

**Sbobina ore 10:30, 08-10-2020**

## INTENTO STRATEGICO

Abbiamo capito la necessità di avere un'impostazione strategica dell'oggi per il domani, e quindi ora passiamo a definire l'intento strategico, che fondamentalemente corrisponde **al progetto dell'idea per il domani, la concettualizzazione, il progetto imprenditoriale che si intende realizzare**; così come nella prima regione abbiamo un'idea imprenditoriale e la concettualizzazione nell'impostazione strategica, allo stesso modo dobbiamo avere un'idea per il domani e un progetto di realizzazione che andrà a modificare il sistema operante; ci serve il progetto per dare vita alla strategia per il domani, per realizzarla, e ciò si chiama intento strategico.

Perché si parla di intento strategico? Si hanno due accezioni:

**tensione** → "tendere verso" (tensione del top management.. tensione a perseguire intento strategico)

**intenzione** → (vuole realizzare quel progetto nel futuro) intenzione di attuare attività.

Come si formalizzano le attività? Nella formula imprenditoriale:

evidenziare le azioni strategiche da porre in essere per competere, operare validamente nella catena e nel sistema di valore, soddisfare le aspettative di tutti gli stakeholder;

**L'intento strategico guida il cambiamento**, è la via da seguire.

Dove lo leggiamo, dove troviamo l'intento strategico? Deve essere esplicitato, non basta l'idea, non è fare strategia questo. Tutte le azioni strategiche discendono dall'intento, che è poi formalizzato nel business plan.

Cosa ci sta nel business plan?

Ci deve essere in primis **l'analisi di oggi**, si parte da lì (primo paragrafo: spiegazione dell'idea, impostazione strategica e realizzazione) dopo di che secondo capitolo: **proposta progettuale, intento strategico**, ci scrivo **la formula imprenditoriale per il domani**; voglio tendere verso questo domani, tipo di vantaggio competitivo, quale strategia da implementare, si descrivono tutte le azioni che danno forza, le azioni da implementare per raggiungere obiettivo strategico, gli investimenti, le innovazioni produttive, politiche approvvigionamento; si descrivono tutte le azioni per raggiungere nuova formula per il domani.

Evidenzio le azioni strategiche in senso stretto e quelle necessarie per non avere gap efficacia ed efficienza; descritte tutte le azioni, anche quelle di basso profilo (perché garantiscono un non gap) allora mi sposto al terzo capitolo: prospetto stato patrimoniale, conto economico, flussi di cassa e fonti finanziamento.

Obiettivo, fare vedere che le azioni evidenziate per realizzare la formula imprenditoriale per il domani mi portano a generare flussi di cassa, performance superiori, **ebitda da evidenziare** interessa questo alla gente; bravo analista descrive la formula, ma poi individua tutte le azioni specifiche, dettaglia l'intento strategico e quantifica l'intento strategico in numeri; ogni voce è frutto di ogni specifica azione individuata per raggiungere l'intento strategico;

**si parte dalle azioni specifiche** : politica approvvigionamento le cambio perché ? Qual è obiettivo? Dobbiamo fare vedere questo, non numeri campati in aria, ogni numero corrisponde ad azione strategica prevista.

Quindi come avevamo nella prima regione **l'idea imprenditoriale dell'oggi, impostazione strategica attuale e realizzazione**, accanto a questa un'azienda di successo ha ben sviluppato: **l'azienda oggi ipotizzata per il domani**, ha ben dettagliato anche la seconda regione;

Quali sono gli elementi della seconda regione ? **L'idea imprenditoriale per il domani e la sua traduzione in un progetto ovvero nell'intento strategico**; l'analisi deve replicare gli strumenti usati nella prima regione. Nella seconda regione cambia solo la prospettiva, diventa prospettica.

Come devono cambiare le risorse ,le fonti, per rispondere al cambiamento? Come si modifica il sistema d'azienda per renderlo coerente con intento strategico?

