

STRATEGIA 24\09 ORE 08:45

Per questo vi proponiamo quella che potrebbe essere chiamato **una mappa, che un esploratore delle strategia ha con se**, per fare questo cammino e individuare degli oggetti come una mappa di un antico esploratore che va in un territorio inesplorato e complesso. Sapendo che la mappa non è il territorio, non è l'azienda, ma una rappresentazione del territorio. Pensate a L'esploratore di montagna ha bisogno della mappa, che può essere digitale, ma anche delle corde, dei ramponi, delle ciaspole... quelli sono gli strumenti: analisi del valore aggiunto, 5 forze, matrici..e così via.

Il sentiero potrebbe, pur sapendo che è una semplificazioni quindi le analisi si intrecciano, questo è uno schema esemplificativo che aiuta a capire cosa dovete fare, il sentiero potrebbe passare dalla regione 1 alla regione 5, anche se la regione 5 dei risultante e delle performance pervade un po' tutto, perché le performance si guardano costantemente.

La regione 1 è "l'azienda dell'oggi" ne abbiamo parlato ieri. Dentro "l'azienda dell'oggi" ci sono 5 oggetti di analisi: **il sistema di azienda attualmente operante** (l'azienda in senso oggettivo, l'azienda che c'è. Quando vai in autostrada vedi i capannoni delle aziende, delle zone industriali, delle fabbriche, vedi quello che c'è, sono i muri dell'azienda, oltre i muri l'azienda è fatta di persone, fattori produttivi. L'azienda è l'attuazione concreta di un'idea che sta in testa a qualcuno. Questo gruppo è il top management team, che può essere uno o pochissimi, pensa all'idea di azienda da realizzare. E Questa azienda la traduce in un progetto.. Dobbiamo far analizzare sia l'azienda che c'è, il sistema attualmente operante, sia l'idea sovrastante all'azienda che può essere buona o cattiva che si traduce in un progetto che poi viene attuato dal management (sintesi di ieri del pezzo oggettivo e soggettivo).

Nella regione 2 si guarda l'"azienda pensata oggi per il domani", né con un oggetto. **Nella regione 3** si guarda al **processo di cambiamento**. **Nella regione 4** si guarda al **sistema dei valori, all'identità aziendale**. È un tema di centrale importanze . Infine **la regione 5, le performance strategiche**..

SLIDE

Basandosi sulla metafora dell'esploratore. La mappa non è il territorio, qualunque mappa , soprattutto nel passato rappresenta in modo approssimativo il territorio ne la strumentazione, le corde, le ciaspole, etc.

Gli oggetti dell'analisi strategica

Cosa deve guardare,
analizzare e capire chi fa
analisi strategica?

REGIONE 1: L'AZIENDA DELL'OGGI

questa è la regione 1, l'abbiamo già vista. La prima cosa che fa un uomo è quello di guardare l'azienda che c'è, e questi sono i 5 oggetti su cui ci soffermiamo rapidamente. Poi dovremo guardare gli strumenti. Sistema di azienda attualmente operante, impostazione strategica attuale, processo di attuazione dell'impostazione strategica attuale, processo di apprendimento dell'impostazione strategica attuale. Quindi l'azienda che c'è, oggettiva, impostazione strategica attuale, è una rappresentazione dell'azienda in senso soggettivo. Poi l'attuazione di quell'idea e il processo di apprendimento con il fare.

Il sistema d'azienda operante

- L'analisi strategica deve innanzitutto osservare l'azienda con riferimento alla situazione attuale e sotto il profilo "oggettivo", con le sue risorse materiali, immateriali, finanziarie ed umane, i suoi prodotti e servizi, i mercati a cui tali prodotti si rivolgono, le attività operative svolte, le concrete relazioni con gli *stakeholder*.
- Il primo oggetto dell'analisi strategica è, quindi, il **sistema d'azienda attualmente** – cioè al tempo t_0 in cui l'azienda stessa si osserva – **operante** o semplicemente **sistema d'azienda operante**

Questa è l'azienda in senso oggettivo. (Legge la slide: l'analisi-stakeholder). **Dobbiamo guardare alle risorse, le attività e le relazioni (Rare Moldel)**. Questa è la prima cosa da fare. invece non c'è niente di più concreto della strategia.

