

Lezione 1 – 23/09/2020

Allora cerchiamo di intenderci un pochino di che cosa parliamo. Il capitolo introduttivo, che sembra teorico ma non lo è perché deve maturare un modo di vedere l'azienda in questo corso. Vi abbiamo aperto queste due classificazioni:

- 1) **La prospettiva situazionale e quella evolutiva**
- 2) **La prospettiva oggettiva e soggettiva**

1 LE PROSPETTIVE DI OSSERVAZIONE

Prospettiva situazionale: l'osservazione si riferisce a una "situazione d'azienda" in un determinato istante, a uno specifico «stato» (lo stato dell'azienda di ieri, lo stato dell'azienda di oggi e lo stato dell'azienda oggi ipotizzato per il domani)

Prospettiva evolutiva: l'azienda può essere osservata per l'evoluzione che ha fatto nel percorso che l'ha condotta alla situazione dell'oggi e che si presume farà (o si pianifica che dovrebbe fare) nel percorso verso il domani (cioè nel «passaggio tra uno stato e l'altro»). Ci si riferisce al processo di trasformazione dell'azienda.

Non si tratta quindi di distinguere tra «strategia dell'oggi» e «strategia del domani» (la strategia riguarda l'oggi e il domani) e tanto meno di «strategia statica» e «strategia dinamica» (si confonde la strategia, concetto complesso che ruota intorno a quello di azienda, di per sé sempre riferibile ad aspetti sia statici che dinamici)

Si tratta invece di due prospettive di osservazione del medesimo fenomeno, l'azienda nella sua struttura e dinamica.

La prospettiva situazionale e quella evolutiva

La prima prospettiva situazionale, l'osservazione si riferisce ad una situazione dell'azienda, ad uno specifico stato, lo stato dell'azienda di ieri, di oggi, oggi ipotizzato per il domani. Che cosa vuol dire? Che una cosa è fermare l'azienda e guardare come va, quando voi guardate il bilancio dell'azienda, voi vi fermate a guardare quei dati al 31/12 che rappresentano la situazione patrimoniale al 31/12 e la situazione reddituale dell'anno in corso, bloccate il mondo, guardate, guardate uno stato specifico dell'azienda e potete fare già una diagnosi.

Ve lo anticipo, voi conoscete il modello delle cinque forze?

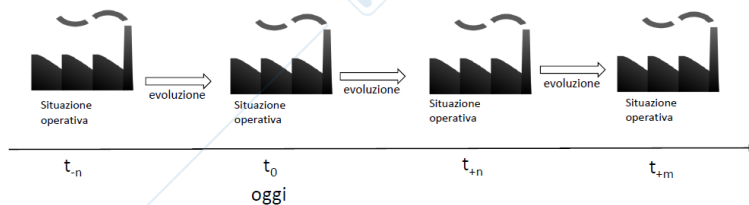
Il modello delle cinque forze di Porter: rivalità tra competitor esistenti, la minaccia di nuovi concorrenti, il potere dei fornitori, il potere degli acquirenti e la minaccia di prodotti sostitutivi

Oggi qual è la forza contrattuale dei fornitori, clienti, dei concorrenti presenti, qual è il rischio di nuovi entranti, di nuovi prodotti sostitutivi. **Si fissa un istante e si fa una diagnosi.** Mi è venuto in mente Porter, un modello molto vecchio ma molto moderno, sembra paradossale. Vedete che si fissa il momento. Però non vede il fluire dell'azienda, quindi il modello delle cinque forze quanto un settore è attrattivo. Se un settore è redditualmente attrattivo. Questo modello di cinque forze, mi può dire quanto era la mia attrattività tre anni fa, quanto lo è oggi, quanto lo sarà fra tre anni se adotto una strategia diversa però comunque si ferma al tempo.

