

3 LEZIONE: 07/10/2020

Prima regione, gli elementi che un bravo manager dovrebbe prendere in considerazione quando si appropria a realizzare strategicamente un'azienda. Quando si va ad analizzare strategicamente un'azienda non si può che partire dall'analisi dell'impostazione strategica attuale, quella strategia operante che sta implementando l'azienda in quello specifico momento. **Le principali caratteristiche dell'impostazione strategica attuale, i principali ingredienti che caratterizzano quella che è la strategia operante** (l'impostazione strategica attuale) dipende da un'idea imprenditoriale per l'oggi che viene progettualizzata in quella che viene chiamata impostazione strategica attuale, c'è un momento di idee e un momento di progetto. L'impostazione strategica attuale non è altro che il progetto, rappresenta il profilo soggettivo ovvero la traduzione dell'attività di pensiero, questa strategia deve essere realizzata, e sfocia in quello che il sistema di azienda è attualmente operante. **Insieme di attività, risorse che caratterizzano l'azienda di oggi che le permettono di funzionare e che le permettono il raggiungimento e la realizzazione dell'impostazione strategica attuale, è quella che ci ricorda la visione dell'azienda in prospettiva statica**, insieme di risorse attività che vengono svolte per dar vita alla strategia aziendale. Noi sappiamo che di fronte a una strategia abbiamo bisogno anche di tutti gli elementi che ci permettono di capire la qualità della strategia, noi vogliamo una strategia che possa essere compresa discussa progettualizzata e tradotta in performance. Esiste un link fondamentale tra strategie e performance, la qualità della strategia deve tradursi in performance superiori, si legge negli indicatori di bilancio, e come questi indicatori possono essere espressivi della qualità strategica di un'azienda. Quando studiamo le aziende abbiamo bisogno di strumenti di natura quantitativa e qualitativa. Gli strumenti qualitativi che possiamo andare ad utilizzare per studiare la qualità della strategia, adesso siamo nella prima regione quindi nella strategia dell'oggi operante, e dobbiamo avere un tutti gli elementi che ci permette di studiare la qualità della strategia dell'oggi. Quando noi andiamo a valutare la qualità della strategia dobbiamo valutare due cose :

1. **Qualità del sistema operante**, ovvero la qualità delle attività, inteso come la qualità della catena del valore, delle risorse e competenze che ci servono per raggiungere la posizione del vantaggio concorrenziale. Non è nient'altro che la traduzione dell'impostazione strategica. La osservo guardando il modo in cui l'azienda svolge le attività, guardo il portafoglio delle risorse e competenze dell'azienda, è solo così che capisco i risultati in termini di performance.
2. **Modalità di realizzazione dell'impostazione strategica**, devo valutare e osservare i processi di realizzazione, i processi di apprendimento (learning by doing) che influenzano il modo in cui la strategia è realizzata.

Caso Fog: è proprio l'idea di un'azienda che mentre realizza la sua idea imprenditoriale si rende conto che deve cambiare qualcosa, il processo di realizzazione della strategia gli fa capire che per continuare a competere nel settore della distribuzione commerciale di prodotti destinati all'edilizia, doveva non più direttamente vendere in modo isolato questi prodotti all'impiantista, doveva integrare la sua offerta e quindi cambiare il modello di business, perché la sola vendita dei singoli pezzi non le permettevano di raggiungere performance adeguate. Quindi **analizzando il contesto esterno, le dinamiche di settore che stavano cambiando**, ha capito che per mantenere un'elevata impostazione strategica doveva adattare la strategia del sistema di attività operante.. È tutto quello che ha fatto questa azienda. Ha modificato la modalità di impostazione strategica, l'ha modificata in virtù del processo di apprendimento. Perché quando analizzo la qualità della strategia devo guardare sia impostazione strategica sia ai processi di realizzazione quando soprattutto ci troviamo di fronte ad aziende non performante. Perché l'analisi non la guardo da una parte dall'impostazione ma anche al modo in cui l'impostazione strategica viene realizzata rischiamo di sprecare costi e energie. Noi dobbiamo capire perché il Roi di un'azienda è negativo per tre anni di fila, perché l'azienda X ha ROI, ROS negativi per tre anni di fila , perché EBITDA è negativo? Perché non si riesce a produrre flussi di cassa?