Analisi rivisitata della matrice della prima regione, lo devono fare le aziende soprattutto che vanno bene (pensate a **ikea**, colosso che sta solida nel primo quadrante, cosa deve fare? Quali sono gli elementi che in qualche modo suggeriscono che anche ikea ben ancorata e colosso, ha intento strategico per il domani? Sono le vendite online, la logistica perché se acquisto online ricevo prodotto in minor tempo ;pensare che uno dei successi di ikea è la logistica(aspetto che toglie perché non crea valore per il cliente, ed ha funzionato per anni, aveva ragione aveva fatto bene l'analisi.. a noi clienti interessano altri aspetti; poi però problema è che arriva online e online la logistica cambia, arriva spaccettata ma arriva a casa, challenge per ikea che introduce online che prima non c'era, competitor è amazon; se devo comprare oggi un prodotto per la casa il primo portale che si visita è amazon, non ci viene in mente ikea.. poi magari ci si va ma solo dopo aver visto amazon, e quindi ikea deve rielaborare strategia per fare andare il primo pensiero lì)

Come abbiamo detto ieri, anche in questo caso abbiamo la necessità di uno strumento per analizzare la qualità, come faccio a dire se intento strategico è giusto-sbagliato?

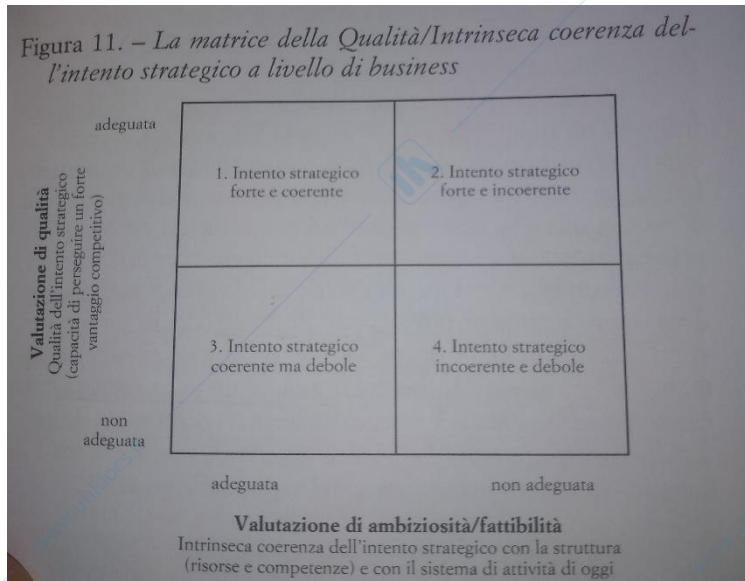
### **Matrice due driver**

primo qualità intento strategico e ci si domanda se permette di perseguire un forte vantaggio competitivo ( **roe superiore alla media**)

altro driver riguarda valutazione coerenza dell'intento strategico con la struttura, rispetto a risorse e competenze ce la faccio o no? ci si ricollega a Canon, e azienda di cui si parlava ieri dell'oro, ce l'avrebbe fatta a raggiungere nuovo vantaggio competitivo con le sue risorse? se ho risorse allora significa coerenza nell'intento strategico e possibilità di vincere, se non ce l'ho ho dei problemi.

Questa è la matrice del libro e offre una visione parziale, riflettendo delle risorse magari non le ho inizialmente ,ma non è questo il problema; ce le posso avere ? è questo il problema.

Ecco perché molto più efficace altro tipo di matrice.



## Matrice della qualità/calzabilità dell'intento strategico



Concetti sono gli stessi, cambia modo in cui si dà valutazione. Per capire e analizzare la sua calzabilità si parte da giudizio, necessità di valutare la qualità (si prende l'intento strategico e ci domandiamo se è positivo o negativo, davvero ci permette di raggiungere vantaggio competitivo?)

Secondo pezzo si guarda a risorse interne al nostro sistema, la nostra catena valore, la struttura costi, calza o non calza con intento strategico, mi permette di raggiungerlo? E la risposta non può essere sì o no, ma risposta intermedia; nel caso in cui è perfetta la calzabilità posso perseguire con ciò che ho

Il bruco aspirante farfalla (ha il giudizio positivo e anche una calzabilità con la struttura) è la parte opposta ad Anastasia aspirante principessa a con tutti gli sforzi non diventerà mai principessa, non calza con intento strategico proposto (azienda oro di ieri)(massimo grado incoerenza) per farcela dovrebbe spendere tanti soldi, rivedere completamente struttura, ma non lo può fare, tanti investimenti.

