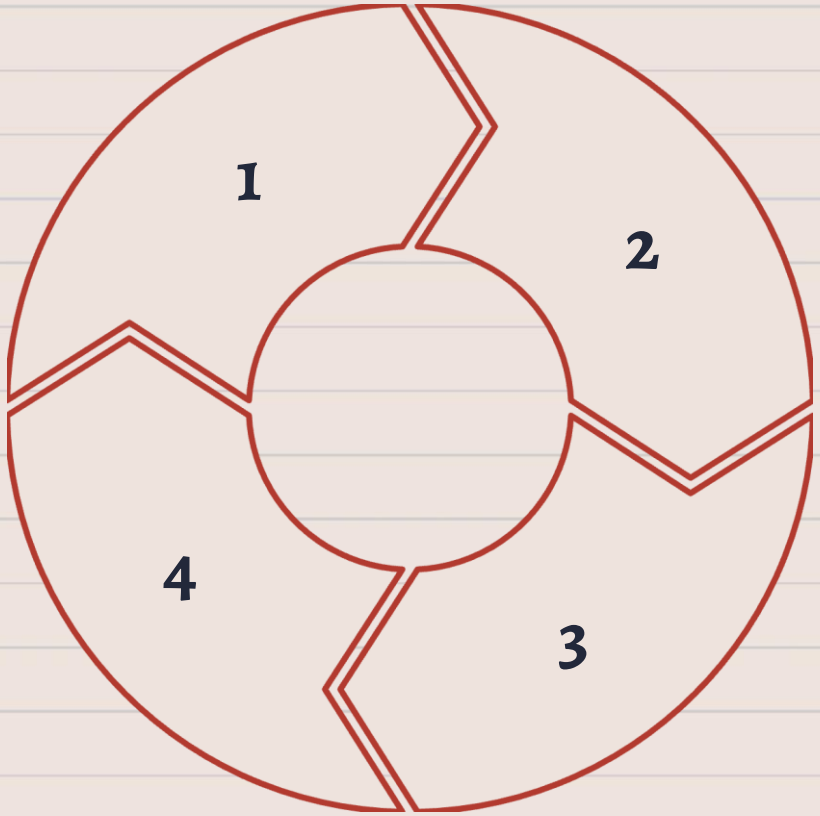
Dato incoerente con l'evidenza? Riesaminare i criteri; correggere solo con evidenze o standard, altrimenti pianificare un approfondimento.

La strategia come sistema adattivo

I controlli di **I e II livello** sono fonti informative, oltre ai “gate” di conformità: alimentano la revisione continua di obiettivi e azioni.

Obiettivi e azioni

Elementi deliberati ed emergenti.



Controlli

Informazioni per la revisione.

Scelte e risorse

Revisione e riallocazione.

Indicatori e target

Guidano l’aggiornamento.

Buone pratiche da ricordare

- [x] Obiettivi **SMART, pertinenti e condivisi**.
- [x] Misurare sia **quantità sia qualità**.
- [x] Target progressivi su **baseline**.
- [x] Verificare **fonti dati e criteri di pianificazione**.
- [x] Evitare obiettivi che misurano attività propedeutiche **scollegate dal risultato**.