

Lezione 08/10/2020

Ieri abbiamo chiuso con il caso polaroid, ieri abbiamo iniziato a capire che **nessuna azienda può permettersi di rimanere ferma nel primo quadrante, in quel quadrante che è caratterizzato sicuramente da un efficace ed efficiente realizzazione della strategia e da una valida e adeguata impostazione strategica**. Ma abbiamo anche capito con il caso polaroid che questo non basta, non è sufficiente, perché non è sufficiente? Non è sufficiente perché ovviamente nessuna impostazione strategica è destinata a durare in eterno, succede sempre qualcosa, succede qualcosa nell'ambiente esterno, succede qualcosa a livello geopolitico, a livello sociale, a livello tecnologico che può cambiare il contesto di riferimento, che può cambiare il contesto competitivo. L'azienda le deve però continuamente osservare, deve guardarsi intorno, deve avere un po' questo atteggiamento bipolare, dove si guarda all'esterno e si lavora per oggi ma già con un orientamento verso il futuro, cercando di capire che cosa sta per succedere, che cosa potrà succedere, capire come eventualmente anticipare i cambiamenti. Questo ce lo ha insegnato il caso Polaroid, ma se guardiamo il caso Nokia, anche **Nokia** aveva sicuramente una valida impostazione strategica, e direi che da un punto di vista di efficacia ed efficienza della realizzazione non aveva nessun problema, **era l'azienda leader nel settore dei telefoni, azienda leader in termini di volumi e quindi anche di conseguenza in termini di valore, strategia ben realizzata da un punto di vista di vantaggio competitivo di costo, quindi efficacia ed efficienza nella realizzazione ed adeguatissima impostazione strategica**.

Poi però che succede nell'ambiente esterno? Nell'ambiente esterno che cosa è successo? Nell'ambiente esterno è successo che un'azienda che non era nemmeno così tanto attiva da questo punto di vista, non era nemmeno così attiva nel segmento dei telefoni cellulari, segmento governato da Nokia, succede che in questo ambiente esterno improvvisamente un'azienda introduce un'innovazione di prodotto. Mercato degli smartphone che cambia completamente il gioco competitivo.

E quale è stata la soluzione? Nokia non è stata capace di osservare cosa stesse succedendo nel mercato e capire che lo sviluppo di tante tecnologie tra loro apparentemente scollegate poteva essere integrato per introdurre nel mercato qualcosa di nuovo. Ci ha pensato **Apple**, ha inventato gli smartphone.

Nokia che cosa ha fatto? Nokia è rimasta lì a guardare convinta che la qualità del suo posizionamento strategico che è stata così efficace ed efficiente per anni potesse essere sufficiente, perché tanto lo smartphone costava troppo, perché tanto comunque sia c'erano ancora tante aree geografiche da poter popolare e nelle quali un'azienda come Apple non sarebbe mai entrata, pensate a tutti i paesi in via di sviluppo, ma non è successo questo perché la Apple è riuscita a portare a se non solo i clienti che avevano la possibilità di spendere 1000 ma anche tutti gli altri, ha rubato piano piano quote di mercato all'azienda leader. Nokia era un colosso, Nokia in qualche modo aveva invaso e diffuso il telefono cellulare a livello di massa, l'aveva appunto fatto diventare una commodity, fino a che non è arrivata Apple che ha modificato tutto, se guardiamo al settore dei cellulari oggi, sono passati 10 anni, se guardiamo all'evoluzione del settore, a come sono cambiate le dinamiche competitive, abbiamo Apple poi subito dopo troviamo Samsung, poi Huawei o Xiaomi prima di Nokia. Quindi come vedete il contesto è completamente modificato, **e Nokia ha perso la qualità del suo posizionamento strategico**.

