

14/10/2020

Rigolini Sbobina SEPA – lezione del 14 ottobre 2020.

Formula imprenditoriale applicando la matrice diagnostica al caso PowWow. *(slides Rare model).

ANALISI SITUAZIONALE: Vogliamo andare a introdurre gli strumenti che ci permettono di analizzare il sistema di azienda operante e poi successivamente anche l'intento strategico. Oggi ne introduciamo altre, però prima di andare a trattare la **formula imprenditoriale e la matrice diagnostica**, dobbiamo però contestualizzare, cioè ne dobbiamo sempre capire, ricordarci quali sono gli elementi su cui noi facciamo analisi strategica perché se capiamo bene quali sono questi elementi allora poi li sappiamo analizzare nel modo corretto. E qual è il nostro oggetto di osservazione? **L'azienda**. E quindi ci dobbiamo un attimo riprendere quella definizione dell'azienda Giannessiana perché ci aiuta a capire come fare analisi strategica e come applicare modelli della formula imprenditoriale, ovvero **L'azienda è quell'unità elementare inserita nell'ordine economico generale dotata di vita propria e riflessa**.

Dotata di vita propria → perché ha un insieme di cose che le danno vita e

dotata di vita riflessa → perché ovviamente si riflette sulla parte di quello che è l'ambiente esterno, è dall'ambiente esterno che prende gli input, che prende le pressioni, gli impulsi e risponde attraverso la sua composizione di forze interne a quello che succede nell'ambiente esterno. Se ci ricordiamo bene noi quando abbiamo definito l'azienda a economia aziendale I, l'abbiamo definita attraverso 3 ordini.

1. **Primo ordine: ordine combinatorio**: che l'azienda è fatta di fattori produttivi che combina tra di loro e ogni azienda ha un proprio ordine combinatorio anche se opera all'interno dello stesso settore; i

Esempio: il modo in cui la Apple combina i fattori produttivi è diverso dal modo in cui Nokia combina i fattori produttivi, magari sono gli stessi ma l'ordine combinatorio che mette insieme questi fattori, fattori produttivi che vanno dalle materie prime a fattore lavoro, al management, al brand, fattori che si mettono insieme in modo diverso danno vita ad una proposta di valore, che danno vita a delle operazioni che vengono svolte in modo diverso.

2. **Poi l'azienda è fatta da operazioni, e qui abbiamo definito quello che abbiamo chiamato ordine sistematico**, abbiamo detto che l'azienda svolge una serie infinita di operazioni che però devono essere viste in ottica sistemica.

Esempio: L'operazione di vendita deve essere collegata all'operazione di acquisto, che è collegata alla ricerca delle fonti di finanziamento, che è collegata all'operazione di gestione delle scorte. Le operazioni all'interno dell'azienda si svolgono in ottica sistemica.

3. **E poi abbiamo l'ordine di composizione, cioè l'azienda svolge le operazioni e combina i fattori produttivi sotto la pressione di queste forze, interne ed esterne, che influenzano proprio il modo in cui l'azienda svolge le operazioni**, influenza il modo di essere dell'azienda,

le pressioni competitive fatte da Huawei cambiano in qualche modo il modo in cui la Apple può voler svolgere le proprie operazioni o il modo in cui la Apple deve combinare i propri fattori produttivi, il modo in cui Canon ha fatto pressione nella forza esterna oppure il modo in cui si evolve l'evoluzione tecnologica e quindi ad esempio la diffusione di Dvd porta le aziende, Netflix per esempio, a combinare in modo diverso i fattori produttivi e a svolgere operazioni diverse. Questi 3 ordini appunto stanno insieme, convivono e devono

essere tutti orientati all'equilibrio economico a valere nel tempo. L'equilibrio economico non è l'utile, a noi dell'utile non ce ne frega niente, noi sappiamo che un'azienda non è che va bene o male in base a sé produce un utile positivo o negativo, l'utile non ci dice assolutamente niente.

Noi dobbiamo capire se l'azienda è in equilibrio economico, cioè produce performance superiori, adeguate che permettono la remunerazione di tutti gli stakeholder. Li abbiamo un orientamento all'equilibrio economico, che sia durevole, sostenibile nel tempo. Se infatti noi andiamo a vedere la letteratura in management, di strategia, quando essa propone le prospettive di analisi dell'azienda e quindi della strategia aziendale, propone tre approcci analitici e dice che fundamentalmente l'azienda la possiamo andare a analizzare, studiare secondo la **prospettiva resources based**, secondo una **prospettiva activity based**, o secondo una **prospettiva stakeholder**.

La prima prospettiva è quella che abbiamo visto in strategia l'azienda di cosa è fatta di risorse, ogni azienda si distingue per un portafoglio di risorse e competenze, le aziende che hanno un vantaggio competitivo sono quelle aziende che hanno portafoglio di risorse e competenze distintive, cioè che gli permettono di raggiungere performance diverse, performance superiori, hanno degli elementi di distintività.

Poi noi abbiamo anche visto che da un punto di vista strategico, da un punto di vista di management, l'azienda può essere vista e scomposta **in attività** e questa è una visione Porteriana, l'activity based è la visione Porteriana dell'azienda e della strategia aziendale. Quindi il focus è sulle operazioni, sui processi, sul modo in cui le aziende svolgono le attività. La catena del valore è composta dalle attività e quindi secondo questo approccio un'azienda deve svolgere le proprie attività in modo diverso dai competitor per ottenere il vantaggio competitivo.

Esempio: Ikea, abbiamo visto che svolgeva in modo unico l'attività di logistica perché aveva capito che era un'attività che non crea valore e quindi la tengo fuori, la delego al cliente. E quindi se andavamo ad analizzare la catena di valore di Ikea, vedevamo che rispetto a quelle degli altri competitor, ci aveva un pezzo in meno, il che si traduce in meno costi. Questi meno costi hanno permesso a Ikea di produrre e di vendere prodotti forniture a prezzi più bassi rispetto ai competitor.