Mi devo chiedere è un problema legato all'impostazione strategica? Alla qualità dell'impostazione strategica? O ha un problema che mi deriva da inefficacia e inefficienza? Svolgo male le attività della catena del valore o ho un'idea sbagliata? Capire bene questi due interrogativi è fondamentale, perché un conto capire che le mie performance negative derivano dal fatto che io ho una inefficienza nell'attività di produzione, quindi non è un problema di strategia ma di inefficienza della produzione, dove la catena del valore non funziona. Un conto è rendersi conto che le mie attività le svolgo in maniera inefficace e inefficiente e quindi io non raggiungo i risultati positivi perché la mia qualità di impostazione strategica è superata, la devo modificare, quindi non ha senso investire risorse nell'efficientamento, ma capire cosa cambiare nell'impostazione strategica. Diciamo che voi siete dei manager e vi trovate di fronte a un'azienda e dovete valutarla, cioè valutare la qualità della sua strategia, vi trovate di fronte a Savena, vi rendete conto che le performance non sono sicuramente delle migliori e vi dovete domandare ma è un problema di impostazione strategica sbagliata o è un problema di inefficacia inefficienza della realizzazione delle attività, se dovessimo guardare alla strategia di Savena oggi con questo tool, mi chiedo devo valutare la qualità della sua strategia cioè del posizionamento strategico attuare, cosa guardo?

Da una parte la **qualità dell'impostazione strategica** e vedo se è **adeguata o non adeguata**, dall'altra **devo valutare la capacità dell'azienda di realizzare l'impostazione strategica, è efficace e efficiente** o è inefficace o inefficiente?

Le aziende che hanno **un sistema di attività efficace inefficiente** e una **qualità dell'impostazione strategica che è giudicata adeguata, l'impostazione strategica è valida e ben realizzata, se però ho una qualità dell'impostazione strategica attuale adeguata è coerente in base agli scenari competitivi di settori globale, ma il problema sta nella realizzazione del sistema di attività e di risorse, allora ho sì un'impostazione strategica valida ma non adeguatamente realizzata.**

Qui non devo modificare la mia strategia, non va bene il livello di operazioni, il problema ce l'ho quando la qualità dell'impostazione strategica non è più adeguata e ovviamente poco importa se sono bravo non bravo a svolgere l'operazione, poco importa se ho i costi di produzione più bassi di tutti. Se ho i costi di produzione più bassi mi permettono di produrre un prodotto che vendo a un terzo più basso, ma al mercato non interessa perché magari si sta spostando verso altri tipi di prodotti molto più performanti che costano di più, io posso essere il leader di costo ma in un mercato e un settore dove questo tipo di capacità non è coerente non è adeguato. Quindi un manager deve: se azienda si trova **nel quadrante 1** il manager ha una vita più scontata perché è necessario governarla per mantenerla in questo quadrante ma vedremo poi che non è sufficiente, se invece **l'azienda si trova nel quadrante 2, il manager deve capire le cause di inefficienza del sistema di attività e lavorare su quelle per riportarla nel quadrante 1**, se si trova nel **quadrante 3 il manager deve rivedere tutta la sua formula imprenditoriale.**