Un altro esempio lo possiamo leggere nelle dinamiche competitive e nella storia **dell'evoluzione di blockbuster e Netflix**. Stessa storia che si ripete, è paradossale ma è andata esattamente nello stesso identico modo. **Blockbuster era leader incontrastato nel settore del noleggio di videocassette, noleggio di film**. Da noi in Italia era meno sviluppato, noi avevamo il Videovip, blockbuster aveva una penetrazione di mercato sicuramente diversa. Ma a livello mondiale Blockbuster era leader incontrastato, qualità del posizionamento sicuramente elevata, dimostrata appunto da risultati competitivi consolidati, dimostrata dal fatto che aveva una quota di mercato e di volumi assolutamente in grado di generale performance superiori e una realizzazione della strategia vincente, quindi aveva la disponibilità di film, in particolare delle nuove uscite, perché la sua posizione, il suo essere colosso gli permetteva di instaurare dei legami con le società produttrici e distributrici di film, tale per cui l'azienda era in grado sempre di avere i film delle ultime uscite, l'inserimento di prodotti accessori che aumentavano il valore dell'esperienza del noleggio.

Blockbuster era nel primo quadrante, e poi che succede? Anche Blockbuster era nella stessa identica situazione. Ben ancorata nel quadrante uno. Ma che cosa non aveva visto Blockbuster? Di che cosa non si era resa conto? **Non si era reso conto che il settore della tecnologia si stava modificando**, non si era resa conto che accanto ai vecchi registratori, dove andavamo ad inserire le cassette, che quello strumento stava

lentamente essendo sostituite dai lettori dvd. E questo lo doveva sapere Blockbuster, e lo doveva sapere ancora meglio di Netflix che ancora non esisteva, perché quando Blockbuster era nel primo quadrante ben posizionato, Netflix ancora non esisteva. Netflix è nata da un'idea del fondatore che ha trovato una video cassetta sepolta sotto mille diverse cose di Blockbuster di cui si è reso conto che è in ritardo e pagherà una penale. Il pagamento della penale rappresentava il metodo per Blockbuster di aumentare i suoi revenue, perché chiaramente più il cliente ritarda e più dovrà pagare, e questa era una fonte di revenue molto importante per Blockbuster. Ed è su proprio su questa fonte di revenue più importante che il fondatore di Netflix si è inserito e l'ha completamente rivoluzionato. allora ha iniziato a guardare a quel settore e ha immediatamente capito che quel settore era destinato a cambiare, perché in quel settore si stava introducendo la tecnologia del lettore dvd.

Ed è questo quello che ha fatto, ha ripetuto il modello di Blockbuster. Perché quando è nata Netflix, la Netflix che conosciamo oggi è diversa dalla Netflix di qualche anno fa, e se **guardiamo all'evoluzione di Netflix vediamo a quante volte l'impostazione strategica è cambiata e si è adattata a quelli che erano i processi di cambiamento introdotti dall'ambiente esterno**. Netflix quando è nata è nata con lo stesso identico modello di business perché anche Netflix permetteva il noleggio, ma di che cosa? Uno, di dvd e non più di videocassette, due, i dvd venivano spedite direttamente a casa. Quindi era l'azienda che si occupava direttamente di spedire, ti le prendevi tranquillamente da casa. Il passaggio da una videocassetta che era grossa a un dvd che invece è piccolissimo e schiacciaticissimo ha permesso ovviamente l'impostazione di un modello di business sniffato, perché spedire la cassetta avrebbe avuto un costo troppo elevato e non sopportabile l'azienda. Mentre spedire un dvd ovviamente era molto più economico. E poi chiaramente l'azienda si è evoluta sempre di più, ha sviluppato una serie di innovazioni tale per cui è riuscita a diventare la Netflix che noi oggi conosciamo.

Intervento di un ragazzo:

Nell'autobiografia del co-founder di Netflix addirittura dice che nei primi anni 2000, quando ancora il servizio on line non era così sviluppato, hanno chiesto a Blockbuster di acquistare una quota di Netflix, perché Netflix ha vissuto un momento di crisi, perché navigava in cattive acque, ma Blockbuster già era restia a concedere un incontro e nel momento in cui gli hanno concesso questo incontro gli hanno praticamente riso in faccia di fronte a questa proposta, dicendo che la loro idea di business non era assolutamente valida. Ora 20 anni dopo possiamo dire che si sono sbagliati alla grande quelli di Blockbuster.