Situazione due il burattino aspirante bambino (quella dove vorrei essere io dice la prof) **giudizio positivo dell'intento strategico e se guardo dentro non ho le risorse ma le posso adattare, sviluppare.** (Polaorid e Canon ha strecciato, teso, adattato con piccoli investimento le sue risorse per nuovo intento strategico);

quando si va a dare valutazione su qualità e calzabilità dobbiamo giudicare in modo svincolato questo due aspetti, qualità e risorse/competenze(struttura aziendale).

Non sempre quadrante uno è situazione migliore, ma anche il due potrebbe offrire una situazione interessante su più punti perché parto da un'intento strategico forte e se non le ho io le risorse non le hanno nemmeno gli altri, ma se io ho intravisto l'intento strategico nuovo lo perseguo implementando nuove risorse e mi avvantaggio sugli altri.

Come si applica la matrice? Qui c'è un ordine ma lo invertiamo, scambiamo l'ordine. Si parte da:

**valutazione qualità**, analizzo l'intento strategico con strumenti (**formula imprenditoriale**) cerchiamo di capire se strategia ipotizzata è di qualità o no, e se mi permette di rispondere a cambiamenti;

una volta che ho giudizio di qualità vado dentro azienda e solo lì do **un giudizio su coerenza su risorse e competenze**, mi guardo dentro e dico con risorse che ho, con situazione attuale che ho sono in grado di implementare l'intento strategico, se sì bene, se no cosa devo fare, quali investimenti? Sono sostenibili o insostenibili? Il giudizio deve essere svincolato dall'analisi delle risorse, per questo si parte da qualità intento strategico, non può essere influenzato dalla mia capacità di raggiungerlo o no, sennò rischio di dare una valutazione sbagliata.

Quindi :

- 1) **valuto qualità intento strategico**
- 2) **coerenza con risorse e competenze**
- 3) **si posiziona azienda su matrice**
- 4) **si lavora all'interno per capire cosa fare**

#### **esempio: storica pellicceria**

settore storico, fonti e vantaggio competitivo molto stabili; sembrava che niente potesse generare cambiamento, poi attenzione anni 80 si capisce che nel mercato succedono due cose, da un parte si apre ad altri competitor con logiche diverse (la pelliccetta fatta da Twinset, non ha nulla a che vedere con la pelliccia che deriva da paesi più ricchi, fatta su misura, sarto) primo aspetto, io continuo a produrre un prodotto che non è comparabile,) secondo aspetto movimento animalisti (la Greta di oggi)

anziano leader affermò: "la nostra azienda è nata prima dell'unità d'Italia, abbiamo superato due guerre mondiali, la crisi post bellica, gli anni di piombo, riusciremo a superare anche queste nuove minacce"; aveva ragione in via astratta ma il legame emozionale con il prodotto tradizionale pelliccia che da sempre aveva costituito il business di successo per l'azienda e l'impossibilità di cambiare strategia, a causa anche

dell'eccessiva frammentazione azionaria un vecchio e proprio blocco ideologico. A volte si pensa che problema strategico sia legato a natura operativa, ma spesso gli ostacoli nel progettare nuovi intenti strategici sono legati ad assetti proprietari;

*Quindi nuovo intento strategico?* no ,piccola modifica che ha richiesto leggero adattamento, (pinocchio via di mezzo), l'azienda che aveva risorse spendibili rimane ferma nella produzione di pellicce.

stesso settore stesse aziendale, stessa configurazione di risorse ma manager differenti, analisi uno risponde che rimane dove è (APelliccerie) e l'altro gioca sul cambiamento(Fendi).

A pelliccerie rimane dove è , **fendi** prende risorse e competenze e le rende disponibili per nuovi mercati, sviluppa intento strategico, nuovi ingressi in nuovi segmenti di mercato, si guarda dentro, si chiede se ha risorse. Sicuramente ha il brand ma poi ha fatto adattamenti, non aveva risorse interne per produrre accessori o abbigliamento, ma ha adattato facilmente, sfruttando il brand per il passaggio

Un analista strategico dotato di libretto istruttivo, volendo applicare in modo corretto la matrice, sarebbe dovuto partire dall'intento strategico.