La prospettiva evolutiva: l'azienda può essere osservata per l'evoluzione che ha fatto nel percorso che l'ha condotta alla situazione dell'oggi e che si presume farà (o si pianifica che dovrebbe fare) **nel percorso verso il domani cioè oltre che una prospettiva in cui si osserva l'azienda ferma in un istante bisogna studiare la sua dinamica, la sua evoluzione** per questo si chiama evolutiva. In questo caso ci si riferisce a processi di trasformazione dell'azienda, realizzare il cambiamento è sempre molto faticoso, per esempio vedremo in

quella parte centrale in cui studiamo il cambiamento degli strumenti che vi permettono di affrontare questa tematica della trasformazione dell'azienda.

PROSPETTIVA SITUAZIONALE ED EVOLUTIVA



Risorse, Attività, Relazioni (RARE model)

Qui, vi rappresentiamo questo concetto, cioè bisogna guardare all'azienda, siamo all'oggi al tempo 0, vedete si passa al t_n , al t_0 , t_{+n} , t_{+m} , ma poi c'è nel mezzo questo processo di cambiamento che è questa evoluzione. Quindi, la prospettiva di analisi evolutiva guarda il passaggio di stato, quella situazionale si ferma al momento. E sotto vi abbiamo ricordato con un mantra risorse, attività, relazione. Dovrebbe aver modo di richiamare sia come ".....(parola non capita)" risorse, attività e relazioni sia il tema dell'attività distintiva per creare valore bisogna cercare nelle risorse, attività, relazione, oltre all'efficienza anche alla diversità.

1 LE PROSPETTIVE: esempi di strumenti utilizzabili

Prospettiva situazionale:

Attrattività di un settore competitivo al tempo t_0 ; Vantaggio competitivo dell'oggi; Formula imprenditoriale dell'oggi; Matrici con approccio statico o di statica comparata; Analisi delle risorse e delle competenze; Analisi del sistema di attività dell'oggi.

Prospettiva evolutiva:

Evoluzione del settore in relazione alle dinamiche di trasformazione ambientali in atto o prevedibili; dinamica competitiva; dynamic capabilities.



Ecco, qui vi ho messo qualche esempio, per esempio nella prospettiva situazionale, per esempio il vantaggio competitivo, l'attrattività del settore, cioè le 5 forze competitive guarda al tempo t_0 , quanto è attrattivo oggi il settore, il vantaggio competitivo guarda a c'è o non c'è il vantaggio competitivo. La formula imprenditore dell'oggi, le matrici con approccio statico o di statistica comparata.

Sono strumenti che guardano all'azienda nella prospettiva situazionale. Invece nella prospettiva evolutiva vi abbiamo questi strumenti come, l'evoluzione del settore, la dinamica competitiva (anche qui vedremo qualche strumento e modelli concettuali).

LE PROSPETTIVA OGGETTIVA E SOGGETTIVA

LA **PROSPETTIVA OGGETTIVA** osserva il sistema d'azienda effettivamente operante, ovvero ciò che concretamente essa oggi (o in un altro determinato momento) è, con le sue Risorse, Attività e Relazioni (RARE). Azienda operativamente esistente.

LA **PROSPETTIVA SOGGETTIVA** osserva l'azienda tenendo conto che il sistema operante costituisce "una delle possibili realizzazioni" di un'idea imprenditoriale soggettivamente concepita da coloro che hanno la massima responsabilità di vertice e che è, una volta progettualizzata, un modello di riferimento delle decisioni. Azienda pensata e progettualizzata per essere operativamente realizzata.



La prospettiva oggettiva, l'azienda da cosa è fatta? Da impianti, macchinari, uomini prima di tutto, scorte, mercati, prodotti, servizio. È quella lì, prima l'avevamo presentato come una fabbrica con la ciminiera nella slide vista prima. Ecco quella è l'azienda nella prospettiva oggettiva che noi chiamiamo Sistema d'azienda effettivamente comparata, quello che vedete, che toccate, che anche non toccate come un brand, un bene immateriale ma è proprio quella lì, quella che c'è, l'azienda concreta può essere efficiente, inefficiente, ben posizionata sul mercato, mal posizionata sul mercato, può essere un'azienda che produce reddito o che produce perdite ma è quella, quella che si tocca.