(Riprende la prof)

Ed è vero è andata esattamente così, e ovviamente c'erano molte difficoltà inizialmente da parte di Netflix, perché Netflix a differenza di Starbucks non aveva quelle dimensioni, quelle economie di scala e quella potenza contrattuale che le potessero permettere di arrivare ad avere gli ultimi titoli disponibili. Tutti noi quando andavamo a noleggiare un film andavamo a cercare prima di tutto l'ultima uscita, non eravamo andati al cinema e andavamo appena usciva in videoteca a prendere il film per vederlo. E Netflix non riusciva ad avere tale forza da garantirsi l'accesso a questi film, e anche in questo caso Blockbuster gli ha riso in faccia, e loro che cosa hanno fatto? **Hanno trasformato questo rischio in un'opportunità**, perché hanno sviluppato tutto un sistema, un algoritmo in grado di capire quali potessero essere i gusti dei clienti, e hanno impostato tutta una libreria online tale per cui i titoli in evidenza, non erano necessariamente gli ultimi usciti, ma titoli che potevano essere interessanti sulla base della profilazione sulla base dell'utente. Quindi Netflix incrociava quelle che erano le disponibilità con il profilo dell'utente, e l'utente non è che si dimenticava dell'ultima uscita, ma sicuramente era magari più attratto da un film vecchissimo che però corrispondeva perfettamente ai suoi gusti. Quindi anche in questo caso Netflix era riuscita a superare uno dei punti di forza del posizionamento di Blockbuster, una minaccia grande per Netflix che in realtà trasforma.

Va bene, facciamo l'analisi dell'azienda dell'oggi, guardiamo, scomponiamo l'azienda dell'oggi nei quattro singoli elementi che compongono **la regione uno**, quindi il **sistema azienda, l'impostazione strategica, il processo di attuazione, il processo di apprendimento**. Ma non ci dobbiamo mai fermare qua, appena abbiamo fatto il quadro, abbiamo disegnato quella che è la rappresentazione della strategia del oggi, dobbiamo subito chiedere al nostro imprenditore, al nostro top manager al CEO che stiamo intervistando o con il quale stiamo lavorando per fare analisi strategica d'azienda, la tua azienda come la vedi tra 3 o 5? Cioè

sei bene ancora oggi, ma hai già pensato a dove vuoi andare? Qual è l'idea imprenditoriale che tu hai sviluppato per il domani.

Ecco che dobbiamo introdurre **la seconda regione** che ci serve e che dobbiamo scandagliare quando facciamo analisi strategica. E in questo caso l'oggetto di analisi si **sposta dall'essere l'azienda dell'oggi a quella che sarà l'azienda pensata oggi per il domani**. Ecco il quinto oggetto di analisi.

Qui trovate anche nel libro una citazione di Kissinger: "Un grande leader deve educare, gettare un ponte tra ciò che è visionario e ciò che è familiare". Ciò che è visionario, domani, e cioè che è familiare quindi oggi. E noi dobbiamo, il leader che guida bene l'azienda, l'imprenditore di successo è quell'imprenditore che guarda a ciò che è familiare, ma lo guarda e lo gestisce già pensando a quale sarà la visione. e già pensando a come riadattare continuamente il sistema, quelle famose attività quelle famose risorse che caratterizzano l'assetto dell'azienda e che caratterizzano il sistema di oggi, come adattare per renderle coerenti con quella che potrà essere la visione per il domani.

Qual è la differenza tra un grande leader un grande imprenditore e quelli medi? un grande imprenditore capisce questo, e quindi non è che il cambiamento lo subisce, ma il cambiamento lo fa, lo crea. Quando il cambiamento non è subito, ma quando il cambiamento dell'azienda è pensato, ragionato, allora è cambiamento strategico, e allora è il cambiamento positivo che porta ad una rivisitazione della forma imprenditoriale dell'oggi e getta le basi per avere una formula imprenditoriale del domani vincente.