Esempio azienda oro: ricordo una piccola azienda che faceva lavorazioni in oro e era il periodo della crisi del 2008, questa azienda che aveva delle inefficienze interne performava male, aveva risultati di bilanci negativi già da un paio di anni. Chiamano per avere un aiuto dal punto di vista finanziario perché i manager erano convinti che il problema delle loro scarse performance fosse dovuto a soluzioni economiche sfavorevoli, in quel caso dalla crisi, e quindi un problema solo di natura finanziaria, di reperire liquidità e di impostare diversamente i rapporti bancari, perché convinti che terminata la crisi tutti sarebbero tornati a comprare la collana d'oro. Quindi è stata analizzata l'azienda i bilanci, il settore e anche i competitor e è emerso un problema non di tipo finanziario, ma un problema di non adeguata qualità di impostazione strategica perché non si erano resi conto che il contesto competitivo era diverso, che i gusti dei clienti erano diversi e che alle comunità non si regala più l'oro ma iPhone bicicletta etc; e se la tipica cliente donna vuole farsi un regalo da 200/300 euro confronta una collana d'oro con una di bigiotteria, perché spesso è solo un oggetto di abbellimento e non di investimento e stanno sullo stesso piano. Questa era un'azienda nel quadrante 3 ma gestita in modo inerziale, perché c'era un'idea sbagliata del top manager perché convinto che l'oro rimarrà per sempre il bene prezioso per eccellenza e nessuno rinuncerà mai ad acquistare oro. Tutto questo portava

a investire in marketing o altre risorse inutili. Quindi la soluzione è l'infedeltà: infedeltà virtuosa, ovvero basta innamorarsi di della vecchia formula imprenditoriale, ma formulare una nuova strategia.

È colpa dei Cinesi: l'obsolescenza della formula: nel corso di uno studio effettuato da un gruppo di ricerca del dipartimento di economia aziendale, nella prima parte degli anni 2000 sono stati intervistati alcuni imprenditori calzaturieri toscani, tra essi vi erano imprenditori che operavano in una fascia di prezzo medio bassa e che al tempo erano molto preoccupati per la crescente competizione sui costi da parte delle aziende cinesi → nella prima parte degli anni 2000 il settore calzaturiero in toscana era molto importante, ma un settore che si trovava sotto assedio della concorrenza cinese; che la concorrenza lavorava solo sotto la dimensione dei costi.

È colpa dei cinesi è stata più volte enfaticamente detto, ma la realtà era diversa perché chiunque avesse fatto un viaggio nelle realtà industriali cinesi fin dagli anni 90, avrebbe visto chiaramente che la localizzazione industriale della produzione a basso costo sarebbe cambiata, ma la colpa non è dei cinesi, ma l'incapacità di vedere e reagire ai cambiamenti economico sociali sotto gli occhi di tutti che avrebbero alterato le variabili della competizione. Erano quegli imprenditori caratterizzati per una gestione inerziale, ovvero non devo fare niente e io che ci posso fare, ma non era colpa loro ma una normale evoluzione che avrebbe coinvolto anche tutti gli altri settori. Quindi **il problema alla base è capire e cercare di anticipare i cambiamenti che sono inevitabili**. Quindi vi furono aziende che hanno rivisto l'impostazione strategica, che non era più adeguata, mentre altre dimostrarono una fedeltà a una cosa ormai obsoleta. In alcuni impiegando ulteriori risorse o limitando i costi. La soluzione molte aziende sono fallite o sono state liquidate. Un intero settore non esiste più, ma era un problema che si leggeva nei bilanci, nei risultati ma dipendeva da una impostazione strategica non più adeguata. Unica soluzione era cambia la strategia.

quadrante due. Perché ci troviamo in questo quadrante? Quali sono le possibilità che portano un'azienda a collocarsi in questo quadrante? **O perché c'è un gap di efficacia o perché c'è un gap di efficienza.**

Che significa che c'è **un gap di efficacia**? Se c'è un gap di efficacia significa che c'è un vuoto, quindi una distanza, tra l'impostazione strategica e il sistema di azienda operante, tra l'impostazione strategica attuale e le attività che sono poste in essere per realizzare quella strategia. Che significa praticamente? Quali sono gli esempi? Ho investito in impianti nuovi che però non mi permettono di realizzare il prodotto in modo coerente con l'impostazione strategica, sono leader di costo, voglio abbattere i costi di produzione, faccio un investimento in un impianto, però mi rendo conto che questo impianto nuovo ha delle caratteristiche che non si compongono coerentemente con tutti gli altri miei fattori produttivi e finisce che invece che abbassare i costi io li aumento. È chiaro che ho un gap perché il modo che ho scelto per realizzare le attività non mi permette di realizzare quello che è il mio posizionamento competitivo prescelto, non mi permette di realizzare quella leadership di costo che avevo prescelto.