### ***Intento strategico A pelliccerie?(chiede la prof)***

Una ragazza risponde : volere restare dove è , introducendo nuovo prodotto, impermeabili;

*ma siamo sicuri che introduzione di nuovo prodotto è tale da garantire il perseguimento di un vantaggio competitivo ?* **No, qualità bassa.**

*Coerenza A pelliccerie?* **elevata coerenza, intento strategico facilmente raggiungibile.** Non è un problema di risorse interne, perché erano tali da poter essere quasi una farfalla, ma il problema è giudizio su qualità intento strategico. Posso avere le migliori risorse, ma se ho bassa qualità riguardo all'intento strategico non vado da nessuna parte. Il manager ha dato coerenza alle risorse, piuttosto che al posizionamento strategico futuro. In sintesi: bisogna chiederci, cosa vuole il mercato? come devo rispondere ? Poi dopo guardo internamente ad azienda e se non posso raggiungerlo allora riguardo l' intento strategico, ma non posso partire da risorse, rischio di avere già un problema in partenza.

(Domanda prima della pausa per lavoro di gruppo su caso TOMTOM)

Nel caso in cui le risorse fossero poche ma fosse possibile riadattarle occorre innanzitutto **valutare il costo del riadattamento** e se questo riadattamento porta benefici/risultati superiori nel medio periodo; se fosse questo il caso si andrebbe avanti. Viceversa, non avessi risorse, dall'analisi dei costi emerge come costruire quelle risorse venga a costare troppo e l'investimento non viene recuperato attraverso la generazione dei flussi di cassa in un arco temporale consono (generalmente dopo tre anni si deve iniziare a recuperare), l'intento strategico va abbandonato. Tuttavia, a volte bisogna anche domandarsi se non sia il caso di abbandonare completamente anche l'azienda.

Quindi: investire o meno è funzione dipende dalla generazione di flussi di cassa. In un periodo di tempo consono l'investimento deve permettere il raggiungimento di un certo posizionamento attraverso cui ottenere performances superiori.

## CASO TOMTOM

### 1) SMART Gruppo 2.0

Considerano la qualità alta visto il buon collegamento con l'ambiente esterno cercando di investire in tecnologie che al momento sembravano lontane. Per quanto riguarda la coerenza, la considerano intermedia quindi la posizionano nel secondo quadrante della matrice visto che competenze e risorse vengono considerate presenti sebbene non perfettamente calzanti. Il management punta più sulla qualità rispetto alla coerenza.

Domanda prof: parlando della qualità, è stato detto che la qualità dell'intento strategico fosse alta (cosa che in parte condivide) **ma qual è l'intento strategico? TOMTOM ha provato a rispondere ai cambiamenti del mercato sviluppando intenti strategici differenti, uno rivolto al settore degli orologi da fitness un altro relativo alle auto**. La cosa importante, in questo caso, è fare l'analisi, la valutazione è la stessa però è bene sempre evidenziare entrambi gli intenti strategici di cui uno è rivolto al posizionamento nel settore del fitness e degli orologi per il fitness l'altro è relativo alla parte automobilistica (?)

Viene obiettato alla prof che mentre l'investimento inerente all'automobilistica è di natura speculativa (ad oggi non ci sono grandi tecnologie che vanno in quella direzione) mentre l'investimento nel settore fitness è meno speculativo vista la sua espansione negli ultimi anni.

Prof: riflessione sull'intento strategico da parte del gruppo si focalizza sul settore fitness. La valutazione può essere elevata; il problema è che è molto difficile da perseguire. Tuttavia, sono d'accordo se si guarda all'idea di spostarsi sul settore fitness e che l'intento strategico viene sviluppato in relazione ad esso, idea non sbagliata e avuta prima di molti altri. Quindi la qualità dell'intento strategico se considerata senza tenere in conto le risorse e le attività non è poi così negativo il giudizio, difficile ma positivo e sicuramente vi è un'aspirazione dell'azienda nell'andare a spostarsi verso il secondo quadrante.