Se il cambiamento è quello che abbiamo visto ieri in Polaroid, cioè un cambiamento che deriva dal fatto che sono cambiate le dinamiche di mercato e se io voglio sperare di vendere due oggetti devo necessariamente cambiare, quello non è cambiamento strategico quella è una risposta timida a cambiamenti di mercato, che mi possono giusto far sperare di sopravvivere.

Oggi il Covid è sicuramente un evento che accade nel mondo esterno incontrollabile da parte di ognuno di noi che è destinato in qualche modo a cambiare il modello di business. Cosa hanno fatto molte aziende? Hanno introdotto il canale online, hanno introdotto l'e-commerce, ma questo non è cambiamento, questo è adattamento.

E' vero che siamo portati a pensare che il Covid ha portato a un cambiamento strategico delle aziende. Che prima utilizzavano un solo canale di vendita e adesso invece hanno integrato anche con altri canali di vendita, ma non è davvero un definizione di una formula imprenditoriale di domani, è semplicemente una risposta un adattamento ad una dinamica di mercato. Attenzione tra l'altro perché quando noi andiamo a fare queste modifiche alla nostra strategia sulla base di quello che succede all'esterno, dobbiamo sempre distinguere ed analizzare **quello che succede nel mercato cercando di capire se è un effetto congiunturale o se è un effetto strutturale**. Si parla di dinamiche di settore congiunturali e dinamiche di settore strutturali.

Quando interviene all'interno di un settore un cambiamento, del settore, dell'economia locale, nazionale o mondiale, un cambiamento che definiamo congiunturale, significa che il cambiamento è anche forte, impone alle aziende di fare qualcosa, ma è congiunturale perché dipende da un evento che è una congiuntura, una volta che questo evento termina le cose potrebbero tornare allo stesso livello di prima. Se lo volessimo dire in un linguaggio estremamente corretto dovremmo dire che le dinamiche congiunturali sono quelle dinamiche che modificano la redditività del settore, ma che una volta rientrate tale redditività ritorna ai livelli normali. Il Covid è uno di questi, il Covid è sicuramente una di questi. Le crisi economiche che ci troviamo a vivere sono dinamiche congiunturali.

Qual è il concetto? E' che ovviamente una dinamica congiunturale potrebbe offrire lo spunto alle aziende di rivedere completamente i modelli di business. Sicuramente un'azienda non può non rivedere il suo modello di business quando il settore sottoposto all'effetto **delle dinamiche strutturali, cioè dinamiche che caratterizzano un settore e che sono destinate a modificare in modo permanente i livelli di redditività, la composizione delle forze**, vi ricordate le 5 forze competitive? Ecco quelle sono, però poi potrebbe succedere nel settore qualcosa che come vanno a definirsi queste forze? Il peso che ciascuna forza competitiva occupa cambia. Pensate a un **settore che opera a livello locale**, che quindi si sviluppa a livello locale e che ad un certo punto ha clienti che si internalizzano, il settore che fornisce questi clienti che prima erano locali e poi si internalizzano, le aziende fornitrici che cosa possono fare se vogliono continuare a servire i clienti internazionali? Probabilmente devono anch'essi internazionalizzarsi, questo è un chiaro esempio di un

qualcosa che succede a livello di settore che è destinato a modificare per sempre le dinamiche del settore stesso, e quindi a imporre alle aziende di rivedere i propri modelli di business.

Quello che ci tengo a sottolineare è che le aziende devono necessariamente sempre rispondere a questi cambiamenti, a volte cambiamenti congiunturali, altre volte sono cambiamenti strutturali.