E poi abbiamo **la terza prospettiva che è quella orientata all'ambiente esterno** che qui è chiamata stakeholder. Se ci ricordiamo anche a business strategy abbiamo parlato dell'analisi dell'ambiente esterno, abbiamo visto quali sono le forze dell'ambiente esterno che in qualche modo condizionano il modo di essere dell'azienda e che vanno studiate, conosciute e che influenzano il mondo di oggi e quello che sarà l'azienda domani. È importante quindi andare a definire quali sono le relazioni di queste forze esterne, quali sono le relazioni con questi stakeholder. Ricordiamoci del caso Uber e quanti stakeholder diversi ha un'azienda come Uber, e quando vogliamo capire i modelli di business della strategia di un'azienda come Uber dobbiamo anche andare a studiare che tipo di relazioni intrattiene con i suoi stakeholder, ovvero il cliente, il driver, le aziende di taxi, la comunità, lo stato. Un'azienda come Uber, che è un'azienda che fundamentalmente scardina completamente i modelli di business, dovete pensare che quando entra in un mercato nuovo ha una serie di problemi, serie di problemi che sono collegati proprio al rapporto con gli stakeholder e alle relazioni che si instaurano con essi. *Perché secondo voi in Italia Uber non c'è?* perché se andate a Londra o a New York si? Non è una scelta aziendale ma è dettato principalmente dagli stakeholder italiani, i sindacati sicuramente, la legge. E quindi ovviamente quando andiamo a analizzare la strategia di un'azienda, dobbiamo studiare le relazioni che un'azienda instaura con i propri stakeholder perché è da queste che dipende come svolge attività. **Se nella prospettiva aziendale parliamo di orientamento all'equilibrio economico, nella prospettiva strategica parliamo di creazione di valore.** Quando creiamo valore possiamo raggiungere l'equilibrio economico. Creazione di valore deve essere intesa in senso allargato, c'è un articolo bellissimo di

Porter che parla della creazione di valore allargata ed è questo che si deve fare **orientamento alla creazione di valore allargato per tutti**. Quindi perché questa introduzione? Perché fondamentalmente attraverso il governo dell'azienda, attraverso quell'azione di governo dove facciamo strategia, dove decidiamo, dove definiamo i modelli di business, cosa facciamo? Mettiamo insieme risorse, attività e relazioni e le orientiamo all'economicità, cioè a quelle performance superiori. Performance che sono performance competitive, reddituali, sociali. Ed è qui che il professore ha definito il RARE MODEL. Acronimo.

R= risorse A= attività R= relazioni E= economicità.

È un acronimo di quello che è un insieme degli elementi che compongono l'azienda come ci ricorda Giannessi nella sua definizione e sono diciamo i singoli oggetti di analisi strategica e sono i singoli oggetti che devono essere messi a sistema e governati in modo da creare valore. (economicità di lungo periodo). Oltre a essere un acronimo, ci evoca la rarità. È un senso anche evocativo perché un'azienda per produrre economicità, per produrre performance superiori, deve gestire risorse, attività e relazioni in modo diverso. Richiama il concetto della diversità. Non si deve fare meglio, svolgere attività meglio degli altri o essere più bravi a gestire le relazioni, **si deve fare tutto in modo diverso**. È la rarità che ci fornisce un elemento di distintività rispetto ai competitor. Ecco da qua che nasce il concetto del RARE MODEL. **Efficienza operativa** cioè fare meglio degli altri, non è sinonimo di strategia aziendale, non è sinonimo di diversità. Ci permette magari di risparmiare, ci garantisce sicuramente un'efficienza, svolgere in modo migliore l'attività di produzione può garantire all'azienda una efficienza che si traduce in un risparmio di costi ma non è un vantaggio competitivo orientato alla leadership di costo perché basta che magari uno compri un macchinario più efficiente ed ecco che lo recupera. Questo non è strategia, queste non sono le fonti del nostro vantaggio competitivo. Il trucco è come capire come possiamo combinare e svolgere risorse, attività e relazioni in modo diverso. È proprio dalla composizione di questi 3 elementi (risorse, attività e relazioni) che si originano quelle **value proposition** che l'azienda offre ai mercati. L'azienda dalla composizione di questi elementi sviluppa la proposition che va a posizionare al mercato di sbocco, al mercato dell'approvvigionamento, al mercato dei capitali. L'azienda sappiamo che si interfaccia all'esterno su diversi mercati e accanto al mercato di sbocco, c'è anche il mercato dei finanziatori. Deve dare una proposition di valore anche ai finanziatori perché anche dai finanziatori l'azienda vorrebbe qualcosa indietro. Per avere qualcosa indietro le deve dare, ed è per questo che c'è la value proposition e dobbiamo capire come essa si analizza la value proposition che ad esempio l'azienda offre alla banca. l'azienda è inserita in una comunità, deve offrire una proposition di valore perché chiedo al territorio la possibilità di operare e chiede al territorio la possibilità anche di mettere a remissioni (?min 26:43) per le leggi. C'è un sistema di proposition che l'azienda deve offrire ai diversi mercati nei quali l'azienda si interfaccia e noi oggi ci vogliamo dotare di uno strumento che ci permette di analizzare e comprendere la validità di queste value proposition. L'obiettivo è proprio quello di costruire una cassetta degli strumenti, che ci permettono di **analizzare da una parte le risorse, da una parte le attività, da una parte le relazioni**. Gli attrezzi che facciamo oggi, i nostri attrezzi **sono formula imprenditoriale e matrice diagnostica**.