E si può fare una diagnosi, se voi prendete il bilancio dell'azienda, vedete che esiste, vedete che risultati produce, vedete che ROI l'azienda operante. Il ROI pincopallino del 2019 è il risultato dell'azienda operante, di quella che c'è, che può essere buona o cattiva. E voi dovrete capire se è buona o cattiva. Voi dovrete mettervi nei panni dell'uomo che supporta l'amministratore delegato, oppure pensate di essere amministratore delegato oppure pensate di essere un consulente. Quindi mettetevi quando lavoriamo insieme nei panni di uno di questi soggetti, voi dovrete capire se la strategia è buona o cattiva. La prima cosa che uno fa per capire se la strategia è buona o cattiva è studiare il sistema d'azienda operante, per capire su come vanno le cose concretamente, sull'oggetto azienda. Però questo oggetto azienda che noi chiamiamo Sistema azienda effettivamente operante non è frutto del caso **ma è frutto di un'idea imprenditoriale.**

La prospettiva soggettiva, l'azienda non è solo quella che è ma è anche quella che è nella testa degli uomini che sono ai vertici che cercano di realizzare quell'idea, l'idea imprenditoriale. L'azienda operante, quella oggettiva non coincide con l'azienda che sta nella testa del capo azienda, imprenditore, amministratore delegato, di quella piccola oligarchia che sta ai vertici dell'azienda. Diciamo è una realizzazione, l'imprenditore, o comunque il Top manager, questa piccola oligarchia di governo dell'azienda. L'azienda non è una democrazia ma è una monarchia, nelle aziende grandi è una oligarchia. Diciamo, in testa a questi soggetti c'è un'idea buona o cattiva, ipotizziamo che sia buona sulla strategia. Bene, questa idea buona può essere realizzata bene o male, cioè ci può essere un'ottima prospettiva soggettiva, un modello di business vincente ma una pessima realizzazione, oppure può essere pessima l'idea imprenditoriale, il modello di business che sta al top manager di realizzare.

Questa è una distinzione fondamentale perché quando voi vi trovate di fronte ad un'azienda in perdita, per esempio, e voi dite che è in perdita perché ha bisogno di un nuovo impianto più efficiente di quello preesistente per esempio, può essere, ed in quel caso il difetto sta nell'azienda che è. Ma potrebbe essere anche che l'azienda ha un bell'impianto ma quello sbagliato è il modello di business, è l'idea di impresa.

APPLE-NOKIA → Quando è arrivata alla Apple, la Nokia testardamente per alcuni anni è andata avanti sul suo modello di business investendo risorse. In questi casi il problema non sta tanto, soltanto nell'azienda operante ma sta nella testa degli uomini che la governano, bisogna, si potrebbe dire, cambiare strategia non migliorare l'azienda operativa. È fondamentale questa distinzione. Un'azienda può andare male o perché ha un'ottima idea di impresa pessimamente realizzata o perché ha una pessima idea di impresa. Secondo caso si risolve con l'efficientamento, nel caso in cui sia il modello di business non funziona bisogna avere una nuova idea imprenditoriale. È importante perché se un modello di business non va, tutti gli interventi che non cambiano l'idea di quell'impresa sono uno spreco di risorse. Nelle start-up, per esempio, può capitare che una buona idea venga progettualizzata male.