Altro esempio: decido di impostare una strategia improntata alla differenziazione, sono un'azienda che produce borse, voglio investire nel brand, voglio valorizzare gli elementi intangibili, e poi come rete di vendita scelgo dei rappresentanti più rimandatari che mi vendono la borsa anche al supermercato → è chiaro che c'è un gap di efficacia, il modo in cui svolgo queste attività non è per niente coerente con la mia idea strategica. Oppure ci può essere un **gap di efficienza**, come facciamo a capire se è un problema di strategia, se è un problema di efficacia o se è un problema di efficienza? Dobbiamo capire il perché! È lì che si capisce la connessione tra la strategia e le performance, quando io vi dico "il magazzino ha un tasso di rotazione di 0,2" oppure "il magazzino ha un tasso di rotazione di 400 giorni", lo confrontate negli anni (almeno tre anni), vediamo che nel 2017 gira a 400, nel 2018 gira a 410 e nel 2019 gira a 420, quindi? Che cosa potete dedurre? Cosa c'entra questo numero con la strategia? Proviamo a leggerlo in **un'ottica strategica**, Dire che l'azienda ha un magazzino che gira a 400 giorni Significa che praticamente ha un magazzino totalmente immobilizzato, cioè per far girare il magazzino (quindi per produrre e vendere) l'azienda ci mette più di un anno. Quindi? Produce troppo? Oppure è un problema commerciale, non riesce a vendere? Perché non riesce a vendere? Non riesce a vendere perché compra male? Esempio: compra materie di una qualità che poi metà la

stravende e l'altra metà no, quindi la metà che vende esce dal magazzino e la metà che non vende va ad aumentare sempre di più il magazzino. Perché non riesce a vendere? Altro esempio: perché ha una materia prima di grande qualità ma i suoi venditori sono totalmente inefficienti e quindi avrebbero un prodotto che, per natura ha degli elementi di differenziazione, e che quindi dovrebbe in qualche modo essere orientato ad una strategia di differenziazione ma il venditore lo vende come se fosse un prodotto a cui leva competitiva fosse il prezzo. Quindi l'azienda si trova a far competizione con altri che hanno diverse tipologie di materiali oppure che hanno degli accordi con dei fornitori, che riescono a contenere i loro costi di acquisto, riescono ad applicare i prezzi di vendita più bassi e i nostri venditori rimarranno sempre i follower che non riusciranno mai a raggiungere quei fatturati necessari per realizzare performance soddisfacenti e per far girare il magazzino. Che significa tutto questo? **Significa che in realtà non è un problema di magazzino, è un problema di errato posizionamento strategico, è un problema di impostazione strategica non adeguata.**

Ora le aziende che si trovano in questa situazione, quindi hanno un gap di efficienza causato dall'inadeguatezza della strategia, ovviamente sono aziende che metteremo nel terzo quadrante. E allora questo è il caso di un'azienda che ha un gap di inefficienza molto grosso, causato però da un problema a livello strategico. Però a volte le aziende hanno una buona strategia ma il gap di inefficienza è collegato semplicemente al fatto che il magazzino non gira, perché non sono in grado di fare accordi di fornitura adeguati tali da assicurarsi una qualità della materia prima che gli permetta di realizzare le vendite. Quindi non è un problema di impostazione strategica, è un problema **dell'errata attuazione della strategia** perché non si capisce che per realizzare quella strategia si devono fare degli accordi di fornitura, magari basterebbe semplicemente cambiare fornitore o cercare di fare degli accordi con loro.

