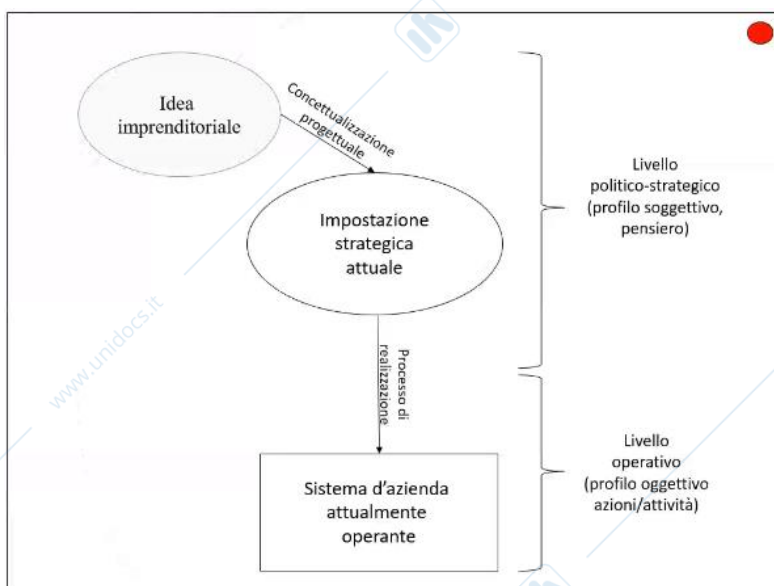


Lezione 24-09-20 ore 10.30

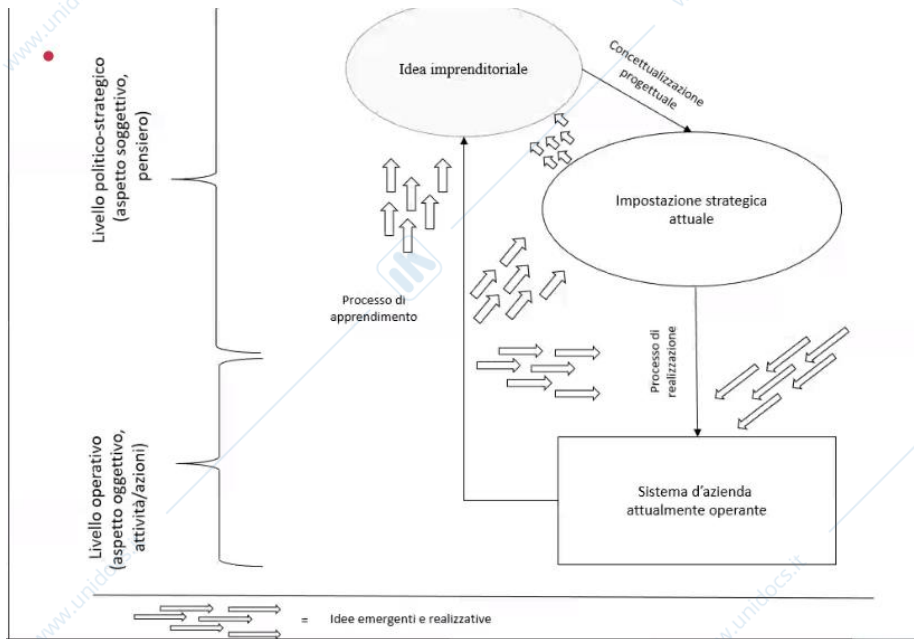
Qual è l'idea imprenditoriale? poi questa idea imprenditoriale deve essere progettualizzata con un processo di **CONCETTUALIZZAZIONE PROGETTUALE**, di un progetto che è di impostazione strategica attuale, che si fonda su una logica (per seguire la superiore attitudine a contenere i costi a 365° su un segmento → **FOCUS**), con componenti e questi sono i 10 componenti che abbiamo elencato precedentemente. Sono stati inseriti dei dati numerici (fatto 50\$ il prezzo medio del biglietto 35\$ sono costi operati e 15\$ margine lordo, 35\$ era il valore più basso standard medio al tempo) per sottolineare come comunque tutto questo deve essere orientato alla **CREAZIONE DEL VALORE**. Questo per evidenziare che nel momento in cui è stata fatta questa analisi, primi anni 2000, Ryanair era l'azienda che era riuscita a contenere i costi con un'analisi comparativa più di tutti gli altri. Perché questa frase aggiuntiva? **Perché non basta dire l'azienda ha questa logica e questi componenti, ma bisogna dire questa logica e componenti portano a perseguire le condizioni attualmente o potenzialmente della sovra-redditività**, qui non abbiamo dati comparativi di tariffe, ma se le tariffe sono talmente basse da mangiarsi completamente la differenza e la riduzione dei costi rispetto ai competitors, non ci sarebbe creazione di valore. È chiaro il tentativo di rappresentare le cose non modo sistematico, ma come **FILOSOFIA GESTIONALE**, che si ispira all'idea imprenditoriale e che la traduce in un progetto che si basa su una particolare logica e che ha una serie di elementi componenti per perseguire quella logica. Quindi nello schema illustrato sotto troviamo due livelli: il **livello politico-strategico che guarda al pensiero e che comprende l'idea e il progetto**, e poi **abbiamo la realizzazione che guarda a il livello operativo (profilo oggettivo azioni/attività)**.