Il primo tema è guardare a ciò che c'è, non a cosa c'è nella testa dell'imprenditore o del top management. Il primo oggetto di analisi...(legge la slide: il-operante).

L'idea e il progetto imprenditoriale cui il sistema d'azienda operante si ispira

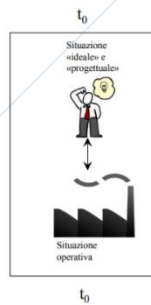
- l'analisi strategica deve rivolgersi anche al *sovraordinato livello politico-strategico (prospettiva soggettiva)*.
- il *management* cerca di dare concreto contenuto e di realizzare al meglio (o dovrebbe cercare di realizzare al meglio) il progetto d'impresa (**impostazione strategica attuale**) espressione di una specifica **idea imprenditoriale**.

Non basta guardare l'azienda che c'è. Bisogna guardare anche al livello politico strategica. Che è appunto la prospettiva soggettiva. (Legge la slide: il managemente- imprenditoriale)

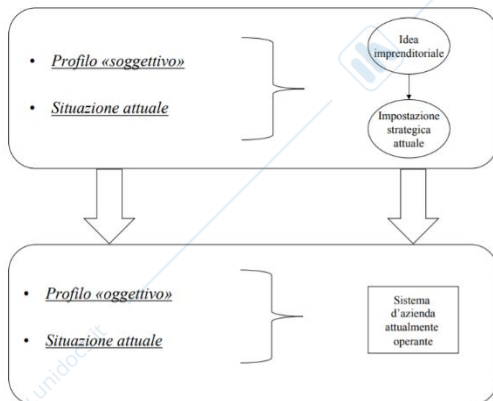
Qui guardate queste due parole: **idea e progetto**. Una cosa è l'idea imprenditoriale, poi lo vediamo in un caso specifico, altra cosa è il progetto che deriva da quell'idea imprenditoriale, altra cosa ancora è l'azienda concretamente operante. L'esempio che facevamo ieri riguardava

la start-up, uno degli esempi più semplice, pensate ad un tecnico che ha una straordinaria intuizione imprenditoriale, ma che non riesce a tradurre quella idea in un progetto e poi ad attuarla. Se non si traduce adeguatamente in un progetto un insieme di elementi organici che danno contenuto alla formula imprenditoriale, l'idea rimane tale anche se ottima, poi magari fallisce perché non riesce, in caso di start up, a raccogliere risorse.

L'azienda «dell'oggi» pensata e realizzata



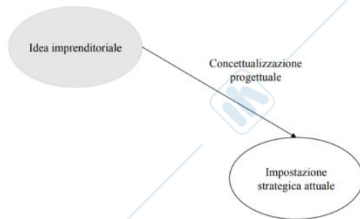
Questa è sempre la rappresentazione dell'azienda dell'oggi pensata e realizzata. Abbiamo già visto ieri lo schema con modellino $t-n, t_0, t+n$. Qui c'è soltanto questo per sottolineare che la **prima cosa che dovete fare è guardare all'azienda che oggi c'è sia punto di vista operante sia dal punto di vista soggettivo e cioè l'idea imprenditoriale e la sua progettualizzazione.**



Ecco questo è ancora lo stesso concetto. Dove vedete che nel profilo soggettivo c'è questi due ovali: sia **l'idea imprenditoriale**, sia **l'impostazione strategica attuale**, da cui le frecce indicano che si genera concretamente l'azienda, alla quale l'azienda si ispira.