LA FORMULA IMPRENDITORIALE: È lo strumento proprio che ci permette di analizzare l'idea e la qualità della sua progettazione. È uno strumento attraverso il quale è possibile rappresentare e in qualche modo analizzare l'impostazione strategica dell'oggi e valutare l'intento strategico. Come si rappresenta? Quali sono gli elementi che compongono la formula imprenditoriale? È un modello di rappresentazione. Quando noi andiamo a dire: "analizziamo un'azienda e facciamo l'analisi della sua formula imprenditoriale", **evidenzia proprio quelli che sono gli elementi della struttura aziendale**, vedete al centro c'è la struttura, dalla quale si originano le value proposition con le quali l'azienda si relaziona con i suoi stakeholder. **Value proposition che quando si rivolge ai mercati di sbocco si chiamerà ' sistema prodotto', value proposition che si chiama proposte progettuali quando si rivolge agli altri interlocutori sociali**.

Quando siamo su ' sistema prodotto' e su ' struttura', ' sistema competitivo' → si chiama **formula competitiva**, quando siamo dall' altra parte si chiama **formula aziendale**. L'obiettivo lo rappresentiamo e lo analizziamo nell' ottica del nostro obiettivo primario cioè la ricerca di un equilibrio tra tutte queste value proposition. Un equilibrio che mi permette il raggiungimento delle performance superiori. Se noi prendiamo la definizione bocconiana di strategia, viene definita come equilibrio tra tutte queste unità che compongono la formula imprenditoriale. Fare strategia significa ricercare equilibrio tra tutti questi elementi. Abbiamo capito che esistono due sottoformule: **la formula imprenditoriale è composta da due anelli**:

1. **Formula competitiva**: che l'azienda con le sue risorse attività offre una value proposition ai propri clienti. Una value proposition che deve essere di valore perché è con questa value proposition che si presenta all'interno del sistema competitivo dove ci stanno i clienti, i competitor, dove attraverso questa value proposition deve andare a vincere la competizione. Analizzare la formula competitiva significa andare a vedere quali sono gli elementi della struttura attraverso i quali l'azienda realizza un sistema prodotto. Si parla di **Sistema prodotto** perché quando andiamo a analizzare la value proposition in termini di clienti dobbiamo andare a analizzare tutti quegli elementi tangibili e intangibili che concorrono alla creazione di valore per il cliente e quindi se prendevamo il nostro telefono Iphone dobbiamo prendere le caratteristiche tangibili ma anche quelle intangibili associate al brand, associate alla Apple community, associate al modo di essere di sistema prodotto e poi andare a capire se questo sistema prodotto è coerente e mi permette di vincere la competizione all'interno di un sistema competitivo che è fatto da un'altra serie di clienti che vogliono certe cose e dove ci stanno tutta una serie di competitors che offrono magari cose simili o diverse e quindi quando io vado in azienda e parto da qua.

"quando faccio un'analisi di una azienda parto da qua, anche recentemente stavo facendo una valutazione aziendale e voi direte: "che c'entra la valutazione d'azienda con tutto questo? C'entra, c'entra tantissimo e grazie a tutto questo ho portato a casa i numeri che volevo. Perché quando sono arrivata con la controparte che li dovevo spiegare quanto voleva l'azienda, la controparte aveva guardato i numeri, io ho guardato i numeri e tutto il resto: la struttura, ho capito il sistema prodotto e ho capito il sistema competitivo e sono arrivata a sostenere che un'azienda di 100 milioni vale -2 e nessuno mi poteva dire niente perché avevo spiegato i numeri attraverso l'analisi della struttura, del sistema prodotto e del sistema competitivo. È questo che fa la differenza, è questo che dovete imparare a fare e che vi differenzia da manager qualunque." Io guardo all'azienda e cerco di capire da che cosa è fatta, dalla qualità del macchinario, è vecchio è nuovo, come è il management, è di valore, bisogna fare investimenti o no, c'è un brand. Prodotto, cosa c'è nel prodotto? *Oltre alla parte tangibile e tecnica ha delle caratteristiche distintive e poi come è fatto l'ambiente nel quale opera, cosa vogliono i clienti, i competitor offrono la stessa cosa? Qual è l'orientamento del mercato? I prezzi della materia prima tenderanno ad aumentare o a diminuire? quali sono le leve necessarie per vincere la competizione? La partnership con i fornitori o l'accesso privilegiato ai canali distributivi?* Questo significa analizzare la formula competitiva di una azienda. Capire qual è la value proposition che l'azienda attraverso la sua struttura offre ai propri clienti e posiziona nel settore di riferimento. **ATTENZIONE: l'azienda non ha un'unica formula competitiva, o per lo meno può non avere un'unica formula competitiva e qui chi ha fatto business strategy mi deve spiegare da solo perché.**

Interviene una collega: perché per esempio un'azienda potrebbe utilizzare per ogni mercato di sbocco una formula competitiva diversa.

Prof: Esatto. Abbiamo fatto **la mappatura delle ASA**. Esiste probabilmente una formula competitiva diversa per ogni ASA in cui l'azienda opera. Noi sappiamo che un'azienda può essere mono business, cioè opera in un solo mercato o una sola ASA (area strategica d'affari), oppure un'azienda può essere multi business, cioè opera in diversi mercati e sappiamo che operare in diversi mercati a volte può voler dire avere strategie diverse, essere un produttore imbottigliatore di acqua, significa che vendo produco e imbottiglio acqua per