Ma sono partita dall'analisi di quanto gira il magazzino? Sì, ma l'impostante è sempre collegare i singoli indicatori di performance alle cause ultime e capire che se è un problema di inefficienza magari devo cambiare il fornitore perché con quello non riesco a ottenere la materia che mi serve per vendere, oppure se è un problema di strategia, ovvero io ho la materia buona però sono i miei venditori che gli ho detto che devono fare differenziazione e loro me la vendono a poco.

Se le aziende si trovano nel secondo quadrante, quindi si trovano ad avere una buona strategia ma non sono molto brave nel realizzarla sono quelle aziende che diventano molto appetibili per operazioni di acquisto da parte dei fondi. Direi menomale che ci sono dei fondi. Perché quando siete in questa situazione, quando siete in questo quadrante, tutti gli altri tradizionali finanziatori che non hanno un approccio strategico all'analisi di bilancio, mettono i vostri dati dentro i loro software, fanno girare il software e quello che emerge è l'analisi di bilancio banale, fatta senza cervello, e non ti do i soldi perché hai il magazzino immobilizzato, hai il circolante che non gira, le dilazioni sono troppo elevate, stai andando male, ti tolgo liquidità; così la situazione peggiora sempre di più.

Ma non è un'azienda che va male per la strategia, la strategia ce l'ha ed è giusta, va male per il resto. Allora diventate molto appetibili per quegli investitori che non guardano all'inefficienza, perché ce li mettono poi loro dentro i manager che fanno funzionare le aziende. Diventate appetibili per quegli investitori che guardano alla qualità dell'impostazione strategica.

Poniamoci però alcune domande: è sempre vero che bisogna governare l'azienda per mantenerla nel quadrante 1? *È solo nel quadrante 1 che vogliamo stare?* Il nostro impegno in qualità di manager di queste aziende deve essere quello di governare per tenerla lì bloccata? Risposta: Sì e No.

Si: perché ovviamente **devo far di tutto affinché la strategia funzioni, cercare di gestire le attività e il sistema di azienda in modo efficace ed efficiente**. Ma attenzione! Non devo innamorarmi di tutto questo! Devo sempre tenere gli occhi aperti, perché nessuna formula è valida per sempre! Nessuna formula è desinata a perdurare in modo inalterato nel tempo, prima o poi succederà qualcosa che porterà le aziende a dover cambiare la propria formula. **Quindi non basta avere l'idea imprenditoriale giusta oggi e quindi l'impostazione strategica giusta oggi, è fondamentale avere anche l'idea imprenditoriale per il domani, ed è quello che ci sposta verso la seconda regione**. Però prima di andare nella seconda regione vorrei fare due domande: quelli che l'anno scorso hanno fatto Salewa dove metterebbero l'azienda e perché? In quale

quadrante? “nel quadrante 2” impostazione strategica valida ma non adeguatamente realizzata, tutti d'accordo? Si anch'io sono molto d'accordo. Sicuramente l'impostazione strategica era valida ma abbiamo visto quante inefficienze interne c'erano tali da creare problemi a livello di performance e quindi che cosa stanno facendo? Stanno lavorando per portare l'azienda nel quadrante 1. Ma non solo la stanno portando nel quadrante 1, sono già lì che si pongono degli interrogativi per cercare eventualmente di andare in altre parti, quindi riusciamo non solo a mantenerla ma a far sì che siano ben collocati nella seconda matrice che vedremo con la seconda regione della mappa.

Adesso vi chiedo di leggere Polaroid, poi la discutiamo insieme e mi dite in quale quadrante secondo voi si colloca l'azienda e che cosa dovrebbero fare i manager per eventualmente spostare l'azienda da un quadrante all'altro.