FINORA L'APPROCCIO
«SEMPRAVA» SOLO TOP DOWN,
ORA SI PASSA AD EVIDENZIARE
ANCHE IL BOTTOM UP

Finora l'approccio è quello che abbiamo visto è che sembra che ci sia qualcuno dall'alto che fa la strategia e la fa realizzare a qualcun altro. Ora e poi ne troveremo esempi vari nell'ambito di casi che durante il corso affronteremo, diciamo si evidenzia anche il contributo **BOTTOM UP**, al quale abbiamo già fatto riferimento quando ha accennato come un compito di un buon top management team è anche quello di alimentare l'idea dal basso, ma anche di cogliere in corso di attuazione dell'impostazione strategica attuale tutti quelli elementi che possono migliorarla. Riporta l'esempio fatto da un ragazzo che evidenziava **il legame tra momento della strategia e il momento**

dell'operatività. L'operatività permette di vedere tante cose, per esempio nella realizzazione cosa può succedere? Può succedere che si capisce che alcuni elementi dell'impostazione strategica, come quelli che abbiamo fatto prima, magari non andavano bene. Ryanair, per esempio hanno colto il fatto che far pagare la prenotazione del posto creava un sacco di confusione all'ingresso, andando a creare più servizi inefficienti rispetto ad assegnare direttamente il posto che è una cosa che il sistema informatico fa senza problemi. Qui si può vedere che un pezzo di quella impostazione strategica, che si compone di una serie di elementi, cade! Perché **nella concreta realtà operativa ci si rende conto che ha degli elementi di debolezza, si ha un componente dell'impostazione strategica su cui si ritorna.** Si note che l'esperienza che si fa negli aeroporti incide sul sistema operante, sull'operatività avviene questa percezione che poi va a influenzare e condizionare il modo di operare e anche a cambiare impostazione strategica, che taglia questo pezzettino dell'impostazione strategica, perché l'operatività ha dimostrato che non va bene. Quindi in questo senso l'operatività, può essere che la persona operante in Ryanair per quanto riguarda la soddisfazione del cliente, fa cogliere delle intuizioni che poi modificano o l'idea imprenditoriale e in questo caso siamo di fronte a cambiamenti radicali, ma più spesso ci si rende conto che l'idea imprenditoriale va ancora bene, mentre nell'impostazione strategica attuale si devono togliere dei pezzettini. In questo schema vediamo delle frecce in cui noi **dall'idea imprenditoriale andiamo a pensare agli elementi componenti, possiamo avere le intuizioni che agiscono sull'idea imprenditoriale e che la modificano.** In sostanza il processo non è dall'idea all'impostazione strategica attuale al sistema d'azienda. Ma è un PROCESSO CIRCOLARE in cui l'operatività, gli errori, le opportunità. Vedremo più avanti uno dei casi che useremo di più, **il caso Sofidel** (settore tissue, carta igienica) che aveva deciso di internazionalizzare in Europa con il brand Regina, poi si è resa conto che il brand Regina non andava bene e si rende conto che non suona nemmeno bene, e poi in quel momento capitano delle opportunità di una grande azienda nel settore di alcuni brand e compra dei vari brand in vari paesi. Questo non c'era nell'impostazione strategica, ma le opportunità quindi il fatto che un'altra azienda venda dei brand, gli errori come il fatto che l'Inghilterra non si presti a questo nome (per via della regina) e altre cose portano poi a cambiare e a modificare in parte l'impostazione strategica. Ha messo la **freccia anche verso l'idea imprenditoriale ma in quel caso vuol dire che c'è un radicale cambiamento** (piuttosto raro in questo caso siamo di fronte a un cambiamento strategico). Noi siamo nell'impostazione strategica attuale quindi stiamo parlando dell'oggi, queste frecce e questi cambiamenti sono cambiamenti che rimangono all'interno tendenzialmente della stessa idea imprenditoriale. **Quando si cambia l'idea imprenditoriale si ha una trasformazione radicale dell'azienda.** Quindi c'è una differenza tra il modo in cui abbiamo esposto gli elementi sul caso Ryanair e il modo in cui si guarda l'insieme, è questo che interessa al prof, quindi **bisogna guardare l'idea imprenditoriale, la sua progettuazione concettuale nell'impostazione strategica, alla logica su cui si fonda l'impostazione strategica e agli elementi componenti.** Quindi è importante acquisire un metodo di pensiero e non di saper raccontare la specifica situazione di Ryanair. Vuole trasmettere un modo di guardare l'azienda più che ad una strumentazione.