Il profilo «soggettivo» ed «attuale»: idea imprenditoriale e impostazione strategica dell'oggi

- *L'idea imprenditoriale per l'oggi*: il sistema d'azienda operante scaturisce da un'azione di governo che si ispira ad "un'idea guida" su ciò che l'azienda debba essere oggi.



- *L'impostazione strategica dell'oggi*: è la concettualizzazione progettuale dell'idea imprenditoriale.

. Questo vuole fissarvi nella mente che è necessaria questa fase di concettualizzazione progettuale e che questa fase di concettualizzazione progettuale si trasforma in un progetto che si chiama **impostazione strategica attuale**. Quindi qua dentro, ci potrebbe essere il modello di business, una rappresentazione organica di ciò che riteniamo ciò che dovrebbe essere l'azienda oggi. Diventa un punto di riferimento. L'azione di governo, l'azione operativa che porta a dare attuazione a questo trova appunto ispirazione. È un modello a cui ispirare la gestione.

Qui facciamo un esercizio. Mettiamo nella chat il mini caso Ryanair. Cerchiamo di fare una riflessione sul concetto introdotto, il passaggio dall'idea imprenditoriale a un progetto. Non usiamo ancora strumenti, ma usiamo il buon senso. Non è quello che facciamo lo strumento di analisi, ma serve per aiutarci a fissarci nella mente cosa intendiamo per passaggio da idea imprenditoriale a concettualizzazione del progetto. Più avanti vedremo anche altri strumenti come la formula imprenditoriale che servono cmq per dare modelli di rappresentazione dell'impostazione strategica. Per ora fissiamo il concetto.

CASO RYANAIR

Il professore chiede se è stato letto il mini-caso e vuole riflettere ed **esprimere in modo sintetico l'idea imprenditoriale e poi riflettere sulla logica e i componenti principali dell'impostazione strategica**. Chiede agli studenti una loro opinione e rispondono dicendo che ryanair segue una strategia di costo, un vantaggio competitivo di costo e una standardizzazione dell'offerta altri interventi: raggiungere delle economie di scala, l'ottica di arrivare in aeroporti secondari, viene lasciata scelta ai clienti nello spendere soldi per altri servizi che non fanno parte del pacchetto di base, la scelta di adottare una flotta di aerei omogenea in modo da ridurre i costi di formazione del personale e di manutenzione.

Breve esercitazione fatta dal docente

1. Leggere il minicaso Ryanair
2. Esprimere sinteticamente l'idea imprenditoriale (primi anni 2000)
3. Esprimere sinteticamente l'impostazione strategica evidenziando:
 - a. la logica;
 - b. le componenti principali

Idea imprenditoriale di Ryanair (fine '90 - inizio 2000)

“ Servizio di trasporto aereo per persone fortemente orientato al contenimento dei costi di produzione e di vendita, in grado di creare reddito per gli azionisti sull'esempio della compagnia americana Southwest Airlines. La Southwest Airlines ha infatti realizzato con prolungato successo una simile idea imprenditoriale nel Nord America. ”

IDEA IMPRENDITORIALE

Torna a parlare il professore. Il primo tentativo di rappresentare l'idea imprenditoriale è stata quella di dare **la possibilità alle persone di connettersi con il resto del mondo offrendogli il minimo indispensabile ma garantendogli un servizio**. Qui è un esempio di rappresentazione sintetica di idea imprenditoriale, diciamo che le tipologie di intervento fatte nella chat sono principalmente 3 ovvero alcuni degli studenti hanno evidenziato la strategia di costo sottolineando la focalizzazione dei costi, altri hanno colto singole attività operative nelle quali l'azienda si pone il problema di mantenere bassi i costi oppure dal lato dei ricavi anche prezzi e tariffe più bassi, infine alcuni hanno provato ad evidenziare sinteticamente l'idea imprenditoriale. Quindi alcuni hanno colto la prima domanda fatta ovvero quella inerente all'idea imprenditoriale, altri hanno colto la logica ovvero quello di avere un orientamento al vantaggio competitivo di costo e altri ancora si sono concentrati su alcune componenti principali. Quindi l'ordine logico che va seguito, se vogliamo affrontare in modo completo questa tematica, prima di aver visto i modelli (i quali ci permetteranno di analizzare in modo analitico attraverso delle classificazioni di impostazione strategica).