La differenza sta nel fatto di capire **se la risposta agli eventi esterni, a quello che succede, se il cambiamento è un qualcosa di ragionato, è frutto del pensiero dell'imprenditore o se è semplicemente una risposta a volte anche troppo tardiva a quello che succede nell'ambiente esterno.** Solo e soltanto il cambiamento pensato, ragionato, in qualche modo anche pianificato è **cambiamento strategico**, tutto il resto non è cambiamento strategico, è mi adatto o delle volte è una botta di culo.. Che badate bene non è che è un'idea, non basta aver un'idea, non basta dire si più o meno penso che sarà così. Come per la formula imprenditoriale dell'oggi serve poi la fase di realizzazione, serve la strategia, l'impostazione strategica attuale che è il passaggio dall'idea al progetto, all'implementazione dell'idea, anche per parlare di cambiamento strategico e quindi dell'idea imprenditoriale per il domani, ci deve essere un progetto, ci deve essere un progetto per quella realizzazione non basta l'idea. Serve avere chiaro come questa idea si articola e in questo caso parliamo di intento strategico. **Nella strategia dell'oggi l'abbiamo chiamata impostazione strategica**, quindi abbiamo l'idea imprenditoriale dell'oggi che si traduce nell'impostazione strategica attuale. In quella di domani, avremo l'idea imprenditoriale per il domani, pensata oggi, sulla base di quello che oggi sta accadendo, che si progetta in un intento strategico, che è il progetto per realizzare l'idea di sviluppo. E' l'idea di azienda pensata oggi per il domani. Ed è possibile farlo? Perché uno potrebbe dire, come faccio a saperlo? Come faccio a sapere cosa succederà domani? Come faccio a fare questo tipo di analisi? In realtà se ci pensiamo bene, e se all'interno delle aziende ci fossero figure che costantemente tengono traccia di quello che sta succedendo nell'azienda, nel settore, nei competitor, nei settori affini, se ci fosse un analista strategico nell'azienda molti dei cambiamenti si possono prevedere, si possono anticipare. Ora va di moda la parola digitalizzazione, ma la digitalizzazione, e l'effetto che poi la digitalizzazione ha sui modelli di business dell'azienda è qualcosa che poteva essere previsto 10 anni fa probabilmente, non c'era bisogno di aspettare il Covid per capire che la digitalizzazione poteva essere sfruttata e poteva cambiare i modelli. Quindi i cambiamenti devono essere anticipati e possono essere anticipati.

Cosa facciamo quando andiamo in azienda? Partiamo dalla fotografia dell'oggi, questo è chiaro, partiamo dalla strategia dell'oggi ed utilizziamo uno strumento che vi presento la prossima settimana che si chiama **formula imprenditoriale**, che è proprio un tool che ci permette di scriverla, di rappresentarla, di capire quali sono i punti fondamentali, in torno a che cosa gira. Poi però immediatamente una volta che abbiamo fatto la fotografia, iniziamo a spostarci verso l'esterno. Immediatamente che cosa facciamo? Guardiamo che cosa fanno i competitor, guardiamo **i modelli di business dei competitor, come sono generati i ricavi dei competitor, in quali settori, in quali mercati sono più forti.** Poi andiamo a guardare **il settore, cioè quali sono le forze, non sono come le cinque forze competitive vengono rappresentate nel settore, ma quali sono le principali dinamiche**, guardiamo al settore negli ultimi 10 anni che cosa è successo? Perché se noi utilizziamo questa prospettiva di analisi, se noi andiamo ad analizzare il settore guardando in un'ottica allargata e cercando di raccogliere dati e informazioni che ci permettano di costruire l'evoluzione dei settori negli ultimi 10 anni, allora riusciamo a capire i macro trend che probabilmente anticipano quello che potrà succedere. Ed è questo il motivo per cui quando si fa analisi strategica si fa oggi e poi domani perché le risposte ci sono già, è chiaro che bisogna uscire dal day by day e bisogna mettersi lì e rendersi il tempo per fare questa analisi. Quindi dobbiamo dire che il buon manager deve essere un po' strabico, deve avere un'ottica duale, deve necessariamente guardare all'oggi e contemporaneamente al domani quando deve fare questo? Il 90% delle aziende lo fa quando le cose stanno iniziando ad andare male e lì diventa tardi, non è cambiamento strategico, è solo disperazione. Questo processo di formulazione strategica di oggi e per il domani deve avvenire sempre, ancora di più quando i risultati sono positivi perché noi sappiamo che non saranno positivi in eterno. **Allora è fondamentale fin da subito anche quando le cose vanno bene iniziare ad impostare l'idea imprenditoriale per il domani e immediatamente trasformare l'idea imprenditoriale pensata oggi per il domani in progetto, in intento strategico.** Che cos'è l'idea per il domani? L'idea per il domani potrebbe essere un'evoluzione dell'idea imprenditoriale per l'oggi, significa che se oggi lavoriamo solo in Europa potremmo pensare che l'idea imprenditoriale per il domani possa essere quello di replicare il nostro modello in un mercato differente, quindi magari spostarsi verso il continente americano. Oppure