(fa una piccola spiegazione sulla classificazione delle strategie). Le strategie vengono tradizionalmente classificate in:

1. **Strategie a livello business**, cioè la strategia competitiva nel caso specifico business, quindi se un'azienda ha 5 ASA (area strategica d'affari) o 5 business allora avrà 5 strategie competitive
2. **Strategie a livello corporate**, cioè generale/centrale. Le strategie a livello corporate a loro volta si distinguono in:
 - **Strategie di portafoglio business** → c'è un'azienda che ha cinque aree di business, fa un esempio "estremo" c'è un'azienda che fa automobili e trattori e li vende in Europa in modo omogeneo (il business non corrisponde al prodotto!!) è chiaro che deve avere due strategie competitive diverse e a livello corporate ci sarà il portafoglio business, quindi a livello corporate si dovrà gestire questo portafoglio
 - **Strategie organizzative** → sono strategie che hanno a che fare con la struttura dell'azienda
 - **Strategie economico-finanziarie** → riguardano la struttura finanziaria, la gestione finanziaria secondo la prospettiva strategica.
 - **Strategie sociali**

Vi passiamo nella chat il mini-caso FOG (per chi ha il libro il mini caso è a pagina 39)

****domanda studente:** può fare un esempio di strategia a livello di business e corporate?

*** risposta prof:** La differenza è proprio su chi deve attuare queste strategie, tendenzialmente si fanno tutte da parte del capo azienda, i possibili casi sono infiniti ma intanto provo a pensare a un'azienda che ha diversi business, ad esempio ti vengono in mente aziende che hanno diversi business? Forse vale la pena spendere due parole su cosa intendo per business e per area strategica di affari. Siamo portati a pensare che il business corrisponda alla classe di prodotti, non possiamo fare qui la mappatura del business perché è un argomento che viene affrontato più approfonditamente nella triennale (dice che ci darà un capitolo da leggere su questo). Amazon in che business è ad esempio? Vendita online. Il caso Amazon lo usavo in aula nei primi anni 2000 quando era nata e quando era una start up poco promettente, molto criticata perché stava consumando un sacco di denaro, però chi l'avesse guardata con attenzione avrebbe detto che aveva