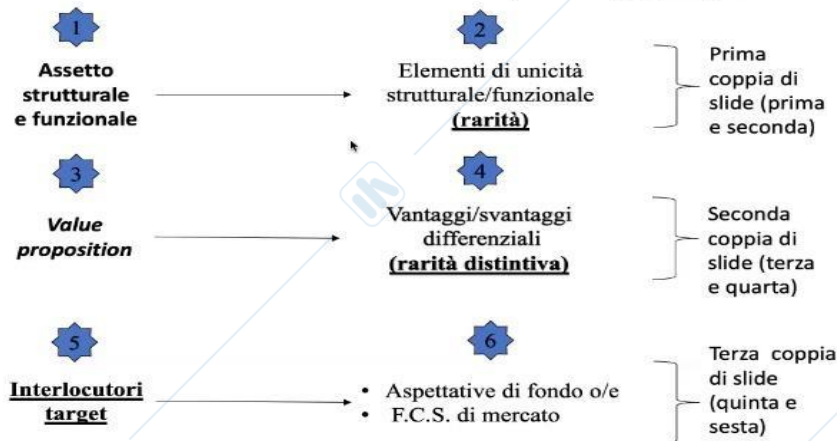
il supermercato ma anche per il grande ristorante. Ad uno vendo in plastica, ad uno vendo in vetro. Due formule competitive completamente differenti. Un'azienda quindi non ha un'unica formula competitiva, ha una formula competitiva per ogni ASA nella quale lavora, per ogni business. Può essere anche per **area geografica**, dipende da qual è il criterio di segmentazione dei mercati e il nostro criterio di segmentazione delle ASA. Dipende se il fatto di essere in America o in Italia presuppone che si faccia competizione in maniera diversa. Questa è la logica. Quali sono i fattori che ci fanno vincere la competizione sul mercato. Se sono gli stessi è un unico mercato, se sono diversi allora forse vale la pena trattarli come se fossero mercati diversi. È un aspetto culturale, certo, ma da solo non è discriminante. Ciò che è discriminante per capire in quale business l'azienda opera è:

- *Le logiche e le leve competitive sono uguali o sono diverse?*

Es. mercato automobilistico. Questo è un caso in cui ovviamente all'interno magari della divisione fiat, che è un'unica, poi avremo sistemi di prodotti differenziati sulla base del mercato di riferimento ma la formula competitiva è la stessa. Semplicemente dovremo spaccettare ulteriormente la formula competitiva e quindi spaccettare in qualche modo le caratteristiche del sistema prodotto perché in quel caso la dimensione, quindi come se avessimo l'ASA unica e all'interno della ASA avessimo **una SBU (strategic business unit)** ancora più piccola, una sub-ASA che ha delle caratteristiche diverse che presuppongono logiche differenti però come l'azienda offre diciamo una value proposition per il cliente e per i clienti, l'azienda deve offrire una value proposition anche per tutti gli altri stakeholder con cui si interfaccia perché ci ricordiamo, abbiamo detto che l'azienda si interfaccia con gli altri attori, con le banche, comunità, stato, sindacati, dipendenti. Sono tutti stakeholder che un'azienda gestita e governata bene deve offrire proposte progettuali, value proposition anche a queste. Ma che significa proposta progettuale? Perché diciamo che un'azienda deve offrire una proposta progettuale alla banca? Qual è secondo voi la proposta progettuale che l'azienda offre alla banca? Se la offre.

Studente: **business plan**. Esatto, perché fondamentalmente alla banca l'azienda non dice che vuole i soldi ma offre all'azienda una prospettiva di investimento. Una prospettiva di investimento e gliela offre sotto business plan; cioè gli fa vedere che questo è il mio progetto, te lo offro e se te investi insieme a me in questo progetto ti faccio vedere che i tironi attesi sono i seguenti. Quando si va in una banca in teoria che poi in pratica le banche sono molto più testine (?) di quanto si possa pensare, quando si va alla banca le si deve far vedere quello che stiamo facendo, qual è la proposta di valore che le stiamo dando e quando la banca valuta la nostra proposta, il nostro business plan, il nostro piano industriale va a vedere che tipo di investimenti/ progetto supporta e poi va a vedere i flussi. Significa farmi vedere quanti flussi di cassa mi dai grazie a questo investimento. Se produci flussi di cassa vuol dire che sei in grado di remunerare il mio investimento e quindi okay, te li do. Questa è la logica. Li si sta offrendo il business plan ma dietro. C'è la proposta, l'investimento. La stessa cosa se pensiamo alla comunità, cosa offre alla comunità, qual è la value proposition che un'azienda può offrire alla comunità dove decide di aprire una (?), posto di lavoro. **La value proposition devono essere coerenti con le aspettative degli attori sociali.** Un'azienda che vuole aprire una nuova sede in campagna su un territorio protetto, dove tra l'altro non ha nessun impatto sul terreno perché non assume una persona perché è tutto digitale, è chiaro che la proposta progettuale di questa azienda alla comunità non è coerente con le aspettative degli attori.

LE PRIME 6 SLIDE (3 coppie)



Abbiamo capito che la rappresentiamo. Io descrivo la formula imprenditoriale, vado a vedere la struttura, il sistema prodotto, il sistema competitivo, stessa cosa vado a fare sulle proposte progettuali, nelle aspettative degli stakeholder. Ho la descrizione, ho la rappresentazione ma noi siamo nell'ambito dell'analisi strategica quindi non mi basta rappresentare la devo ancora valutare/analizzare questa qualità e **come si analizza la qualità di una formula imprenditoriale**? L'analizziamo sulla base di due elementi:

1. La coerenza
2. La sostenibilità

Coerenza: una volta che ho rappresentato tutti gli elementi della struttura, value propositions e le caratteristiche dei miei interlocutori a quel punto per valutare la coerenza dico ok ma all'interno della mia struttura esistono elementi di unicità? Esistono elementi di rarità che mi potrebbero eventualmente fornire un elemento di vantaggio? Se sì, attraverso questi elementi di rarità/unicità riesco a dare una distintività alle mie value propositions, riesco ad es. a fornire un sistema prodotto diverso distintivo rispetto a quelli competitors, quali sono le caratteristiche distintive nel mio sistema prodotto? e queste **caratteristiche distintive sono coerenti con i fattori critici di successo del mercato** cioè con le aspettative di fondo del mercato? Se il brand è uno degli elementi distintivi della mia value proposition ma sul mercato io ho dei clienti che si aspettano di avere quel prodotto a prezzi bassi perché sono sensibili solo al prezzo, è chiaro che io posso avere anche un elemento di distintività perché sono l'unica azienda in quel settore che opera con brand ma che non è coerente con i fattori critici di successo del mercato. Non c'è coerenza e quindi non ci faccio assolutamente nulla. Ho una formula imprenditoriale che però la vado ad analizzare, non è coerente. Noi sappiamo che dobbiamo avere un'ottica duale, dobbiamo guardare all'oggi ma dobbiamo sempre guardare anche al domani ecco perché dice che la formula imprenditoriale è un valido strumento anche per l'intento strategico perché ovviamente la domanda deve essere: con quelle caratteristiche di distintività/con quegli elementi che distinguono le mie Propositions sono coerenti o non coerenti oggi ma anche, saranno coerenti con i fattori critici del successo domani? Quindi mi devo fare la domanda in relazione a quello che succede nell'ambiente esterno oggi ma anche a ciò che succede nell'ambiente esterno domani. Ecco perché studio e analizzo impostazione strategico e intento strategico attraverso la formula imprenditoriale perché mi domando se quello che ho all'interno e se le caratteristiche distintive di oggi, se il tom tom e le sue caratteristiche di questi anni sono coerenti con i fattori critici di successo del mercato del domani? Quell'analisi ci avrebbe probabilmente suggerito che un domani il cliente non andava a comprare una cosa scollegata da mettere in macchina ma probabilmente avrebbe avuto più successo se si iniziava a sviluppare

dei plick dove mettere il cellulare dove poi c'era il navigatore perché è incorporato nello smartphone. È importante valutare la durabilità, la sostenibilità della nostra formula imprenditoriale.

Sostenibilità: Dobbiamo presentare e poi analizzare, perché se siamo consulenti, manager che andiamo in azienda poi faremo le nostre analisi arriverà il momento di report al cda, piuttosto che al top manager piuttosto che all'amministratore delegato che ci ha chiamato e dobbiamo esporre sia l'analisi fatta(esporre magari la formula imprenditoriale) e la valutazione e dobbiamo essere bravi perché se stiamo cominciando a dire che hanno una formula imprenditoriale non coerente lo dobbiamo dire però bisogna dare elementi, basare le nostre valutazioni su elementi solidi e allora un modo sono le 4 coppie/slide e **si applicano sia per la formula competitiva che per la formula imprenditoriale a livello generale/quella aziendale** quindi stesso identico ragionamento, la logica è la stessa sia che sto analizzando value propositions diretto al mercato di sbocco quindi quella competitiva, sia che stia analizzando le value propositions destinate alla parte degli altri interlocutori sociali.

prima coppia di slide: parto dalla **definizione dell'assetto strutturale e funzionale**, faccio come se fosse un elenco cioè vado ad evidenziare quelle che sono le caratteristiche di quell'azienda, la storia, nata nel, ha 7 stabilimento, 2 in Italia, 1 in Francia l'altro in America, ha un management con queste caratteristiche, ha un assetto proprietario con queste caratteristiche, ha brevetti o non ha. Definisco, rappresento, descrivo, ha un portafoglio prodotto di 150, ha un portafoglio clienti di, ha relazioni consolidate di clienti in questo modo, ha dei partner privilegiati nell'ambito della fornitura descrivo risorse dell'attività nell'azienda.

Seconda slide quindi prima coppia di tutti quegli elementi che ha messo lì .. sono elementi di unicità, quali forniscono quella rarità quali sono quelli distintivi non quelli che fa bello, **ma quelli che la distinguono rispetto al competitor.** E già lì, se non ne ho neanche uno cioè se la slide 1=slide 2 è un grosso problema. Se non ho la possibilità di fare slide 2 perché non riesco ad individuare elementi di unicità perché ciò che ho io lo hanno anche tutti gli altri qui si evidenzia un piccolo grande problema che devo tenere in considerazione.

Seconda coppia di slide: analizziamo la value proposition, analizziamo il sistema di prodotto oppure andiamo ad analizzare la proposta progettuale per i finanziatori, quali sono tutte le caratteristiche. Siamo nell'ambito del prodotto, tangibili non tangibili, grande piccolo, prezzo, valore del brand, canali distributivi, tutto quello che ci permette di descrivere la proposta di valore che l'azienda fa al mercato. Di questi elementi quali sono quelli che offrono vantaggi quindi **una rarità distintiva all'azienda** ? (quarta slide) Se stessimo facendo la Apple metteremo nella value proposition vendita diretta attraverso gli Apple store e metteremo sicuramente tra i vantaggi/avremmo messo nella slide 4 tra la rarità distintiva i negozi...

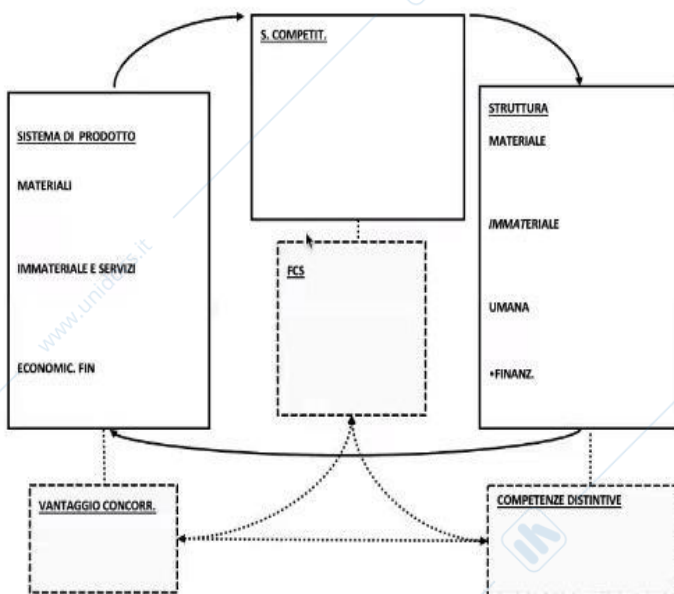
Terza coppia di slide: andiamo a **definire i nostri interlocutori**, le nostre caratteristiche. Se andiamo ad analizzare il mercato andiamo a vedere appunto chi sono i clienti, cosa vogliono, se sono sensibili al prezzo, alla qualità, se sono tanti o pochi, se hanno o no potere, chi sono i competitor, sono tanti sono pochi(quinta slide) e di questo andremo poi ad analizzare quali sono **i fattori tipici di successo**, quali sono le leve che servono per vincere la competizione oppure se i nostri interlocutori ... che stiamo studiando è il sistema di finanziarie(?) quante sono le banche a cui io mi rivolgo, quali sono le loro caratteristiche, sono più orientate a investimenti di breve o di lungo, sono più orientate a investire sul circolante o ha investire sullo sviluppo aziendale. Analizzo, valuto, cosa si aspettano ? Si aspettano un business plan dove quindi faccio vedere le politiche d'investimento di lungo periodo o si aspettano un business plan dove io gli faccio vedere come son bravo a far girare il circolante perché ho 0 magazzino ? Aspettative di fondo questa è la terza coppia di slide. A quel punto una volta che ho le mie slide ben definite davanti posso andare a concludere con le ultime due la 7 e la 8 quelle in cui faccio analisi, quelle in cui do il mio giudizio, quelle in cui do una valutazione di coerenza: quando analizzo la coerenza rispetto a fattori critici di successo e aspettative di oggi,