potrebbe essere quello di ingresso in altri settori, sviluppo occhiali polarizzati e però già capisco che posso utilizzare le tecnologie sviluppate internamente per produrre macchine fotografiche. Sono Amazon ieri e già capisco che posso sfruttare le mie risorse, le mie attività per la mia idea imprenditoriale per il domani e inizio a progettare il mio intento strategico, Amazon è un bellissimo esempio di sviluppo costante dell'idea imprenditoriale.

Abbiamo capito che in un'azienda ben governata devono sempre coesistere **due idee**, un'idea imprenditoriale per oggi che si traduce in tutti quegli elementi che prima abbiamo menzionato e un'idea imprenditoriale pensata oggi per il domani. Non solo idee ma vanno anche progettualizzate, quindi come abbiamo visto in Amazon e come ha fatto anche Netflix. Quest'ultima ha avuto un'evoluzione che rappresenta la coesistenza dell'idea imprenditoriale per oggi e contemporaneamente lo sviluppo dell'idea imprenditoriale oggi per il domani, quindi dai dvd consegnato a casa alla piattaforma online, piattaforma online allo streaming, dallo streaming dei prodotti di altri e poi dallo streaming dei prodotti degli altri.

Adesso analizziamo due casi: Apple visto in un'ottica strategica differente dal solito, computer hub, e poi la storia di Canon.

Prof: anche qui riusciamo a capire come ci sia stata l'evoluzione dell'idea imprenditoriale. L'idea imprenditoriale della Apple quando è nata riguardava il posizionamento strategico concentrato sui computer e il l'impostazione strategica riguardava la diffusione del computer a tutti ma collegata a quel settore. Solo che Jobs da grande visionario quale era, aveva capito che non poteva fermarsi lì, ha capito che doveva investire per sviluppare l'idea imprenditoriale di oggi per il domani. Infatti il computer come hub digitale è proprio l'evoluzione, ogni periodo Jobs introduceva un nuovo dispositivo che potesse ancora di più potenziare lo strumento di partenza. L'idea imprenditoriale è diventata idea non di un computer figo, di un telefono figo ma l'idea imprenditoriale vincente quella pensata ieri per l'oggi ruotava tutto intorno al concetto di hub digitale. Tutto questo come si è tradotto in un'impostazione strategica? Ha introdotto il controllo sulle singole fasi, convinto che questa strategia di integrazione, ecco come ha realizzato l'idea imprenditoriale attraverso l'integrazione la Apple è riuscita a sviluppare l'idea imprenditoriale, a sviluppare l'intento strategico.

Studente: leggendo il caso di Apple e vedendo che Jobs cambiava strategia nel momento in cui ha ricevuto un rifiuto da Adobe tutto questo può essere ricollegato al caso Huawei, che nel momento in cui ha perso i servizi di Android e Google ha deciso di implementare un proprio sistema operativo con un proprio store e anche ha deciso di produrre telefoni, computer e tablet integrati come sono quelli della Apple.