ottime prospettive infatti è diventata una delle aziende più capitalizzate al mondo, a quel tempo era una libreria infatti iniziò vendendo soltanto libri online che riuscì a spaccare il business delle grandi librerie americane. Amazon è ad esempio competitor di Netflix grazie a Prime Video oppure ci sono anche gli audiolibri, sono delle attività correlate, hanno delle sinergie ma sono diverse quindi ci sono aree di attività che sono molto diverse. Non è Jeff Bezos che si occupa del dettaglio di tutti questi business, avrà una corporate e in questa corporate ci sarà un'azienda centrale e su essa avrà N-business. Questa è un'azienda globale e particolare, che il business Audible sia anche una società o che non lo sia (questo è un aspetto che ha a che fare con gli aspetti giuridici e con la struttura ma non con gli aspetti strategici) ci sarà sicuramente un team di manager che lavorano per Prime Video, un team di manager che lavorano per Audible, quindi N-team di manager che lavorano per i vari sottobusiness della grande Amazon e ciascuno di questi deve vincere nel proprio mercato che sia innovativo, che sia tradizionale etc. Questo è il business però probabilmente il signore che è a capo di Audible (non la conosco l'azienda sto facendo delle ipotesi) è probabile che abbia un approccio diverso quando prova ad acquisire clienti nel mondo occidentale avanzato rispetto a un mondo meno avanzato dal punto di vista della formazione scolastica. Quindi all'interno di una stessa società, che in questo caso ipotizziamo possa essere Audible, è possibile che questo che sembra essere un business unico venga invece scomposto in due business perché il business non è soltanto il prodotto ma è la combinazione prodotto-mercato omogeneo sotto il profilo della competizione. Quindi se Amazon ritenesse che la diffusione di Audible in alcune aree con alcune caratteristiche culturali fosse diverso da un'altra probabilmente metterebbe due persone diverse e troverebbe delle modalità di comunicazione differenziate. Questo è per farvi un esempio assolutamente inventato che probabilmente non corrisponde alla realtà ma è solo per chiarire il concetto.

Altro esempio:

Vendere un'auto del gruppo Fiat utilitarie (la Fiat 500) in Europa vuol dire vendere un' utilitaria di fashion, questa è stata un'ottima cosa che Fiat è riuscita a fare però il target è quello magari di una persona giovane, come seconda auto oppure come prima macchina per alcune famiglie; certamente se si va a vendere la 500 nel Sud America probabilmente può essere considerata, in alcune zone del Sud America, un'auto già di lusso che si possono permettere meno persone. È probabile che quelle che in Europa sono le auto di fascia media in altri contesti saranno di fascia alta, quindi la stessa auto potrebbe essere in business diversi, potrebbe essere che si crea il "business Sud America" delle auto Fiat e il "business Europa" delle auto Fiat perché il posizionamento è completamente diverso. Questo è per dirvi, in sintesi, che il business non è solo il prodotto (spesso si) ma è la combinazione prodotto mercato nella quale si adotta la stessa strategia competitiva, quindi la strategia competitiva del Sud America per la Fiat è quella e in Europa è un'altra, ed è diversa da qua a là. Sia in Sud America che in Europa ci sarà una divisione che porta avanti quel business e che deve vincere la competizione, questi sono due business quello che è in Sud America deve vincere lì, quello che è in Europa deve vincere lì.

La realtà è che c'è il gruppo "Fiat Chrysler" che è la corporate che non guarderà soltanto a vincere qua e là ma che gestirà il portafoglio di business. Cosa farà l'amministratore delegato di Fiat? Dirà:
 → Mi conviene mandare questo manager particolarmente bravo in Sud America invece che in Europa perché ha bisogno di sviluppare di là.

→ Le risorse finanziarie per investire le metto qua o le metto là?

→Questo portafoglio di business va bene o mi conviene vendere in Sud America perché non ha prospettive?

Dal centro, dalla corporate si fa il portafoglio di business: dove mettere le risorse migliori, dove investire, dove disinvestire, come scegliere i manager bravi per mandarli qua o là ma non entra nel business, sto comunque semplificando. Questa è la strategia corporate, poi a livello Corporate oltre alle strategie di portafoglio, che è quella che vi ho detto, si affronta il tema delle strategie organizzative sovraordinate.