Partiamo dal primo passaggio (**Idea Imprenditoriale**): l'ipotesi **di idea imprenditoriale è: il servizio di trasporto aereo per persone fortemente orientato al contenimento dei costi di vendita in grado di creare reddito per gli azionisti** sull'esempio della compagnia americana southwest airlines la quale ha realizzato con forte successo l'idea imprenditoriale nel nord America. Quindi è stato aggiunto un elemento che poi vedremo più avanti che è quello della creazione di valore per l'azionista.

LOGICA



IMPOSTAZIONE STRATEGICA RYANAIR: LOGICA

- **1. Logica su cui si fonda l'impostazione strategica:**
- strategy of cost (attitudine a contenere i costi, minori costi, creazione e percezione del valore creato da parte dei clienti, minori prezzi che non assorbono pienamente i minori costi, sovrareddittività auspicata o realizzata). The airline's operational policies supported its strategy.
- strategy of cost focus. It did not aim to satisfy all segments of the market (raggio di azione). Serves a class of flyers who looked for functional and efficient service rather than luxury.

. Sulla logica si fonda l'impostazione strategica. Il primo aspetto messo in evidenza è una **filosofia gestionale che riguarda la ricerca del vantaggio di costo** (deve essere chiaro che dal punto di vista strategico non va visto come "ho i costi più bassi quindi bene" ma la cosa importante è **l'attitudine ovvero tutta l'azienda, tutte le attività e tutte le operazioni sono orientate a perseguire una superiore ATTITUDINE A CONTENERE I COSTI**). Il tema centrale è proprio quello di un'organizzazione protesa al contenimento dei costi. Se ci occupassimo di accounting ci saremmo soffermati sull'espressione "minori costi" invece quando una tematica viene affrontata in chiave strategica vuol dire che la logica di governo, il pensiero e l'azione sono volte a creare le condizioni strutturalmente (non solo quest'anno ma sempre) la gestione è pensata per realizzare questa attitudine a 360 gradi a contenere i costi. Possiamo vedere come un problema di costo può diventare, in realtà, di strategia. Si cala sull'azienda questa necessità di perseguire questo obiettivo di fondo che è il contenimento dei costi, diventa un pensiero fisso che pervade l'azienda nel suo complesso. Quindi non bisogna vedere i semplici costi minori magari di una singola operazione ma deve pervadere l'azienda nel suo complesso. (quando studieremo il vantaggio di costo osserveremo come il minore prezzo non deve mangiare il minore costo senno non c'è l'aspetto inerente alla superiore redditività che è stato citato nell'idea imprenditoriale). Il tema importante è la lettura sistemica che guarda il complesso questa superiore attitudine a contenere i costi. **In più la strategy of cost focus non guarda tutti i segmenti del mercato, non fa trasporto di lusso ovvero con molteplici servizi, ma sceglie un pezzo del mercato relativamente del mercato.** Quindi sceglie cosa non fare, infatti fare strategia significa proprio cosa fare ma anche cosa non fare.

Questi aspetti che abbiamo analizzato ci permettono di capire come dal passaggio dall'idea imprenditoriale all'impostazione strategica dobbiamo riflettere su qual è la logica e questa logica deve portare a dire che c'è diversità rispetto agli altri e che deve essere percepita.

ELEMENTI/COMPONENTI RYANAIR

IMPOSTAZIONE STRATEGICA RYANAIR ● (PRINCIPALI ELEMENTI 1.)

