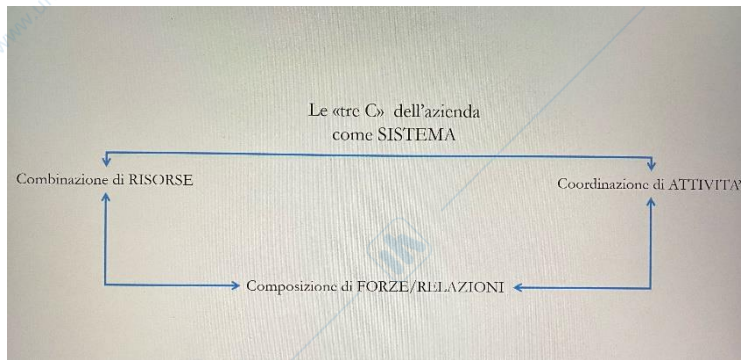


Strategia e politica aziendale - Lezione 21-10-2020

Alla domanda sulla modalità dell'esame, non so rispondere perché noi abbiamo fatto negli anni passati le prove scritte che ripeteremo quest'anno se le condizioni dell'epidemia fossero tali da permettercelo in qualche modo, quindi resta in campo l'ipotesi A. L'ipotesi A è che noi vi diamo un caso, vi diamo un po' di tempo per leggerlo a seconda della lunghezza del caso, normalmente una mezz'oretta in cui voi sapendo quali sono gli argomenti trattati, leggete quel caso riflettendo sugli argomenti trattati. Dopo una mezz'oretta se un caso è non troppo lungo sennò, ci sarà un po' di tempo, vi consegniamo anche le domande a cui dovete rispondere. Le domande a cui dovrete rispondere, sono domande applicative, cioè di chiederemo o di fare una diagnosi e in quel caso spetterà a voi anche scegliere la strumentazione da utilizzare. Oppure potremmo direttamente chiedervi di applicare degli strumenti. Ci saranno alcune domande 3,4, 5, secondo la lunghezza del caso e della complessità delle domande e ci sarà anche una domanda residuale, fino all'appello di febbraio, sui seminari, che in realtà sono lezioni a cui parteciperanno manager di grande rilievo. Quindi quelle testimonianze che noi avremo, faranno parte del programma e saranno oggetto di una domanda. Potete prendere 30 anche se non rispondete a quella domanda, ma quella domanda avrà un punteggio aggiuntivo, se (...non si capisce) voi 28 perché avete risposto bene a quella domanda, se prendete 30, con quella domanda passate alla lode. Quindi ci sarà una domanda finale, che è una domanda premio e sarà alla domanda su uno dei 3/4 seminari che organizzeremo, seminari già sapete da chi saranno partecipati, numero uno dell'azienda Sofidel e numero uno dell'azienda Kedrion l'ex numero uno dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Pisana, poi Cisanello l'ospedale che conoscete, grande è un ospedale importante, che adesso guida le strategie regionali della sanità. Ho detto tre quattro perché potrebbe esserci un altro caso, ma ve lo annuncerò più avanti se ci sarà, perché potrebbe essere un caso diverso, che vi dà uno spaccato ulteriore, oltre a questi a questi che sono un'azienda hard, diciamo che fa industria vera come azienda che fa carta con delle macchine molto costose, un'azienda di Alta Tecnologia biomedicale come la Kendrion, un'azienda pubblica come le Aziende Ospedaliere ... e pisana forse un'altra figura, ma non ve lo anticipo perché fino a che non ho la certezza, preferisco non dirvelo. Quindi l'esame ordinario è fatto in questo modo, siamo in una situazione di grave recupero dei contagi e quindi non posso garantire che questa sarà la modalità. Se non fosse questa dobbiamo rifletterci un po' più avanti, ma non è escluso che l'esame dovrà essere orale e anche in quel caso però non vi chiederò cos'è il vantaggio competitivo per esempio, ma vi chiederò con riferimento all'azienda XY come, nei panni di un consulente, come valuteresti il vantaggio competitivo e come lo comuniceresti al consiglio amministrazione? Quindi anche se l'esame fosse per i motivi che vi ho detto in formato e modalità orale, comunque dovrete comunque imparare a usare gli strumenti e dimostrare che avete acquisito una filosofia gestionale che noi vogliamo trasmettervi in questo corso. Dicembre sarà comunque garantito. ...

Inizia la lezione

Con Alessandra Rigolini, è stato introdotto il cosiddetto RARE Model, che come sapete è acronimo di risorse, attività, relazione e quindi guarda all'azienda come combinazione di risorse, come coordinazione di attività, che vuol dire operazioni e come composizione di relazione. Questa è una lettura, lo richiamo rapidamente, che attinge alla definizione di azienda di Egidio Giannessi che probabilmente avete studiato al primo anno della triennale, se l'avete fatta a Pisa, che appunto sottolinea come questi tre, sono gli elementi punti di vista da cui può essere osservata un'azienda. Questi tre elementi fanno parte di un sistema che è il sistema



d'azienda che, vi dico cosa che sapete, diciamo il concetto di sistema significa una serie di parte o di elementi che costituiscono un tutt'uno.