Domanda: nel momento in cui l'azienda si sposta dal palmare al navigatore ha sia le risorse che un intento strategico valido perché aumenta il fatturato, aumenta la quotazione delle azioni e teoricamente non è sbagliato l'investimento in Teleatlas (??) se non per il fatto che a livello di mappe di navigazione satellitari non è lungimirante nella strategia, cosa che invece accade per Google che fornisce mappe sia per telefoni che smartphone. TomTom non fa la stessa scelta lungimirante di Google, nonostante le risorse e le competenze a sua disposizione. In base a questa scelta non sarebbe più corretto mettere TOMTOM nel quadrante 4 perché ha un intento strategico sbagliato rispetto a Google che in questo caso era un competitor anche se la crisi di TomTom è dovuta anche alla crisi del 2008?

**Risposta Prof:** Si tratta di un intento strategico però passato rispetto a quando TOMTOM è passato dall'essere un'azienda che faceva palmari ad un'azienda produttrice di navigatori; quindi, l'analisi si poteva fare anche per quello e se fosse stata svolta l'analisi relativa al fatto che siamo un'azienda che fa palmari spostiamo il nostro intento strategico in direzione della produzione di navigatori satellitari, guardando in quel momento storico la qualità del posizionamento era corretta. Spostando l'analisi ad un'azienda che produce navigatori satellitari qual è l'intento strategico di tomtom azienda satellitare dopo aver già preso la posizione di leadership nell'ambito del tomtom satellitare (l'azienda ha infatti avuto il proprio momento di dominio nel settore in questione). Il problema di tale azienda risale al 2008 quando ha acquistato un'azienda al fine di potenziare l'aspetto satellitare (che era diventato la strategia di quel momento). Nel 2008, al tempo dell'acquisto, non si erano resi conto che fuori stava succedendo qualcosa: l'ingresso nel mercato degli smartphone, non si era resa conto di ciò che stava per fare Google. Pertanto, l'analisi in relazione all'ambiente esterno non è stata fatta immediatamente. **Dopo il cambiamento, l'azienda ha provato a rivedere la propria formula imprenditoriale e a pensarla in termini di formula imprenditoriale di domani che in termini di intento strategico è collegato allo sviluppo di orologi per il fitness.**

Domanda: Quando nella slide 3 si fa riferimento a “dissonanza strutturale” e “potenziale competitor già forti” si riferisce al settore degli smartwatch e delle smartcar o no?

Prof: si in qualche modo sì, perché in realtà tomtom entra in quel mercato. L'azienda cos'ha fatto? È entrata in quel mercato, in realtà prima di altri, ma il problema è che il brand di tomtom in quel momento aveva già iniziato a perdere valore, conoscibilità e nel mercato degli smartwatch e degli orologi per il fitness potevano facilmente entrarci tutti gli altri che però avevano già brand più consolidati.

Domanda: parlando di valutazione della qualità e dell'intento strategico, andando ad analizzare quella che è l'entrata nel settore degli smartwatch e valutando l'intento strategico come capacità di perseguire un vantaggio competitivo, in virtù di quanto detto da lei, dire che TOMTOM avesse un intento strategico di buona qualità non sarebbe sbagliato dal momento che si è inserito in un settore che non gli assicura un vantaggio competitivo rispetto agli altri?

Prof: potenzialmente, il posizionamento/l'intento strategico non è sbagliato; **il problema deriva dall'incoerenza delle risorse per quel settore.** Sono in gioco inoltre altre variabili, altre risorse e competenze, altri sistemi di attività necessari per comprendere il settore smartwatch, non si tratta di un problema inerente semplicemente alla tecnologia; vi sono altre dinamiche quali: gli altri brand, il design... ci sono altre leve competitive necessarie per competere in quel settore. Quindi, idealmente **il posizionamento strategico è sostenibile, ripeto l'intento strategico può essere anche molto difficile da raggiungere ma potenzialmente valido; il problema sta proprio nell'incoerenza delle risorse ma il management sta lavorando in quella direzione.** L'aspirazione non è proprio verso il quadrante due ma di sicuro più del quadrante quattro in questo momento storico.