Risposta: “io la metterei nel quadrante 3, perché inizialmente quando il suo core business era incentrato sulle fotocamere con la stampa istantanea sicuramente aveva un'impostazione strategica valida e bene realizzata, anche dovuta al fatto dell'innovazione di prodotto e dell'aver introdotto qualcosa di innovativo, poi successivamente con l'introduzione delle nuove macchine fotografiche digitali non ha voluto cannibalizzare il suo prodotto e non ha attuato la soluzione dell'infedeltà virtuosa”. E

satto, ecco diciamo che possiamo **distinguere due fasi per questa azienda**, una fase di infedeltà virtuosa e una fase in cui è mancata questa infedeltà virtuosa, perché? Perché se pensate alla prima polaroid, quindi all'azienda degli anni '50, è un'azienda che non solo aveva una qualità elevata dell'intento strategico e sicuramente anche un elevato grado di efficacia e di efficienza nel processo di realizzazione della strategia, ma aveva anche una tensione al cambiamento perché guardando alle risorse interne, guardando alle proprie capacità e competenze distintive, aveva capito come mettere queste competenze e risorse distintive a servizio dello sviluppo di nuovi prodotti per anticipare i cambiamenti del mercato. Quindi nasce come azienda che produce occhiali e diventa, sfruttando le proprie competenze, non è che si inventa qualcosa di nuovo, con il processo di generazione, sfruttando competenze interne diventa l'azienda che produce la macchina fotografica istantanea. Questo ci fa capire che era un'azienda con una solidità, ma anche con già un orientamento a un nuovo modello di business, a una nuova formula imprenditoriale per il domani. Quindi rispondeva a quella domanda che ci siamo fatti prima: il manager deve sempre governare affinché l'azienda si trovi sempre nel primo quadrante? Esattamente quello che facevano i manager di polaroid negli anni '50, governare per rimanere lì ma al tempo stesso iniziare a pensare al futuro, a come rinnovarla. Perché non era destinata neppure quella degli occhiali polarizzati a rimanere valida all'infinito. Quindi in questa prima fase assolutamente e anzi ci offre gli spunti per capire quanto è importante guardare al futuro.

Nella seconda fase è un'azienda completamente diversa, perché è venuto meno la qualità dell'impostazione strategica, perché è un problema di qualità di impostazione strategica e non di gap di efficacia o di efficienza? È un problema di qualità di impostazione strategica perché l'azienda non aveva capito che cosa stava succedendo all'esterno, non aveva capito le innovazioni che stavano caratterizzando il mercato delle macchine fotografiche, ed è rimasta troppo fedele a quell'idea, sicuramente carina, ma che era destinata a non creare più valore.

Allora cosa hanno fatto i manager? Come hanno risposto? Risposta: “rinnovando più che altro, rendendo più popolare il prodotto, quindi premevo sulla leva del vintage e quindi continuare con quella tipologia di produzione, con la macchina fotografica stampante che può stampare immediatamente, sicuramente rinnovata. Rivolgendosi quindi a una nicchia e facendo leva appunto sul loro prodotto già esistente”. Esatto, la scelta è stata quella di dire: bene, guardiamo al mio portafoglio di risorse e competenze e guardiamo al mio sistema di attività, alle cose che posso fare con questo. Allora hanno deciso di **investire in branding, investire in marketing, investire in design, al fine di rivalorizzare la qualità del posizionamento strategico** e lo hanno fatto attraverso la polaroid Pop. Possiamo dire che polaroid ancora esiste, ancora ha una nicchia di mercato, quindi hanno in qualche modo risposto i manager, hanno provato a spostare l'azienda dal terzo quadrante ai quadranti di sopra. *Ve la sentireste di dire che nonostante questo l'azienda ha un'elevata qualità del posizionamento strategico? Una qualità elevata dell'impostazione strategica attuale? “no”.* Esatto,

perché quello che emerge è che c'è un'idea imprenditoriale dell'oggi adattata, c'è una rivisitazione in qualche modo della qualità del posizionamento strategico ma si capisce che quello che manca è un orientamento al futuro. Cioè manca probabilmente quella idea imprenditoriale del domani che può permettere alle aziende di sopravvivere nel lungo periodo perché abbiamo visto che nessuna formula imprenditoriale, nessuna impostazione strategica attuale è destinata a durare in eterno.