. Il RARE Model, vuole evidenziare come una persona che venga chiamata a valutare la strategia di un'azienda, per esempio quando si valuta l'impostazione strategica attuale, l'abbiamo visto nelle prime lezioni, nella **prima regione c'era l'impostazione strategica attuale, quindi l'azienda dell'oggi**. Se voi valutate l'azienda dell'oggi dovete andare a valutare usando la strumentazione che vi offre la letteratura della strategia e politica aziendale che è molto vicina all'attività di consulenza, perché la letteratura di strategia confina con quella del Management Consulting. Potete andare a vedere con riferimento all'intento strategico all'azienda dell'oggi, alla concettualizzazione progettuale dell'idea imprenditoriale e all'azienda che c'è, che esiste, al sistema di azienda operante, cosa che abbiamo visto le volte passate, questi tre ingredienti. La stessa cosa dovreste fare se invece volete valutare l'intento strategico, cioè l'azienda pensata oggi per il domani anche in quel caso dovete fare una valutazione sulle risorse, sulle attività e sulle relazioni. Quindi quello che stiamo vedendo non è un altro argomento, siamo proprio lì e abbiamo deciso di metterla a questo punto per fare anche un po' di varietà nel corso invece di descrivere tutta la mappa, via via che andiamo avanti nella mappa vediamo anche un po' di strumentazione. Questa è un po' l'idea.



Eravamo nell'analisi della mappa proprio **alla seconda regione che** era l'azienda pensata oggi per il domani, quindi ripeto, che sia per valutare il sistema d'azienda operante, la sovrastante impostazione strategica oppure ciò che abbiamo in testa per il domani, dobbiamo guardare alle risorse, alle attività e alle relazioni. Andando avanti, questo è il tema aggiuntivo, prima vi parlavo di consulente, chi governa un'azienda, dovrà guardare, gestire governare le risorse le attività e le relazioni orientandole all'equilibrio economico a valere nel tempo, **l'economicità durevole**. Qualcuno di voi mi ricorda per favore che cos'è l'equilibrio economico a valere nel tempo?

Annalaura: Sì, perché fondamentalmente diciamo che il governo dell'azienda deve in qualche modo puntare ad un equilibrio economico durevole nel tempo, che insomma possa persistere nel corso del tempo.

Professore: ecco e quindi nega il fatto di interpretare l'economicità, il presupposto per questo aspetto come dimensione fondamentale del finalismo dell'azienda, cioè l'azienda che ovviamente noi guardiamo dal punto di vista dell'economia aziendale, si può guardare dal punto di vista giuridico, sociologico da tanti altri punti di vista. Noi la guardiamo dal punto di vista ristretto economico aziendale, allora è indubitabile che l'azienda abbia una dimensione del finalismo economica. Quella che dà Giannessi è una lettura del finalismo

economico. In contrapposizione a questa lettura quale altra lettura ci potrebbe essere del finalismo economico dell'azienda?

Annalaura: Mi viene da dire non solo economico ma anche dal punto di vista che di resistenza all'interno del mercato quindi attuare una strategia coerente con il mercato nel quale l'impresa è inserita.

Professore: Hai fatto una fuga in avanti, è la dimensione competitiva del finalismo. Però è una dimensione che è funzionale a quella economica ma che sei a letto un po' di materiale, Vittorio Coda mette accanto a quella economica. Ma prima di pensare alla dimensione competitiva, qual è la contrapposizione? cioè si potrebbe dire che orientativamente all'equilibrio economico a valore nel tempo = massimizzazione del profitto?

Annalaura: Comunque penso che in generale non si debba puntare solamente ad una massimizzazione del profitto.

Professore: Quindi la massimizzazione del profitto c'è ma c'è qualcos'altro?

Annalaura : Sì penso di sì

Professore: *Forse poteva farmi una domanda, ma cosa intende per profitto?* perché poi bisogna intendersi un po' con le parole e poi accanto al profitto c'è la massimizzazione. Se il profitto è il reddito dell'anno prossimo o di quest'anno, allora la parola profitto è molto ambigua, è usata in molti modi diversi e per questo se lo intendiamo come reddito di periodo da massimizzare, quindi lei sta gestendo un'azienda, che lei è l'amministratore delegato dell'Eni e ritiene che la sua azienda sia debba essere orientata all'equilibrio economico a valore nel tempo cioè a massimizzare il profitto l'anno prossimo. è così?

Annalaura: Non saprei, credo che ci siano altre variabili comunque da considerare però diciamo che di base sì.

Professore: c'è qualcun altro che vuole intervenire?

Alessandro: Buonasera, da corporate governance, abbiamo studiato che non è importante la creazione di valore per gli azionisti, ma è più importante una creazione di valore per gli stakeholders, cioè non pensare solamente a massimizzare l'utile per remunerare la proprietà, ma andare a soddisfare anche tutti gli stakeholders, quali fornitori, clienti, ambiente.