Chi organizza l'assetto del gruppo Fiat Chrysler? Come si distribuisce territorialmente le strutture? Il responsabile delle risorse umane centrale si occuperà di gestire gli uomini e le risorse umane che sono nelle varie divisioni/nelle varie unità. Dal punto di vista economico finanziario: l'approvvigionamento delle risorse finanziarie, l'impiego delle risorse finanziarie. Una persona fisica lo può fare come viene ma un'azienda dovrà sincronizzare i flussi in entrata e in uscita in modo tale da evitare che ci siano delle punte e delle stasi finanziarie e quindi, anche qui, deve pianificare, progettare la dinamica finanziaria (è il terzo tipo di strategia corporate). Su quelle sociali ci ritorneremo, l'azienda non ha solo finalità economiche, il fine dell'azienda non è massimizzare il profitto, l'azienda ha anche una responsabilità sociale che può adempiere perché eticamente è un'azienda sana oppure può fare una strategia sociale: può progettare e scegliere delle tematiche prioritarie come ad esempio l'ambiente e inserire nelle strategia dell'impresa anche l'ambiente. L'importante è che voi sappiate che ci sono dei business dove si vince e ci sono gli uomini del business, poi c'è una corporate che fa tante cose, ovviamente le fa aiutando il business affinché il business vinca ma è sovraordinato.

A questo punto possiamo passare al caso FOG.



Il caso FOG



FOG: DALLA REALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA DI DISTRIBUZIONE COMMERCIALE ALLA CONCETTUALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA BETTER LIVING (1)

- LA FOG è una piccola azienda con sede a Lucca che commercializza, prevalentemente su base locale, materiali isolanti termici ed acustici, prodotti per le finiture d'interni di edifici, sistemi a secco e componenti per la climatizzazione di edifici (strategia di distribuzione commerciale). I suoi clienti sono principalmente gli impiantisti, gli installatori e i singoli idraulici che si occupano di installare gli impianti e le attrezzature e che acquistano i materiali dall'azienda.
- L'imprenditore, nella consapevolezza che il *business* era poco remunerativo, perché il prodotto intermediato è una *commodity* (tubi, materiali di coibentazione, pannelli per cappotti termici di edifici, materiale di consumo, attrezzature di base ecc.), ha cercato di arricchire l'offerta della sua azienda con riferimento soprattutto alla nicchia di mercato degli interventi di ristrutturazioni e riqualificazione delle abitazioni civili. Quando si fanno tali interventi i proprietari delle singole unità abitative (es. appartamenti, villette) si rivolgono ai professionisti (geometra, architetto, ingegnere) che hanno il compito di progettare l'intervento e di impostarlo e seguirlo sotto il profilo sia autorizzativo sia operativo. La FOG ha capito che nella fase di progettazione dell'intervento di ristrutturazione poteva dare un importante contributo non solo fornendo i materiali ma anche partecipando al processo di progettazione con il professionista-progettista e impegnandosi nelle attività di coordinamento operativo. La crescente complessità del processo edilizio, della tecnologia, del sistema di impianti e dell'apparato normativo, rende infatti necessario un approccio multidisciplinare alla progettazione architettonica ed edilizia. Si impone, in altre parole, il ricorso ad una progettazione integrata.
- Le attività di progettazione vengono sempre più frequentemente affidate a figure professionali diverse, ciascuna con un proprio ruolo e competenze specifiche: architetto, geometra, ingegnere strutturista, ingegnere impiantista, tecnico in acustica ambientale, tecnico abilitato al ruolo di coordinatore per la sicurezza dei lavori, tecnico esperto in materia di prevenzione incendi, ecc. Spesso, si legge nella *brochure* di FOG, «*si commette però l'errore di sottovalutare il ruolo fondamentale dei distributori, in quanto esperti in materiali, impianti, sistemi a secco o fonti di energia ecc.*». FOG, partendo dalla sua tradizionale posizione di distributore, si è inserita pertanto nella progettazione integrata, in stretta collaborazione con il professionista edile (architetto, ingegnere, geometra), assumendo un ruolo di coordinamento degli artigiani per gli aspetti dell'efficientamento energetico.