Prof: assolutamente, sta in qualche modo replicando il caso Apple. Se pensate al caso **Huawei** è molto interessante perché Huawei è stata molto furba. Perché non aveva la possibilità di entrare nel settore e portare via le quote di mercato a Apple e Samsung sfruttando il brand, perché queste aziende avevano sviluppate un sacco di soldi nello sviluppo del brand. **Il brand infatti era diventata una barriera all'ingresso molto grande all'interno del settore degli smartphone**. Allora Huawei ha scelto un ingresso nel settore con dei prezzi molti bassi, quindi ha scelto di entrare lavorando sui costi e dopodiché dopo che mi sono fatto conoscere, una volta che ho portato un po' via le quote di mercato posso in qualche modo a giocare con le stessa competitiva degli altri perché nel settore degli smartphone si compete sul brand. Quindi Huawei è riuscito ad entrare in un altro modo e adesso sviluppa la sua strategia e replica in qualche modo il modello integrato. La qualità del posizionamento strategico di Huawei aveva una posizione consolidata con risorse adeguate, che le hanno permesso di diventare un colosso nel settore della tecnologia. Non era nel settore degli smartphone, questa era l'idea imprenditoriale di ieri per il domani ma la domanda è: aveva le risorse per entrare? Magari non esattamente quelle necessarie ma lavorandoci un po' quelle risorse si potevano prestare per sviluppare quella nuova formula imprenditoriale per il domani.

CASO CANON

Sul caso Canon possiamo fare due riflessioni:

-**la prima su Xerox**, se aveste dovuto valutare la qualità dell'impostazione strategica di Xerox negli anni 70 in quale quadrante l'avreste messa? Nel primo quadrante. Ma qual era il suo problema nell'essere posizionata nel quadrante uno? Non aveva uno sguardo rivolto al futuro, compiaciuta della sua posizione, del settore da lei creato, dei suoi risultati. Pensava fosse impossibile passare da una cosa grossa che si deve mettere in ufficio apposito ad una cosa piccolina, messa su una scrivania e governata da ognuno. Qui è chiaro l'innamoramento di Xerox della sua idea imprenditoriale per l'oggi e cos' tanto innamorata che le fecero pensare che non c'era bisogno di rivederla per il domani nonostante ci fossero i segnali;

-**su Canon** invece possiamo dire che ha avuto uno sguardo verso il futuro. Se noi guardavamo a Canon negli anni 70 dove l'avremmo collocato Canon? In quale quadrante? **Nel primo ma a differenza della Xerox aveva un'idea dell'oggi e un'idea dell'oggi per il domani, quindi con un'idea ben delineata di sviluppo futuro.**

Studente: quando parliamo del caso Canon diciamo che l'azienda si trova nel primo quadrante, quindi con un'impostazione strategica ben realizzata ma nel momento in cui decide di cambiare settore, strategia è più giusto parlare di una **cannibalizzazione della propria strategia** o è più giusto parlare di **infedeltà virtuosa**, pur non essendo nel terzo quadrante della matrice?

Prof: i manager hanno fatto un processo di infedeltà virtuosa anche in questo caso però non hanno abbandonato la vecchia formula, perché Canon continua a fare macchine fotografiche. Possiamo dire che non è stato monogamo. La riflessione è giusta ma non l'ha sostituita.

Studente: collegandomi all'osservazione fatta dall'ultimo collega, sull'infedeltà virtuosa. Io la vedrai più come un peggioramento del prodotto in un adeguamento di mercato, cioè l'altra volta abbiamo parlato di infedeltà nel caso in cui si non si vendeva più oro e quindi la società si doveva spostare dalla produzione di oro, perché affezionata a quella produzione sicuramente più rinomata rispetto alla bigiotteria allora in questo caso io parlerei di infedeltà. Ma in questo caso anche se Canon avesse abbandonato la sua attività principale ma messo in campo tutte le sue competenze e quindi spostandosi in un campo altrettanto rinomato non so fino che punto si possa di infedeltà, oppure sono io ad avere un concetto errato di infedeltà?

Prof: è vero che Canon ha utilizzato le sue risorse in modo diverso, ed è lì il successo. Analizzando l'azienda di ieri il problema era un problema di riconversione perché devi passare da materie prime oro a bigiotteria, la tentazione era quindi minore. Se invece vogliamo continuare a parlare dell'infedeltà per Canon la tentazione era maggiore perché già aveva dentro una serie di risorse e competenze facilmente adattabili, ma comunque Canon ha avuto il coraggio di cambiare, pur essendo rinomata nel suo settore di appartenenza. Quindi io credo che infedele sia colui che va con due "persone" contemporaneamente.