durabilità: quando vado a vedere la coerenza rispetto ai fattori critici di successo e le aspettative di fondo del domani. Intento strategico.

Alunno "prof ho un dubbio, non ho capito cosa ci va nelle 3, nella value proposition a differenza della 1 cioè che ad es. che Apple ha gli store non va messo anche nella 1?"

Rigolini eco...va messa nella 1 senza .. ma nella 3 diventa una caratteristica della value proposition perché è il modo in cui offre il valore al cliente, il modo in cui offre il prodotto al cliente attraverso lo store monobrand, è un elemento di valore quindi lo metteremo sicuramente/in questo caso sarebbe un elemento che io metterei nella slide 1, 2, 3 e 4 perché comunque quell'aspetto che è sicuramente una struttura ma non è solo una struttura /un elemento strutturale dell'azienda è anche un elemento strutturale che diventa di valore in termini di value proposition, di proposta al cliente e quindi significa per es. che se siamo nell'ambito della valutazione di azienda e devo decidere quanto vale l'asset negozio monobrand, io non devo dire: l'asset monobrand a Covent Garden vale tot perché si trova lì ma vale tot perché è a Covent Garden ma in più rappresenta anche valore per il fatto che è il negozio monobrand della Apple che attribuisce valore a quel valore etc.

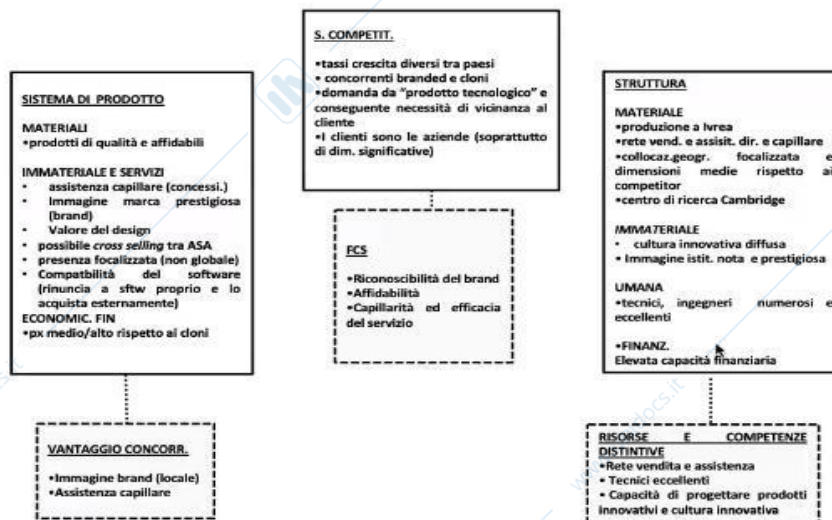
Quand'è che una formula imprenditoriale è di successo ? Quando tutti gli elementi che abbiamo visto si traducono in successo economico finanziario, successo competitivo, successo sociale. Vedremo che per analizzare una formula imprenditoriale dobbiamo poi andare a vedere una volta che l'abbiamo descritta e analizzata, dobbiamo andare a vedere a quel punto i risultati che produce e quindi andare a vedere i risultati in termini economico finanziari, competitivi e sociali e capire o no se sono risultati (?)c'è la traduzione di tutto quello che abbiamo detto in numeri.



PERCORSO DIAGNOSTICO CHE PRENDE SPUNTO DAL BENCHMARK DELLA FORMULA IMPRENDITORIALE IDEALE

PC 80

FORMULA COMPETITIVA DEI PC ANNI '80



Caso Olivetti. Un modo per rappresentare la formula imprenditoriale potrebbe essere questo (slide): ci sono gli elementi della struttura che si possono distinguere per es. in materiali, immateriali, umano, finanziario di questi andate poi a riconoscere le competenze distintive poi andate a scrivere quali sono le caratteristiche del sistema prodotto che anche in questo caso potete distinguere in materiali, immateriali e poi economico finanziari ad es. questi prezzo basso/alto, possibilità di garantire un riacquisto oppure un collegamento diretto con costi di assistenza che mi garantisce sempre un certo tipo di ritorno economico e di qua evidenziamo quali sono quegli elementi un vantaggio concorrenziale poi vado qui sul sistema competitivo lo descrivo e qua vado a definire quali sono i fattori critici di successo. Questo potrebbe essere un metodo, un altro metodo potrebbero essere le 8 slide come abbiamo visto prima, 3 tabelle dove fate vedere da una parte la struttura dall'altra le competenze distintive la logica ovviamente non cambia. Proviamo a completare questa formula imprenditoriale per il caso Olivetti e in particolare prendiamo e analizziamo la formula competitiva nell'ambito dei pc negli anni '80. Olivetti faceva tante cose ma come abbiamo detto all'inizio noi guardiamo un'azienda multi business e scegliamo un business in particolare quindi quello dei computer. Probabilmente la formula competitiva del business della telefonia poteva essere differente. Si parte quali sono gli elementi della struttura che possiamo evidenziare ?