Professore: Alessandro ha aggiunto alcuni elementi, parla di creazione valore che è un concetto diverso da quello di reddito e poi non parla solo di shareholders, di azionisti, ma di stakeholders, di interlocutori, quindi ha cambiato il metodo, dal profitto alla creazione del valore e ha cambiato il soggetto dall'azionista agli interlocutori. Intanto che la creazione di valore non è reddito, penso che sia chiaro. Uno può creare valore anche non distribuendo dividendi, anche facendo in modo che ne so, Tesla ha redditi presumo ancora fortemente negativi, ma ha creato una quantità di valore enorme per gli azionisti. Quindi è proprio una misurazione diversa, il profitto che noi che studiamo economia aziendale l'andiamo a trovare nel bilancio, dalla creazione del valore che invece si può o trovare sul mercato, il valore azionario che è cresciuto del 30% oppure se vogliamo usare delle formule, facendo il valore attuale dei flussi prospettici. Tesla vale molto non perché ha dei profitti alti Ma perché il mercato finanziario presume che genererà prospetticamente elevati flussi. Quindi te hai cambiato sia il metodo sia il soggetto. Secondo me ci sono elementi positivi e negativi in entrambe queste percezioni che avete dato. Poi vi daremo una dispensina tra qualche giorno che stiamo scrivendo in questi giorni su questo. Allora torniamo indietro alla prima domanda orientativamente ***l'equilibrio economico a valore nel tempo = massimizzazione del profitto a breve? NO in situazioni fisiologiche.*** Quindi bisogna un po' distinguere dall'aziende ideali all'azienda reale. Quindi Annalaura per certi versi hai ragione, per certi versi hai torto. Hai ragione nel dire che ci sono delle aziende che effettivamente si orientano alla massimizzazione del profitto a breve perché questo può essere favorito per esempio dal fatto che ci siano delle stock option che vengono date all'amministratore delegato che evidentemente ha tutto l'interesse o anche se non delle stock option, una retribuzione variabile in funzione del profitto, se l'amministratore delegato, il top management team, e magari anche altri sono che remunerati.

Se l'amministratore delegato guadagna di più se c'è un Ebitda più elevato, un ROÍ più elevato, un ROE più elevato, allora è probabile che lui orienti l'azienda in quel modo lì, quindi la tua risposta, per certi versi, è corretta.

Ci sono aziende che fanno questo, ma sono aziende miopi, perché non sempre, molto spesso anzi, ciò che fa bene all'azienda nel breve termine, in termini di massimizzazione del profitto, non fa bene all'azienda nel lungo termine (vedremo vari casi).

Vi è chiaro perché o volete che ve lo spieghi?

Ragazzo: A Corporate Governance si fece l'esempio della Shell che per massimizzare l'utile fece un disastro ambientale e quindi nel lungo periodo ottenne risultati molto negativi.

Professore: questo è un esempio che ha sempre a che fare con fattori ambientali, sociali, molto importanti ed è un esempio, no?

Io, ad esempio, sfrutto il lavoro minorile, non metto impianti di depurazione ed evidentemente, prima o poi, è possibile, forse probabile, anche se il mondo sta cambiando e non in meglio, che i nodi vengano al pettine. Però vedremo dei casi concreti in cui, voi pensate ad un'azienda matura che raggiunge un valido livello di redditività, un ROI del 20%, molto buono direi. Ecco, questa azienda, che potrebbe continuare in questo modo, ha convenienza a fare degli investimenti per cambiare la strategia?

Forse sì, perché la sua formula prima o poi diventerà obsoleta... lo abbiamo detto fin dalla prima lezione: l'impostazione strategica attuale prima o poi è destinata al declino. Mi conviene mettermi a fare degli investimenti oggi, aggiungermi dei costi?

Forse sì, se penso al domani, se invece penso all'oggi non lo faccio, perché mi abbassa la redditività molto probabilmente (vedremo dei casi concreti).

Quindi gli esempi che tu hai fatto sono giusti, trattano temi anche patologici, come quello che tu hai fatto, ma anche nella fisiologia dell'azienda, se un'azienda investe molto. Pensate ad un'azienda internazionale, deve mandare i suoi manager a cercare i nuovi siti, deve fare ricerche di mercato, deve valutare, deve fare un nuovo impianto con una serie di test, consulenze, il conto economico si appesantisce (faremo una lezione su questo, ma intanto è bene che lo sappiate). Ciò che è bene per il breve non è bene per il lungo.

Questo messaggio che vi dà Giannessi, diciamo l'azienda che è ben perpetrata, che persegue il suo fine, che altro non è che sé stessa, guarda all'equilibrio economico nel tempo, quindi non all'anno prossimo.

Quindi il concetto stesso di strategia, in sé ha il lungo termine, il cambiamento; noi non guardiamo all'azienda, noi affermiamo che l'azienda che fa strategia ha un respiro lungo, non un respiro corto, ok?

NO, come fine unico dell'azienda la massimizzazione del profitto.

NO al fine dell'azienda come creazione di valore per gli azionisti, questo Alessandro l'ha detto con chiarezza. Ha detto "non ci sono solo gli azionisti, c'è anche qualcun altro".