Dovete saper **distinguere tra l'idea imprenditoriale e il relativo progetto che sta in testa e che evolve, e il sistema è un'azienda operante che invece è un'azienda concreta che evolve anch'essa**, cioè, evidentemente, sia il tema della valutazione situazionale, per esempio il tempo t_0 , sia appunto, possiamo studiare il modello di business dal quale la strategia parte e poi l'azienda effettivamente realizzata, come vi ho già detto, è necessaria questa distinzione perché la diagnosi può essere negativa per entrambi, o positiva per l'uno e negativa per entrambi e la terapia è ovviamente diversa se l'azienda non funziona bene operativamente o se è l'idea di business e il progetto di business che non vanno bene. Tutto questo anche nella prospettiva evolutiva, vuol dire che c'è un cambiamento anche nel modello di business non solo nell'azienda e viceversa.

LE PROSPETTIVE DI OSSERVAZIONE:

		Prospettiva			
		Soggettiva		Oggettiva	
			Soggettiva-Cognitiva	Soggettiva-progettuale	
Prospettiva	Situazionale	Attuale	Idea Imprenditoriale dell'oggi	Impostazione strategica attuale	Sistema d'azienda oggi operante
		Pensata oggi per il futuro	Idea imprenditoriale per il domani	Intento strategico	Sistema d'azienda operante nel futuro
	Evolutiva		Il passaggio tra due stati "ideali cognitivi": l'idea imprenditoriale attuale si trasforma nell'idea imprenditoriale per il domani	Il passaggio tra due stati "progettuali": l'impostazione strategica attuale si trasforma nell'impostazione strategica assunta nel futuro	Il passaggio tra due stati "concreti": il sistema d'azienda attualmente operante si trasforma nel sistema d'azienda operante nel domani

OSSERVAZIONI VARIE:

Il business plan o piano strategico sono strumenti della strategia.

Immaginate che nella vostra testa c'è l'idea di produrre qualcosa. Pensate di esserne ai vertici e di governarla oggi e avete un'idea di come l'azienda è, con il vostro management (voi siete imprenditori, capo d'azienda) a cui date le indicazioni su come sviluppare l'idea in progetto e realizzare l'idea imprenditoriale. **Per avere un piano bisogna avere l'idea di come l'azienda sarà tra 3-5 anni, passiamo al futuro dunque oltre ad avere l'idea dell'azienda dell'oggi avrete anche l'idea di come sarà domani**, probabilmente sarà diversa da quella

dell'oggi. Questo è il pensiero strategico: **pensare all'azienda dell'oggi e realizzarla e pensare all'azienda che deve essere domani**. Poi si inserisce il piano (visto da un punto di vista quantitativo), gli obiettivi che ponete (dal punto di vista economico – finanziario) a questo cambiamento che vi porta all'azienda del domani. È lo strumento, il budget permette di verificare anno per anno il perseguimento degli obiettivi. **Fare strategia vuol dire pensare all'azienda di oggi e realizzarla, pensare all'azienda di domani e coprire il gap che si crea tra l'azienda del domani e quella dell'oggi, governare il cambiamento**. Questa è una prima rappresentazione che vi do, un po' embrionale, di cosa intendiamo in questo corso sul tema della gestione. Bisogna avere un po' di strabismo di vedere (in senso bello) per governare, perché vi porta a pensare all'oggi e al domani, alla qualità dell'oggi sia della vostra idea e del vostro progetto, sia della vostra realizzazione, ma anche a pensare che il cambiamento è ineludibile e quindi a come dovrà essere la vostra azienda domani.

Immaginate apple, amazon, google, facebook, le grandi big hanno le loro strategie e uno li pensa vincenti per sempre, ma no. Non è così. **Non esiste una azienda che possa mantenere la sua "impostazione strategica attuale"** (questo è il termine che usiamo per il progetto dell'oggi).

Per fare strategia bisogna avere la chiara impostazione strategica attuale e sapere che è destinata a cambiare e dunque guardare anche al futuro con una nuova impostazione. Questa è la prima concezione che deve entrare nella vostra mente.