Quali erano le caratteristiche in termini di attività e risorse che caratterizzano la struttura di Olivetti negli anni '80 ad es. produzione a Ivrea, una rete vendita e assistenziale capillare, il fatto di avere una collocazione geografica focalizzata con dimensioni medie rispetto ai competitor, il centro di ricerca a Cambridge a livello immateriale sicuramente possiamo evidenziare la cultura innovativa diffusa che si respirava in quell'azienda, l'immagine dell'azienda vista come nota e prestigiosa, da un punto di vista umano potevamo evidenziare le qualità del capitale umano composto da tecnici, ingegneri e poi sicuramente a livello finanziario potevamo rilevare un'elevata capacità finanziaria. Ci sono altri elementi che avreste messo ?

Altri elementi a livello di struttura ? La forza del brand (scritto meglio di immagine nota e prestigiosa). La domanda a questo punto è: di questi elementi che abbiamo evidenziato, **quali sono quelli che possiamo considerare come competenze distintive ?** Know-how che aveva rispetto alle altre in quel periodo storico/capacità di progettare i prodotti, rete vendita, tecnici eccellenti. Queste erano le risorse e competenze che davano distintività a Olivetti rispetto agli altri. Fatto questo dobbiamo andare a evidenziare

quali sono le **caratteristiche del sistema prodotto** quindi possiamo andare a vedere quali sono le caratteristiche materiali e immateriali nonché economico finanziarie che caratterizzano l'offerta la value proposition di Olivetti ai propri clienti. Sicuramente possiamo dire che a livello di caratteristiche materiali Olivetti era riconosciuta/offriva prodotti di qualità e affidabili poi l'assistenza fornita è un elemento immateriale volendo legato al prodotto che sicuramente attribuiva valore alla proposta, il brand, il design, la presenza focalizzata, la compatibilità del software e a livello economico finanziario ? Il famoso prezzo che è medio alto rispetto ai cloni. Questi sono alcuni degli elementi che caratterizzano il sistema prodotto di Olivetti. A questo punto la domanda delle caratteristiche che qui abbiamo evidenziato quali sono elementi che offrono vantaggio competitivo ? Che differenziano il sistema prodotto offerto dalla Olivetti rispetto ai competitor: l'assistenza capillare, quello che è il customer service, il brand anche grazie a questa presenza locale/vicinanza e l'assistenza capillare sono sicuramente due elementi che attribuiscono vantaggio concorrenziale offerto dall'Olivetti negli anni '80. E poi andiamo all'altra coppia di slide, andiamo a vedere quali sono le **caratteristiche del sistema competitivo**/quali sono gli elementi che contraddistinguono il settore nel quale opera Olivetti. PCA mi raccomando non si fa un calderone e si mette tutto insieme si analizza asa per asa, business per business e allora sicuramente possiamo evidenziare che è un sistema competitivo caratterizzato da tassi di crescita diversi, esistono diversi concorrenti alcuni branded altri cloni, c'è una necessità di vicinanza del clienti perché cmq sia c'è una considerazione del prodotto come tecnologico e se vogliamo descrivere quali sono i clienti negli anni '80 i clienti sono principalmente le aziende e magari aziende anche medio grandi ☐ queste sono le caratteristiche principali del sistema competitivo.

Domanda: all'interno di questo sistema competitivo che è caratterizzato per questi elementi **quali sono i fattori critici di successo che servono per vincere la competizione**, cosa devo dare ai miei clienti, cosa vogliono i clienti in quel sistema competitivo ? Affidabilità ad es., vicinanza al cliente e quindi la capillarità è fondamentale, riconoscibilità del brand. Sono coerente negli anni '80 ? Le nostre risorse e competenze distintive mi danno la possibilità di realizzare un sistema prodotto che ha dei vantaggi concorrenziali che rispondono ai fattori critici di successo? Direi proprio di sì, affidabilità ce l'ho, capacità, capillarità ed efficacia del servizio ce l'ho, brand ce l'ho. Possiamo dire sulla base della nostra analisi che la formula competitiva di Olivetti degli anni '80 era sicuramente coerente. Cos'è successo fra gli anni '80 e '90 ? Succede ☐ Alunno: la nascita della concorrenza, era un mercato diverso da oggi un mercato dove uscivano nuovi modelli in maniera velocissima lo ha vissuto per esperienza per es. c'è stata la nascita di IBM negli anni '80/fine'80 la sua struttura erano ... i modelli che uscivano in maniera velocissima inizia a scricchiolare il sistema. Alunno: secondo me potrebbe essere successo ciò che avevamo visto anche nel caso delle stampanti nel senso che si è passati da un mercato più professionale, di ufficio alla possibilità di acquisto anche da utenti privati di questa tipologia di prodotti. Alunno: secondo si andava verso un'epoca della digitalizzazione che gli avrebbe cambiato anche il mercato stesso. Alunno: la grafica, si dà importanza a questo aspetto.

Cambiano sicuramente diciamo quelli che sono le attese da parte del cliente, c'è anche l'esigenza di rendere il prodotto banale. Siamo già negli anni in cui qualcuno ci dice che i computer devono diventare alla portata di tutti/utilizzabili da tutti quindi a livello di ambiente abbiamo delle pressioni esterne e a livello di azienda ? Che cosa succede all'azienda fra gli anni '80 e '90 ? Come risponde a questi cambiamenti ? Risponde ? Lo fa in modo corretto ? Alunno: vista la fine direi di no però non conosco la storia.