Quando Giannessi dà spiegazioni con le parole che vedete sullo schermo, parla di orientamento e equilibrio economico a valere nel tempo aggiunge (avete le dispense e lo avete studiato al primo anno) tale che vi sia una remunerazione ADEGUATA di tutti i fattori della produzione e un compenso residuale dei portatori di capitale proprio (ve l'ho un po' parafrasata). Cioè cosa dice Giannessi? Non c'è l'equilibrio economico se vado a sfruttare minori, non c'è se viene dal fatto che sono un evasore, non c'è un equilibrio economico se faccio come la Shell, o meglio, c'è una forma di equità patologica.

Quindi Giannessi, tanti anni fa, Alessandro, in un certo qual modo, introduceva quello che tu hai introdotto, cioè l'aspetto sociale dell'azienda, quando hai parlato degli stakeholders.

Ripeto che Giannessi aggiunge (non c'è nelle slide ma ci sarà nel materiale) tale da DICE PAROLA INCOMPRESIBILE E SCOLLEGATA fattori della produzione ed è tratteggiato diciamo, non è chiarito fino in fondo.

Che cosa c'è da aggiungere a questa riflessione?

La letteratura economica per molti decenni, se voi vi prendete un libro anche di economia aziendale bello di 30anni fa, vedrete che si parla di economicità come fine unico dell'azienda. Ecco, nella lettura che noi vi poniamo ed è coerente con le cose che vi diremo durante tutto il corso, ci vuole la consapevolezza che il finalismo, che l'economicità è il perno centrale del finalismo dell'azienda ma ci sono altre dimensioni del finalismo.

Per fare una classificazione noi distingueremo, classificazione che è di Vittorio Coda (ne potremmo usare altre ma questa è molto chiara operativamente), individuiamo **3 dimensioni del finalismo aziendale**:

- **economica**, che non deve essere né massimizzazione dei profitti a breve, né creazione azionisti (?) {min 38:55}
- **Competitiva**, perché noi stiamo parlando di azienda. L'azienda se non vince sul mercato, come diceva Alessandro, o Annalaura, non ricordo, non va avanti
- **Sociale**.

Ecco, per non perdere troppo tempo, anche perché vi sto scrivendo una dispensina, sono già a pagina 30 e ve la daremo nei prossimi giorni, noi guardiamo all'azienda consapevoli di un suo snodo centrale del finalismo che non può essere che economico, non può essere che economico perché se l'azienda non è in equilibrio economico nel lungo termine fallisce.

Quindi non si può non mettere questo, perché viene meno l'azienda, ma accanto a questo fine, a questa prima dimensione del finalismo aziendale e quella economica, c'è anche quella competitiva e una dimensione sociale (chiamatela "sociale", "socio-ambientale" come volete).

Quindi, nella concezione che noi abbiamo in questo corso, ma vedrete che alcuni dei testimoni che verranno ve la richiameranno con grande chiarezza, una buona azienda è consapevole della pluralità del finalismo, fermo restando che lo snodo centrale è quello economico perché, ripeto ma lo sapete, se l'azienda non persegue nel lungo termine l'equilibrio economico fallisce. Non c'è niente di più antisociale che mandare a casa 6000 persone, quando fallisce un'azienda insomma, per estremizzare...

Quindi era necessario, dopo aver introdotto il Rare Model come acronimo di Risorse, Attività, Relazioni, precisare cosa intendiamo per **"finalismo aziendale" che è ben espresso da "orientamento all'equilibrio economico nel tempo" o si potrebbe anche dire "azione di valore responsabile"**. (Ho aggiunto "rispetto" a questa slide che voi vedete).

Ecco, sono tutte cose che sono apparentemente scontate ma vanno richiamate perché se non ci intendiamo e quando verranno a raccontarvi le strategie alcuni imprenditori non capirete perché le fanno.

Molto bene, vi daremo una dispensina per ribadire queste cose qui.

Qualcuno può chiedere "quando una strategia è di qualità?"

Potete guardare all'impostazione strategica attuale o all'intento strategico. Ricordate, gli strumenti si usano per questo e per quello. Sono due regioni diverse, si usano gli attrezzi per studiare gli oggetti che stanno lì.

Professore: Roberto, quando una strategia è buona, di qualità? Quando si crea valore responsabile? Rimossi tutti quegli aspetti che abbiamo visto prima, quindi non dite mai più che Annalaura abbia sbagliato, lei ci ha rappresentato una situazione di patologia, però non è che ci abbia raccontato qualcosa che non esiste. I libri di economia aziendale di 20 o 30 anni fa parlano dell'azienda ideale, Annalaura ci ha parlato di molte aziende reali, ma noi vogliamo sottolineare la fondatezza di alcuni principi che danno la perpetrazione dello sviluppo dell'impresa nel lungo termine. Che mi dici Roberto?

Roberto: io seguirei di più la linea di cui parlava Alessandro.

Professore: sono stato poco chiaro io. Fra l'azienda A e l'azienda B in un'area di business (ricordate sempre che ci sono aziende monobusiness e pluribusiness). Confrontiamo l'azienda A in un business con l'azienda B

che opera nella stessa area, competitori dirette, con una strategia abbastanza simile. Quali sono i fattori che rendono una strategicamente migliore dell'altra?