La prima cosa è la rarità, la diversità: il valore si crea nell'efficienza, bisogna essere efficienti almeno come gli altri, bisogna utilizzare le migliori pratiche manageriali, ma non basta essere efficienti, bisogna essere **diversi**, la parola "rea", il guizzo. Apple è diversa dalla Samsung, ci sono elementi diversi eppure competono, la diversità che genera il valore.

Dunque il primo messaggio è la ricerca **dell'efficienza** e della **diversità**, come mantra che ci deve essere in testa vostra quando sarete capi d'azienda.

Il secondo tema: **rarietà** e **cambiamento**. Chi vuole con lungimiranza e efficacia, che ha l'ambizione di governare un'azienda da una posizione di vertice non può prescindere da queste due parole fondamentali. Se saprete perseguire un'efficienza diversità e un valido cambiamento vuol dire che siete dei bravi capi d'azienda.

DOMANDA:

Quanto influisce sulla strategia il fatto che un'azienda sia padronale? Quanta libertà ha il direttore generale che non è amministratore delegato?

RISPOSTA:

C'è una sorta di continuum, l'azienda non è mai democrazia quindi si va dalla monarchia alla piccola oligarchia o quella più allargata.

Esempio del prof basato su una sua esperienza: è stato nel consiglio di amministrazione di Capitalia, una banca che poi è stata fusa dentro Unicredit, dove il presidente del tempo era Cesare Geronzi e l'amministratore delegato era Matteo Arpe. Cesare Geronzi era il più importante manager del settore bancario, di grande autorevolezza, con un sistema di relazioni col contesto istituzionale molto forte. Matteo Arpe è un manager che in pochi anni ha moltiplicato per 7 o 8 volte il valore di Capitalia. In quel caso non c'era un imprenditore, ma tanti soci e chi portava capitale proprio aveva delegato questi due uomini a gestire questa azienda. Erano due uomini che gestivano la banca con grande libertà strategica, insieme. Nella fase finale sono un po' cambiate le cose poi. Questa era una diarchia costituzionale, perché comunque i soci erano di grande forza e autorevolezza, c'era la Fininvest, in consiglio c'era Paolo Fresco che era l'ex presidente della FIAT, c'era il ministro delle finanze della Libia e tanti altri. Questo è un esempio di diarchia ma ci sono aziende padronali che sono monarchie assolute: l'imprenditore fa tutto, lo può fare finché è piccolo, però ci sono i miti ed in questo caso diventa sempre una monarchia, comunque parliamo di aziende ben governate, perché in caso di crisi va diversamente.

Io ho visto casi di direttori generali potentissimi anche con Cesare Geronzi o Malchionne che era un manager, era un azionista. Avevano un potere enorme ed era un'azienda familiare.

Può avanti vedremo che il manager, il capo azienda di grande valore, è quello che è consapevole che il patrimonio più grande sta nella testa dei suoi uomini e se questi sono pochi è facile capire che pensano, se sono di più, in quel caso, la qualità del manager è creare un clima aziendale che fa fluire le idee, non è che viene meno la democrazia ma si crea un sistema che alimenta le idee dal basso.

Questo tema del sistema delle idee che vanno fatte fluire verso l'alto, quindi un buon manager, un buon capo d'azienda è quello che conosce e sa che c'è questo patrimonio e trova delle modalità di gestione per alimentare questo flusso di idee.

Ci sono studi che dimostrano che buona parte delle idee che hanno generato innovazione imprenditoriale non vengono in mente all'amministratore delegato, ma normalmente vengono o a chi è in contatto con i fornitori di tecnologia, a chi è in contatto con il cliente, dunque buona parte delle idee partono dal basso. La visione l'ha il top management. E se il top management non capisce che le idee partono dal basso, perde un grande patrimonio. Come fare? È un altro discorso, innanzitutto ci vuole una leadership di un certo tipo. Poi c'è l'open innovation che tende alle innovazioni anche oltre i confini dell'azienda.