Conoscendo la fine direi di no, però giustamente come dice il vostro collega Simone, Windows e Internet diventano (bo non lo dice). Tommaso dice che l'azienda inizia a perdersi e inizia a rincorrere le innovazioni passando da innovatore a follone. È lì che pensa, è in mezzo al vuoto non sa che fare, branded unbranded, inizia a produrre una gamma di prodotti estremamente dispersiva e questo rallenta il time to market, la struttura diventa inefficiente. Quelle che sembravano competenze diventano fundamentalmente delle

rigidità per l'azienda e allora se noi andassimo a replicare il nostro esercizio sulla formula imprenditoriale e in particolare quella competitiva della Olivetti negli anni '90 che cosa potremmo evidenziare? Possiamo ancora parlare di coerenza? È coerente la formula imprenditoriale? Sicuramente se andiamo a livello di struttura dobbiamo fare degli adattamenti perché a livello di struttura dobbiamo iniziare, a quel punto, a evidenziare una ridotta efficienza e poi anche le tensioni finanziarie. La domanda è: le competenze distintive rimangono le stesse? Sì. Andiamo ad analizzare il sistema prodotto, cosa cambia? Della value proposition che la Olivetti offre ai suoi clienti. Le caratteristiche rimangono invariate ma dobbiamo aggiungerne una che non è positiva ma caratterizza la value proposition che in quel momento Olivetti offre al mercato ovvero un time to market elevato rispetto ai competitor. È vero che i prodotti sono innovativi ma comunque sia sono introdotti non tempestivamente sul mercato e questo è un elemento che caratterizza il sistema prodotto, la value proposition offerta. La possibilità di realizzare un vantaggio concorrenziale ancora la basa sul brand e l'assistenza capillare. Vediamo il *sistema competitivo cosa dobbiamo evidenziare?* È lo stesso o ci sono dei cambiamenti? Come avete evidenziato anche voi prima ovviamente la domanda diventa sempre più indifferenziata, c'è una competizione più elevata sul prezzo, c'è una competizione allargata, i clienti (come avevamo visto per Canon) che non sono più le grandi aziende ma che piano piano diventano le piccole aziende poi i privati e allora a quel punto la domanda è quali sono i fattori critici di successo per vincere la competizione in questo nuovo sistema competitivo? Volumi, time to market elevato, prezzo ed efficienza e la presenza di canali come la grande distribuzione. Il computer ormai lo compriamo nelle grandi catene. Adesso vado ad analizzare i fattori critici di successo e li confronto con le mie competenze distintive e con il vantaggio concorrenziale. Cosa noto? Non ne ho praticamente più. Le mie competenze distintive mi permettono di realizzare un sistema prodotto che ha delle caratteristiche differenziali che però non hanno niente a che vedere con i fattori critici di successo del mercato cioè con quello che mi serve in quel momento per vincere la competizione? Sono fregato. Quindi ha mantenuto la stessa impostazione strategica fondamentale perché Olivetti non ha cambiato, non ha investito in nuove risorse, non ha cambiato gli elementi del vantaggio concorrenziale il problema è che è cambiato completamente il contesto.

(probabilmente ha letto qualche domanda dalla chat) si si può parlare di standardizzazione ma dobbiamo parlare richiamando un po' un concetto di sclerotizzazione del sistema operante, quella fedeltà virtuosa questa è una fedeltà che in questo caso diventa non virtuosa perché sono rimasti fedeli alla loro impostazione strategica però di fronte a un contesto completamente mutato quindi abbiamo una sclerotizzazione della formula dovuta ad un'incapacità di prevedere i cambiamenti, è una gestione inerziale dovuta un po' a difficoltà strutturali quindi un core compliance(?) che poi sono diventate rigidità e poi un po' a quell'auto compiacimento quel capo che si innamora un po' troppo della sua azienda e che quindi gli ha impedito di capire come stavano cambiando i fattori critici di successo del mercato. Domani facciamo la matrice diagnostica e poi Powwow.

Alunno: Perché negli anni '90 l'immagine del brand viene considerato un vantaggio competitivo? Nel senso dal momento che abbiamo time to market elevato e quindi ... (non si capisce) potrebbe essere di... tecnologico non va questo ad influire sulla visione che ... hanno ... viene visto per es. Nokia ha continuato a produrre cellulari quando uscivano i primi smartphone.

Rigolini: esatto e questo è vero ma perché? Perché fondamentale l'azienda è convinta in qualche modo che il fatto di avere un brand perché Nokia continua ad esserlo anche oggi, è una caratteristica sulla quale l'azienda .. è una istintività di prodotto ma che non è più un valore nel mercato, non è più riconosciuto di valore nel mercato, non è più importante quel brand associato. Cambia la percezione ma cambia lato mercato, l'azienda non aveva ancora capito che il suo brand, il suo modo di comunicare il brand non è coerente con quel valore ricercato dal cliente quindi non basta chiamarsi Nokia che tutt'oggi è riconosciuto

e quindi tutt'oggi un elemento di istintività dell'azienda perché oggi è riconosciuta per essere brand Nokia ma l'essere Nokia attribuisce un valore? Nel senso permette di vincere la competizione è coerente con i fattori critici di successo del mercato? No è questa la logica.

Alunno sisi ho capito, forse ora Nokia viene ricordata per il 3310 più che per altro.

Rigolini: è un brand ormai vintage, ce l'ha il poter del brand tutt'oggi lo ha però non è coerente con i fattori critici di successo del mercato.

Sul rare model ci saranno le dispense che non sono state ancora messe a disposizione, sulla formula imprenditoriale.

Erika: Le dispense servono solo per il rare model per il resto è già inserito tutto nel syllabus con i testi e gli argomenti di riferimento. Le dispense servono solo per il rare model ma in realtà oggi è stata fatta solo un'introduzione quindi verrà trattato ampiamente in seguito e avrete sicuramente le dispense.