FOG: DALLA REALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA DI DISTRIBUZIONE COMMERCIALE ALLA CONCETTUALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA BETTER LIVING (2)

- I benefici che si possono ottenere con la partecipazione di un'azienda come FOG al processo di progettazione/coordinamento sono molteplici:
- - gli interventi di risparmio energetico sono più efficaci ed efficienti, grazie alla visione d'insieme assunta sin dalla fase di progettazione. Il contributo di FOG in questa fase ha un elevato valore per il cliente finale e per il professionista perché la progettazione dell'intervento di ristrutturazione, sotto il profilo dell'efficientamento energetico, è molto complessa in quanto dipende da una molteplicità di variabili, quali la zona climatica, la struttura dell'edificio, le aree di dispersione, le caratteristiche degli impianti e dei materiali, le modalità di montaggio, la normativa vigente, le tecnologie innovative disponibili per i vari scopi, la definizione dei sistemi di isolamento termico, la scelta ragionata tra le diverse tipologie di fonti energetiche tradizionali o rinnovabili, l'impatto in termini di emissioni e l'isolamento acustico e così via.
- il contributo al coordinamento degli artigiani realizzato da FOG permette di sincronizzare, armonizzare e meglio finalizzare il loro lavoro (es. gestisce il rapporto con muratori, idraulici, elettricisti, imbianchini ecc., orienta gli stessi nelle tipologie di interventi, coordina i tempi degli interventi). Ciò consente risparmi di tempo nel cantiere ed evita gli errori di mancato coordinamento (che comportano costi per la ripetizione del lavoro) con risparmi nei tempi di esecuzione della ristrutturazione edilizia. Il proprietario della casa è inoltre in parte sgravato dall'oneroso e defatigante compito di gestire i rapporti *one to one* con i singoli artigiani;
- i materiali forniti, grazie alla prolungata esperienza con le aziende industriali produttrici, sono i migliori disponibili sul mercato rispetto alle specifiche esigenze progettuali (contributo alla selezione dei materiali).
- Sostanzialmente FOG, che in passato era un mero fornitore di materiali, offre oggi un "sistem integrato di prodotto" nel quale la componente "servizio" è diventata il vero fattore del vantaggio competitivo. Si tratta, in larga parte, di un servizio consulenziale.



**FOG: DALLA REALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA DI DISTRIBUZIONE
COMMERCIALE ALLA CONCETTUALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA *BETTER
LIVING* (3)**

- L'idea imprenditoriale è nata "col fare" (dunque nel processo di realizzazione della originaria "strategia di distribuzione commerciale") ed è stata poi concettualizzata, dopo averla realizzata e trasformata in una consapevole impostazione strategica. È nata così la strategia "better living": l'azienda si presenta ai professionisti, agli artigiani ed al cliente finale come unico referente in grado di integrare competenze di risparmio energetico, materiali isolanti, impianti e sistemi a secco, per fornire un supporto lungo tutte le fasi di progettazione fino alla realizzazione. La strategia fa perno sulla figura del "consulente better living", «un professionista con una formazione specifica sulle soluzioni più innovative, in grado di supportare lo studio di progettazione in tutte le fasi progettuali, fino alla realizzazione».
- Per realizzare al meglio la strategia better living, e soprattutto per replicarla a livello nazionale, l'imprenditore ha costituito nel 2010, con altri imprenditori italiani operanti nel settore, il Gruppo Isholnet, "primo gruppo italiano specializzato nel risanamento energetico a 360°" (brochure aziendale).
- La concettualizzazione della impostazione strategica "better living" è avvenuta "ex post", dopo che essa era emersa grazie al graduale processo di apprendimento. Si è passati, infine, alla comunicazione della nuova strategia dando chiarezza all'azione. La FOG è presente anche in altri business come quello dell'efficiamento energetico delle aziende o dei grandi edifici.