Roberto: facendo riferimento ai risultati conseguiti da parte dell'una rispetto all'altra, a livello di business il ROI

Professore: teniamo chiaro che **noi abbiamo la parola "responsabile"** come parola chiave, non stiamo ragionando in termini di massimizzazione.

Poi vedremo dei casi concreti molto belli di aziende che dichiarano che non vogliono massimizzare il reddito ed è molto giusto.

Sostanzialmente se un'azienda ha un ROI del 20% e l'altra del 18%, nel 2019 quella che ha il ROI del 20% ha la strategia migliore?

Roberto: dipende... ad esempio dipende dalle dimensioni, dal fatturato, dal comune di vendita.

Professore: diciamo quando ci sono delle diversità. Ne abbiamo già parlato in parte...

La parola DIVERSITÀ è una parola chiave.

Nel gruppo di persone che lavorano a Pisa nel dipartimento di strategia ci sono molte persone, 3 le avete già conosciute in questo corso (Erika, Edoardo, Alessandra). La diversità è un ingrediente imprescindibile per far sì che l'azienda possa perseguire una creazione di valore responsabile, cioè riesca strutturalmente, non massimizzando il reddito, a raggiungere livelli di ROI maggiori.

Non basta dire un ROI del 20%, perché questo potrebbe essere alto perché l'azienda investito molto...

Persegue o può perseguire?

Guardate quanto capitalizza in dollari la TESLA adesso.

"397MrD"

Guardate la Toyota adesso, che è quella che capitalizza di più nel suo settore.

"400MrD".

Adesso guardate la General Motors

"51MrD"

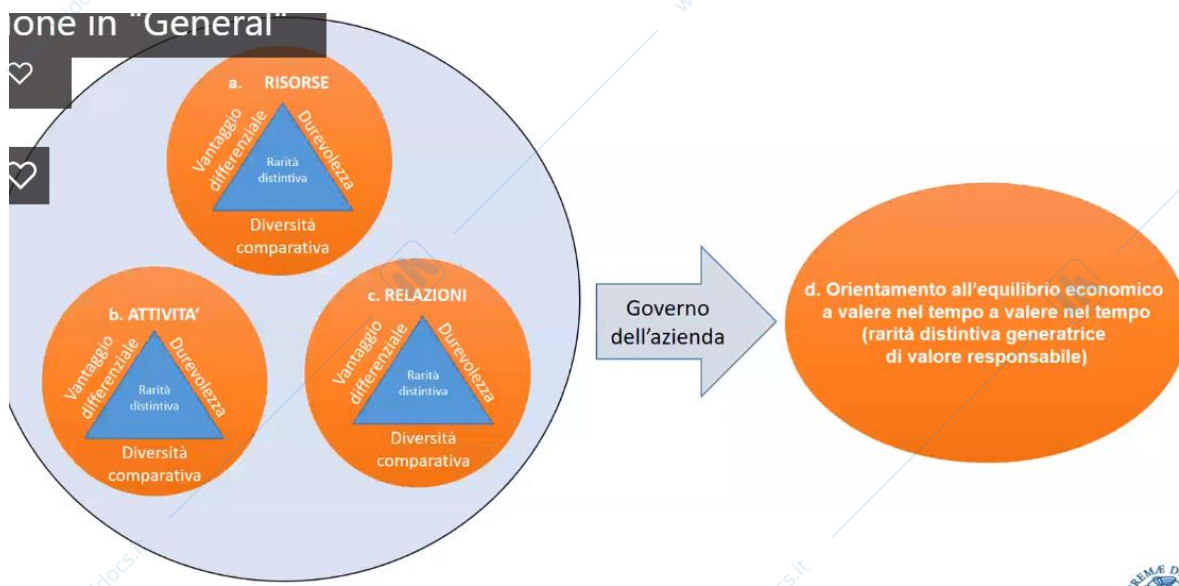
Una è un'azienda storica, importantissima, punto di riferimento da sempre del mercato automobilistico mondiale (General Motors), l'altra è nata pochi anni fa, incomparabilmente più piccola e meno remunerativa, eppure vale di più. Cosa è avvenuto? Non guardiamo soltanto al reddito di quest'anno, che magari non c'è, ma all'intento strategico. Pensate alla mappa... il mercato finanziario ritiene che gli dei imprenditoriali per il domani di quest'azienda che sta cercando di realizzare, colmando il gap, ciò che è, quasi niente, e ciò che sarà, auspicabilmente, capitalizza 8 volte la più grande azienda automobilistica americana.

Questa è la differenza fra reddito e generazione di valore; se poi non si verificherà il reddito, TESLA si sgonfierà.

Questo è un esempio in cui il mercato ritiene che l'intento strategico di TESLA valga molto di più oggi del sistema operante di General Motors.

Questo messaggio che vi arriva vuole sottolineare la differenza fra **reddito e valore, l'importanza dell'intento strategico.**

TESLA ha diversità comparativa? Vi sembra uguale alle altre aziende automobilistiche?



Parliamo di diversità comparativa.