Domanda: andando ad analizzare le risorse, lei fa il discorso del brand che va giustamente guardato, se andiamo ad analizzare i prodotti su cui l'azienda si vuole posizionare quindi il discorso dello smartwatching abbinandolo ad un GPS o ad un cardiofrequenzimetro (cosa che TOMTOM sa già fare, quindi la risorsa è già presente in azienda) o nel caso di una smartcar che si muove in virtù di un GPS che conosce le strade e che cammina “da sola” parlare di risorse non adeguate non è sbagliato? O meglio, non avrà tutte le risorse ma una parte le ha.

Prof: una parte di risorse sicuramente li ha; non è entrata in un settore a caso andando a fare un lavoro prima sconosciuto. Sicuramente sulla parte automotiva non ha minimamente le risorse perché sì, avrà il GPS ma tra avere il GPS e la guida intelligente c'è molta differenza. Se prendiamo la scelta relativa al settore degli smartwatch la coerenza è maggiore, la possibilità di posizionarsi nel quadrante 2 è sicuramente maggiore rispetto ad un intento strategico collegato allo spostamento nel business dell'automotiva. Una parte di risorse li ha, è giusto, ma esiste anche la necessità di investire nei settori in cui è mancante. La domanda è: l'investimento permetterebbe di ricavare in un tempo consono adeguati flussi di cassa?

Il concetto che si vuole far passare è che il mercato è molto, molto di nicchia considerando soprattutto la struttura i costi che caratterizzano un'azienda come quella del TOMTOM specializzata in palmari. Quando facciamo l'analisi di risorse dobbiamo andare a vedere il sistema di attività, la catena del valore, quali sono le attività che abbiamo dentro e quali quelle fuori, quanto costano gli impianti produttivi. Se avessi una capacità produttiva di 150 mln di tonnellate ma per produrre dei fazzolettini di carta (es) per di più rivolti ad una nicchia mi bastano in realtà 10 mila tonnellate con l'eccesso cosa faccio? Anche questa è una forma di coerenza in quanto pesa sui costi. Quando si parla di coerenza incoerenza tutto questo si traduce in performances. E se poi ho solo una parte utilizzata con tutto il resto cosa faccio? La parte inutilizzata è in grado di produrmi così tanti ricavi flussi di cassa? devo valutare tutti questi aspetti.

Domanda: riguardo la valutazione della coerenza per quanto concerne le smartcar noi abbiamo messo alta, visto che acquisisce autonomus e ha già risorse interne, giusto?

Prof: l'azienda deve però acquisire e acquisire costa. Prima di farlo si trovava nella condizione di Anastasia aspirante principessa: non aveva le risorse, non poteva stretchare quelle che aveva e ha dovuto ricorrere all'acquisto esterno comprando chi poteva farlo. Il problema è che chi poteva farlo ha risposto a questa esigenza provando a adeguare la struttura acquistando esternamente ma con un investimento così grosso e importante che non è possibile pensare che questo possa riprodurre nel medio periodo dei risultati, magari nel medio-lungo sì. L'azienda voleva sviluppare un intento strategico nel mercato delle automobili e ha guardato se al suo interno avesse le risorse. Non disponendo delle risorse in questione sarebbe stato "smart" non inserirsi in quel determinato mercato ma, a fronte dei risultati delle analisi, ha ritenuto conveniente entrare nel settore previo acquisto di un'azienda capace di fornirle le risorse mancanti. Riuscirà con quell'intento strategico a produrre tutte le risorse con un ritorno tale da recuperare tutto l'investimento? Molto difficile nel medio periodo. Quindi, se l'azienda ha avuto le risorse ma perché le ha comprate, non sono neanche sue risorse interne stretchate, è ricorso all'acquisto esterno. Questo è il motivo dietro l'incoerenza interna: è dovuta ricorrere all'acquisto esterno, operazione che costa.

Si ritorna alla valutazione risorse/competenze: uno può dire le ho, apposto; non le ho perfette ma stretcho le mie (ho un impianto che produce un tot faccio un intervento tale da aumentare la capacità produttiva, non ho l'accesso a quel canale produttivo ma sfrutto il brand per entrare in quel canale); non ho le risorse, in questo caso la risposta non deve essere necessariamente chiudo tutto ma posso acquisire esternamente. Ma devo verificare che quest'acquisto sia in grado di partecipare alla creazione di ricavi per cui arrivati a fondo alla struttura del conto economico vi sia un flusso di cassa tale per cui possa recuperare l'investimento effettuato.