Che impressione avete avuto da questo caso? C'è un esempio emblematico di come la pandemia che ha colpito l'economia mondiale produca degli effetti divergenti: ci sono delle aziende, che purtroppo sono la maggioranza, che hanno subito conseguenze gravissime sotto il profilo economico-finanziario, quello che può comportare in termini occupazionali e quant'altro; ad esempio un'azienda che ha subito un grave danno è stata la Ryanair perché le persone non volano più e quindi i ricavi di Ryanair avranno un crollo verticale. Qui abbiamo invece il caso di dell'azienda FOG che opera in un contesto che sarà fortemente agevolato ad incentivi pubblici sulla ristrutturazione e sugli interventi di risparmio energetico (il famoso 110%), questo è per dirvi che anche le più gravi crisi che colpiscono l'economia sempre dividono il mondo in due parti, quei tanti che ci rimettono moltissimo e quei pochi che ci guadagnano moltissimo e questo dipende dalla fortuna di essere in un contesto competitivo e favorito da un fenomeno che si verifica dall'esterno. Il fattore fortuna è ineliminabile. Certo è che bisogna avere l'abilità di proteggerci da eventi negativi e di cogliere le opportunità, uno stesso fenomeno che ha risvolti sia contemporali(?? Non capisco la parola) che strutturali, cambierà il mondo ma l'impatto non sarà così pesante come sarà per questo anno. Un fenomeno di questo tipo, ma anche fenomeni molto minori, il forte aumento delle materie prime per produrre un bene potrebbe mandare in grave perdita un'azienda, questo per dirvi che non è che perché parliamo di strategia pensiamo che tutto possa essere razionalmente affrontato perché evidentemente il tema reale, come per i dinosauri e la loro estinzione, **non è essere più forti ma essere più veloci e più flessibili per sopravvivere**. Quindi nessuna realtà e nessuna azienda è immune da una potenziale crisi dovuta a fattori esterni, spetta a chi guida l'azienda cercare di cogliere, prima di altri, questi cambiamenti che si possono verificare. Bill Gates aveva detto che il prossimo evento disastroso sarebbe stata una pandemia e sembra che parli proprio di questo, ci sono a volte persone che riescono a prevedere cose che sembrano imprevedibili (Bill Gates è il fondatore della Microsoft, è il direttore generale).

Studente racconta del caso FOG: la cosa particolare, secondo me di quello che ho letto dalle slide che ci ha mandato la dottoressa, la cosa che mi ha colpito è che **non è qualcosa di progettualizzato, non era un'idea a monte che poi è stata realizzata ma è offrendo un servizio a 360° e quindi non soltanto di intermediazione della vendita del prodotto finale all'installatore o comunque a chi ne aveva bisogno, ha offerto anche la progettazione**, ha offerto tutto ciò che occorre a porre in essere e a finire il progetto e inserire il materiale che vendeva la FOG. Inizia solo con la vendita di materiali e finisce poi per offrire tutti i servizi della progettazione, dell'installazione, quindi un supporto totale non solo al cliente finale ma si differenzia dagli altri perché a fronte di un aumento del costo c'è anche un aumento e un miglioramento del servizio. Chiaramente questo caso mi sembra non essere una grandissima realtà, l'ha posta in essere senza progettarla inizialmente, è stata un'idea nel divenire e poi si è presentata la necessità di progettarla perché questo accade anche nelle multinazionali e quindi nelle società più grandi quindi che si pone in essere una prassi che funziona a livello organizzativo, poi ci si rende conto che a monte non c'è una procedura, non c'è nulla di scritto e non è stato istituzionalizzato, non è stato diffuso non per forza dall'oligarchia verso il basso ma spesso è anche chi si trova alla base che può far presente che è un'ottima prassi ma che non è stata istituzionalizzata.

(Continua il prof) Questo è il tema che poniamo, vi ricordate il grafico/figura che vi ho fatto vedere prima, c'erano le frecce che partivano dal basso, le cose si fanno un pezzettino per volta, vengono bene, crescono e qui c'è sicuramente anche l'intuizione dell'imprenditore però ecco, è mancato il Top Down, la strategia deliberata si potrebbe dire. La consapevolezza di avere quella strategia è venuta quasi dopo e questo va bene soprattutto per le piccole imprese come alcuni di voi hanno scritto richiamando questo aspetto della piccola realtà. Il tema è che le cose vengono, si fanno e anche quando vengono e si fanno con una serie di operazioni che vengono l'una dopo l'altra e poi vanno concettualizzate. La concettualizzazione dell'impostazione strategica Better Living è venuta ex post, dopo questa è emersa grazie al graduale processo di apprendimento, si è passati in fine a una comunicazione della nuova strategia per dare chiarezza all'azione (queste ultime righe sono importanti).