Abbiamo scelto un caso estremo, ma se voi vi mettete a guardare qui, **la diversità comparativa è un ingrediente fondamentale della qualità della strategia che noi leggiamo come "rarità distintiva generatrice di valore responsabile"**.

Vuol dire che il termine Rare Model è da un lato l'acronimo di Risorse, attività e relazione, mentre dall'altro lato vuole piantarvi nel cervello l'idea che senza questa diversità comparativa, rarità distintiva, non si crea una montagna di valore. Non stiamo parlando di confronto fra lo zoccolificio di Porcari e quello di Capannori. Voglio dire che per poter creare valore, bisogna fare qualcosa di diverso dagli altri.

Sottolineiamo 2 temi:

- **non si crea valore solo con le best practice.** Le migliori pratiche manageriali le conoscono tutti, poi ci sono alcune best practice che spingono verso la similitudine delle aziende. Pensate al benchmarking. Io scelgo il benchmark della migliore azienda del settore e la imito, perché è la più brava.

Pensate a tutto il tema usato ed abusato dell'outsourcing. Siccome dobbiamo essere flessibili, invece di produrre in casa si fa outsourcing, ma l'outsourcing di Gucci è lo stesso di quello di Ferragamo infatti l'azienda Toscana di pelletteria lavora per entrambi e probabilmente ci sarà qualcosa di simile non tanto nello stile quanto nella produzione. Poi ci sono i consulenti; io come vi ho raccontato sono stato nei consigli di un certo numero di aziende, di un certo numero di Banche (tre per la precisione). Quando le banche, ma anche altre aziende, vanno a chiamare consulenti sui temi di strategia vanno da McKinsey, Bain, Boston Consulting o da altre 4/5 società e gli raccontano cose abbastanza simili infatti il mondo che le aziende hanno intorno le spinge ad assomigliarsi sempre di più. Figuriamoci se un'azienda di soft drink, di bibite analcoliche non vorrebbe assomigliare alla Coca Cola e fare tutto quello che fa la Coca Cola. C'è questa tendenza che dal punto di vista tecnico si chiama **convergenza competitiva**, per la quale ci si avvicina e ci si assomiglia sempre di più tra aziende pensate alle best practice, i consulenti e altre cose.

Pensate all'effetto distretto: nel distretto c'è l'azienda più ganza del distretto e le altre che la imitano. Sono parole forti per trasmettervi che c'è questo effetto emulazione del distretto quindi le aziende si assomigliano sempre di più. Questo va bene perché le best practice permettono di conseguire una gamba fondamentale della strategia che è **l'efficienza**, ma con l'efficienza non si crea molto valore. Ci vuole l'efficienza, ben vengano le best practice, ma non è con loro che creo la diversità, che è l'unico presupposto per avere strutturalmente livelli di reddito superiore agli altri. Allora come ho già detto con l'esempio della crema, che

è l'unica cosa che so fare in cucina, ci vuole: uovo, zucchero, farina, latte e poi metti la scorzetta di limone e la fai un po' diversa, quindi c'è il guizzo. Imprenditorialità è innovazione.

Tra le aziende che hanno creato molto valore oltre a Tesla, che è già stata detta, c'è Apple. La Apple stava per fallire quando Steve Jobs è rientrato nella società. Vi pare che la Apple non abbia il guizzo, la ricerca della diversità? Forse meno rispetto al passato ma sicuramente sì. Infatti, adesso la Apple vale 2000 in dollari quindi 1800 in euro.



Ci vogliono due gambe: **l'efficienza e la diversità.**

Il primo requisito della strategia di qualità è la **diversità comparativa** che vi ho scritto come base in questo triangolo.

Il secondo requisito è il **vantaggio differenziale**, non ho usato vantaggio competitivo ma vantaggio differenziale perché non mi sto riferendo soltanto al vantaggio rispetto ai clienti cioè a quello competitivo ma mi sto rivolgendo a

quello che prima Alessandro stava richiamando cioè al fatto che l'azienda è al centro di un sistema di relazioni e agli stakeholder. Fare strategia non vuol dire solo fare strategia competitiva sui mercati ma vuol dire anche fare strategia sociale, torna quindi il tema della responsabilità di cui a volte ho parlato e che sarà un oggetto specifico del nostro corso. Per fare strategia bisogna avere un consapevole modo di essere verso il mercato di sbocco, bisogna quindi avere una **value proposition** (quelli che hanno fatto marketing l'hanno trovato) verso il cliente, cioè una proposta di valore che venga apprezzata. In questo corso, che è un corso di strategia non di marketing, quindi non si vede come direttore marketing ma come amministratore delegato o capoazienda, dobbiamo cercare di formulare delle proposte progettuali, delle value proposition anche verso gli altri interlocutori. Ciò vuol dire che per esempio quando si va in banca (sono temi su cui ritorneremo) non si deve andare con il piattino in mano a domandare denaro ma bisogna andare a presentare/offrire una proposta di investimento quindi non domando denaro ma offro un'opportunità di investimento. Devo avere una proposta di valore quando mi rivolgo all'interlocutore, deve essere pensata prima e non lo penso al momento quando sto parlando. L'approccio stakeholder, che poi vedremo in chiave strategica è proprio questo, vuol dire classificare gli interlocutori e offrire alle diverse categorie di interlocutori delle valide value proposition. Il secondo ingrediente quindi è il vantaggio differenziale che non vuol dire solo competitivo perché comprende anche gli altri interlocutori.