- No frill airways company: servizi aggiuntivi a pagamento (bevande, cibo, extrapeso del bagaglio ecc.); prenotazione del posto eventuale e a pagamento con effetti positivi sui costi del ticketing e amministrativi (successivamente verrà modificato); pagamento dell'extra-peso del bagaglio. In questo modo alcuni costi sono trasformati in ricavi.
- Ticketing semplificato: per il 95% online (al tempo - 2003 - prevaleva la vendita via agenzia e telefonica) con un risparmio stimato annuo di 6 milioni.
- Basso costo del lavoro (remunerazione di piloti, equipaggio e altri addetti mediamente più bassa di quella delle tradizionali compagnie di bandiera); minor numero di persone di equipaggio in cabina (in media 2 o 3 rispetto ai 5). I ricavi per dipendente sono circa il 40% più alti degli altri vettori).

IMPOSTAZIONE STRATEGICA RYANAIR ● (PRINCIPALI ELEMENTI 2.)

- flotta di aerei uguali e moderni (efficiente manutenzione/riparazione/gestione ricambi; riduzione delle scorte di ricambi; economie di scala negli acquisti degli aerei e dei ricambi; più agevole ed economica gestione degli arredi; interscambiabilità dell'equipaggio (anche dei piloti); efficiente ed efficace formazione dell'equipaggio; spese di carburante più contenute). In generale più efficienza nelle operation (curva di apprendimento, routine).
- orientamento al point to point transit (sistema di trasporto con voli frequenti tra due aeroporti che conduce direttamente a destinazione in contrapposizione al cosiddetto spoke-hub distribution paradigm nel quale si fa riferimento a un hub centrale dove i passeggeri cambiano aereo per arrivare a destinazione); maggiore efficienza del servizio e riduzione del costo del personale e delle presenze fuori sede dello stesso perché si evita la complessa dispersione territoriale); semplificazione del trasferimento dei bagagli e delle persone.

IMPOSTAZIONE STRATEGICA RYANAIR ● (PRINCIPALI ELEMENTI 3.)

- Utilizzo di aeroporti secondari: tariffe aeroportuali più basse; il minor traffico consente turnaround più basso (circa 25 minuti contro 1 ora). Ciò consente per ogni aereo in media di fare 9 voli rispetto ai sei delle altre compagnie. In media gli aerei volano 11 ore contro le 7 di BA.
- Non ricorso ad aerei in standby: BA ad esempio tiene in media 10 aerei in standby per esigenze inattese e improvvise.
- Vendita di servizi accessori con partnering: commissioni per rental car, hotel, assicurazioni sulla vita. Il cliente è visto non come un soggetto che paga il biglietto ma come un soggetto che offre diverse fonti di ricavo.
- Prezzi variabili in funzione del tempo (algoritmo) finalizzato a raggiungere ricavi adeguati ma in stretta relazione ad un maggiore impiego della capacità produttiva (migliorare il load factor rispetto alle tradizionali compagnie).
- Sistema dei prezzi dei biglietti bassi. Per effetto di tutto ciò era possibile adottare un sistema dei prezzi più bassi e non per questo non remunerativi. Si era stato valutato che il ricavo per volo era superiore riempiendo l'aereo a prezzi bassi rispetto a riempire la metà a prezzi pieni.



Ora abbiamo gli elementi/componenti (possono essere chiamati in entrambi i modi) e sono molti degli aspetti che erano già stati evidenziati dagli studenti difatti qui abbiamo un elenco.

Quindi dopo aver chiarito l'idea imprenditoriale, dopo aver riflettuto sulla logica, qui ci sono quegli elementi che realizzano quel sistematico orientamento al contenimento dei costi non è un taglio dei costi ma è una filosofia orientata al taglio dei costi e quindi si compone di tanti elementi che insieme permettono/permettevano, visto che il covid sta modificando gli scenari, di perseguire quella filosofia. Se ci fosse stato un solo elemento quello era un punto vuol dire quella non era una strategia cioè un modello ispiratore della gestione. Nell'elenco, quindi, abbiamo tutti quelli elementi che insieme permettono di conseguire quella maggiore attitudine al conseguimento dei costi.