Quando sarete in azienda dovrete ricordare che con le prassi, con le intuizioni, con questo graduale processo di apprendimento e azione viene qualcosa di buono che modifica un po' quello che facevate prima. Comunque se non c'è stato ex ante ben venga se il cambiamento è positivo sempre nell'ambito della strategia, se viene ex post ci vuole un momento in cui ci si ferma, in senso figurato, e si riconcettualizza la strategia. Questo bravissimo imprenditore, che era in un settore che probabilmente consentiva di vivacchiare, ha creato una rete, ha capito che il suo valore poteva essere fondamentale per dare supporto al cliente; piano piano è emersa quest'ipotesi e poi si è fermato e ha detto "la concettualizzo e la comunico" e anche in modo molto efficace. La strategia "Better Living" è una buona idea anche dal punto di vista della comunicazione, questo è un altro aspetto che vi voglio sottolineare, la strategia va anche saputa comunicare.

In sintesi: **gli strumenti di analisi strategica non servono solamente per analizzare la strategia ma servono anche per comunicarla in modo sintetico ed efficace**, uno può avere anche la migliore strategia del mondo nella sua testa ma usata ma se rimane sua non combina niente. Quindi usate questi strumenti che vedremo, anche quelli che già conoscete come il modello delle forze competitive, per comunicare e dovete saperli usare con semplicità, le idee imprenditoriali vincenti sono sempre

semplici, la capacità di guidare un'azienda è legata alla capacità di trasmettere con semplicità e soprattutto con un filo logico.

(il prof legge i commenti fatti da altri studenti):

Commento 1) L'idea imprenditoriale del caso FOG è quello di fornire un servizio di consulenza in aggiunta a quello di fornitura che si spinge a valle della filiera da cui parte, una scelta spinta dall'idea di creare maggiore valore per l'azienda. (il tema del maggior valore è sempre importante) ma anche con riguardo al valore percepito dal cliente finale. Ciò è stato possibile grazie alle consolidate conoscenze in tema di efficientamento energetico, materiali, prodotti.

(Su questa azienda si possono esercitare quegli studenti che hanno già fatto il vantaggio competitivo, questo non è un vantaggio competitivo di costo ma di differenziazione, pensando all'idea imprenditoriale, alla logica e agli elementi)

Commento 2) Trattandosi di una piccola azienda non avrebbe potuto competere con i giganti del settore nella produzione di un bene standardizzato, ha quindi dovuto reinventarsi offrendo al prodotto un servizio dal valore aggiunto, è la presa di coscienza/consapevolezza che il tuo modello di business non può creare valore, è quella dei colossi anche i tuoi fornitori non producono materiali ma commercializzano materiali, i fornitori sono giganti che hanno una grande forza contrattuale rispetto a "un'aziendina" piccola. Era destinata a vivacchiare, lavorava in un contesto più piccolo ma lavorava nel settore → qui c'è la presa di coscienza che il tuo modello di business è obsoleto o comunque che non crea valore.

Commento 3) FOG si pone come soggetto multi specializzato offrendo una soluzione a 360° al cliente (questo è una osservazione di quello che è poi per pensare alla logica avremmo dovuto usare il modello del vantaggio di differenziazione), è presente un processo evolutivo dell'azienda, parte da un solo servizio e giunge alla consulenza aumentando il valore.

Commento 4) L'azienda è passata dalla strategia iniziale, basata sull'attesa del cliente a una volta ad ampliare il proprio business, partecipando in prima persona alla fase di progettazione, fornendo le proprie conoscenze specifiche.

Il tema è fare sì che la crisi non venga e creare valore generando ricchezza che vuol dire anche occupazione, sembra il Turnaround ma non era in difficoltà quest'azienda. Il buon manager è quello che pensa a un nuovo modello di business e lo realizza in tempo utile per evitare la crisi. Il Turnaround è eccessivo ma è un concetto molto simile.