Infine, il terzo requisito è la **durevolezza** del vantaggio differenziale. Bisogna vedere se la diversità comparativa che mi crea un vantaggio differenziale è dovuta per esempio a una situazione di monopolio legale che sta per finire e quindi sta per esaurirsi quella diversità comparativa oppure è dovuta alla particolare qualità di uno scienziato che lavora per noi ma che è fortemente corteggiato dalle aziende competitrici ecc. Quindi dobbiamo valutare se è dovuta a fattori. Se questo vantaggio differenziale non è sufficientemente durevole, non è mai durevole all'infinito, allora i requisiti di qualità della strategia non ci sono.

Vi abbiamo presentato fino ad ora due tripartizioni: **la prima ripartizione che spiegava il perché usiamo il termine RARE model come acronimo (Risorse, Attività, Relazioni) e una seconda tripartizione che parla di diversità comparativa, vantaggio differenziale e durevolezza che sottolinea la rarità distintiva generatrice del valore responsabile che anch'essa è una tripartizione.**

(voglio darvi un suggerimento: uso spesso le tripartizioni, ci sono alcuni studi che dimostrano che si memorizzano meglio quindi quando andate in azienda invece di fare delle classificazioni con 75 cose rimanete

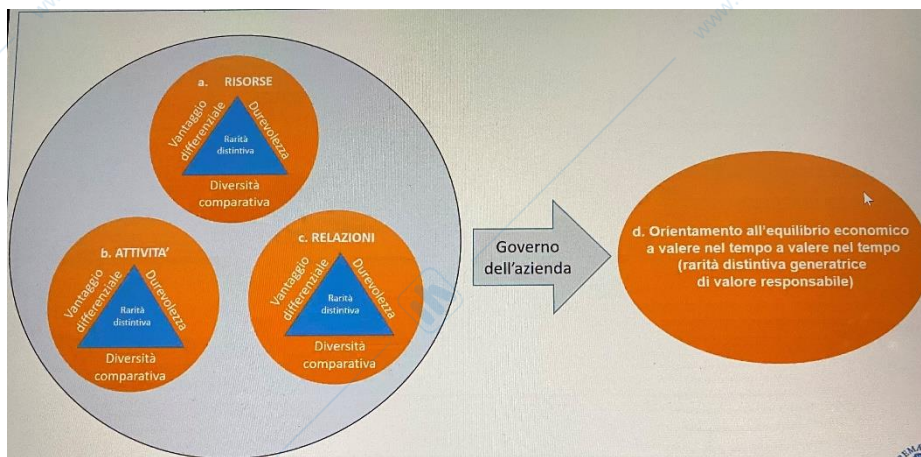
su numeri bassi, se poi riuscite a usare il tre non c'è una spiegazione scientifica ma diciamo nei corsi sulla didattica insegnano che usare il numero 3 aiuta a memorizzare.)

Rarità *distintiva*, cioè da una “*diversità comparativa*” tale da generare “*vantaggi differenziali*” coerenti con le aspettative di fondo (aspettative di fondo dei clienti e degli altri interlocutori rilevanti) e connotato da *durevolezza*

Possiamo individuare tre requisiti della strategia di qualità (cioè che attribuiscono «valore strategico»):

- rarità distintiva;
- vantaggio differenziale (concorrenziale e relazionale);
- durevolezza.

Rarità distintiva, cioè da una “**diversità comparativa**” tale da **generare “vantaggi differenziali” coerenti con le aspettative di fondo dei clienti e degli altri interlocutori rilevanti e connotato da durevolezza, come è graficamente rappresentato nel triangolo**



Possiamo individuare tre requisiti della strategia di qualità che attribuiscono valore strategico: **la rarità distintiva, il vantaggio differenziale concorrenziale o competitivo e relazionale e infine la durevolezza.** Questa duplice tripartizione fa parte di buona parte del nostro corso nel senso che

noi di fatto faremo in buona parte quello che vedete qua. Questo gioco di guardare alla diversità comparativa, il vantaggio differenziale e la durevolezza lo faremo un po' più un po' meno per le risorse, le attività e le relazioni. Chi ha la responsabilità di vertice cioè l'amministratore delegato o chi comanda (che non è sempre amministratore delegato dato che a volte ci sono anche uomini di paglia) deve essere orientato all'equilibrio economico a valere nel tempo. L'abbiamo chiamata rarità distintiva generatrice di valore responsabile. Questo è il metodo e non è un metodo teorico. Se andate in azienda a fare la valutazione strategica complessiva seguite la mappa e seguite questi due modelli sui singoli oggetti e questo vi darà un grande aiuto nel fare la diagnosi strategica. Vi darà una visione completamente diversa dagli altri. Se capirete bene questo corso e avrete la capacità e la fortuna di fare una importante carriera vedrete che vi servirà davvero tanto dato che vi fa guardare l'azienda in un modo molto molto diverso.

Il professore chiama Giada per rispondere ad alcune domande:

Prof: come mai queste cose pur essendo note non vengono fuori quando le chiedo agli studenti?

G: forse sono ritenute scontate quindi si pensa che si sappiano ma poi in realtà vengono tralasciate.

Prof: ma riesci a vederlo nella realtà? dovete fare questo sforzo. Quindi questa rarità distintiva generatrice di valore responsabile riesci a raccontarmela?

G: Per valutare una strategia di qualità bisogna considerare **tre requisiti: ci deve essere rarità distintiva non soltanto a livello concorrenziale ma anche di relazioni, vantaggio differenziale non soltanto a livello competitivo per i clienti perché deve essere un'offerta di valore per tutti gli stakeholder sul mercato**

(abbiamo fatto l'esempio della banca a cui bisogna offrire proposte d'investimento valide che possano portare la banca ad accettare la nostra proposta) e poi infine la **durevolezza di questa offerta, di questo vantaggio differenziale.**

Prof: aggiungo questo, queste cose non vanno fatte ma vanno pensate. Non si può ritenere che le aziende facciano questo spontaneamente quindi dire che noi facciamo strategia vuol dire fermarsi a pensare a queste cose e a come progettare il rapporto con la banca, con il fornitore e con il cliente. Le aziende spesso operano più che pensare quindi il suggerimento che vi do è quello di uscire dall'operatività e riflettere su queste cose infatti questo è il passaggio molto importante per voi perché quando sarete nel mondo del lavoro sarete risucchiati dall'operatività quindi questo lo perderete. Se già adesso al quarto anno di università fate un po' di fatica a ricordarle immaginatevi cosa succederà quando sarete messi in un posto dove vi faranno fare routinariamente una serie di cose. Domani lavoreremo sulle relazioni e in particolare su quelle con il mercato e studieremo il vantaggio competitivo.

Prof: cos'è il vantaggio competitivo?

G: Può essere di due tipi, a livello di costo se riesco ad ottenere un vantaggio competitivo dal punto di vista di riduzione dei costi oppure di premium price se riesco ad offrire un prodotto di qualità maggiore rispetto al mercato che mi permette di applicare quindi un prezzo maggiore. L'azienda deve scegliere una di queste due direzioni per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato

Sul vantaggio competitivo leggere libro "introduzione all'analisi strategica" e leggere Caterpillar.

Risultati caso POWWOW:

POWWOW	
GRUPPO	PUNTI
STRATEGMANIA	20
ROS ROICE	19
30 POLITICO	18
THE ECONOMISTI	17
PINGUINI STRATEGICI AZIENDALI	16
STRATEGIC SQUAD	15
STRATEGICAMENTI	14
PERFETTI SCONOSCIUTI	13
THE SMART	12
THE SHERLOCK	12
STRATEGIA E BASTA	11
BEYOND THE MONITOR	10
SOCIAL DISTANCING	9
DAL NORD AL SUD	8
STRATEGIC MASTER	7
PLAN B	6
VIXI	5
GLI OTTO 2.0	4

Questa è la classifica solo di POWWOW perché è l'unico caso che abbiamo fatto fino ad ora. Come avete visto la soluzione è già stata data dalla professoressa Rigolini quindi è già stata ampiamente discussa, tendenzialmente comunque abbiamo messo ai primi posti in classifica chi ha fatto bene in tutto quindi la coerenza, la sostenibilità e soprattutto la cosa importante è stata la differenza tra fattori critici di successo del domani perché come diceva la professoressa Rigolini se dovete valutare la sostenibilità è necessario che sappiate anche quali sono presumibilmente i fattori critici di successo del domani oltre a quelli dell'oggi. Poi appunto a scalare chi invece è stato manchevole di qualche aspetto quindi appunto queste suddivisioni tra fattori critici di successo del domani oppure chi ha fatto

interpretazione della sostenibilità o coerenza che non era coerente con la soluzione e poi in fondo chi invece magari pur portando un risultato finale giusto quindi pur posizionando l'azienda nella parte di matrice giusta non ha in alcun modo argomentato le proprie scelte e mi ha riportato sostenibile sì e basta senza farmi capire il senso logico della scelta del loro discorso. La classifica sarà pubblicata anche nella sezione file e verrà via via aggiornata. Come l'anno scorso ci saranno tre classifiche intermedie e poi alla fine i primi tre gruppi prenderanno tre punti mentre gli altri a scalare prenderanno 2, 1 e 0. I casi non verranno trattati come ha fatto le professoressa Rigolini quindi che ogni gruppo fa delle domande e si parla poi della soluzione di ciascuno perché sennò diventa una cosa molto lunga. Invece, prenderemo la classifica e ascolteremo la soluzione che viene proposta. Se poi avete dei dubbi mi scrivete per evitare di obbligare gli studenti ad ascoltare le soluzioni del caso fatto da un altro gruppo. Ci saranno molti casi e un continuo rimescolamento della classifica. È una competizione complessa. È una competizione perché in azienda si deve anche competere.