

MIE - 13/10/2020 - 7

Cominciamo con questo test, in cui ciascuno di voi compete con tutti gli altri componenti del corso per arrivare prima a Milano dalla propria abitazione. Quello che dobbiamo dire, è come pensate di arrivare primi, in modo individuale. Vediamo. Chi vuole presentare la propria strategia? Come arrivereste per primi a Milano rispetto ai vostri compagni di corso? Chi vuole cominciare a presentare?

Banalmente ho pensato che le uniche due alternative sono o il treno o l'aereo. Ma il prossimo aereo parte all'1, quindi non è una scelta fattibile. Quindi ho pensato al treno, che impiega tre ore. Potendo raggiungere Termini entro le 10:20 potrei prendere quello, da lì arrivare a Milano alle 13:20 e prendere un taxi per arrivare al Duomo.

Diciamo stessa cosa, però da Milano Centrale invece di prendere il taxi, prendere direttamente una monopattino elettrico/bici elettrica per metterci molto di meno per arrivare al Duomo. Non ho calcolato bene il tempo da Centrale a Duomo in monopattino, però insomma stiamo la.

Anche io quoto Davide, avendo confrontato aerei e treni, ed essendo più vicino a Termini, il treno più vicino di orario che ho trovato è alle 10:05. Senza cambi, alle 13:15 sono lì e dopo anche lì monopattino, molto probabilmente. Ho tre ore dentro al treno, mi registro all'app, collego il conto e via.

Io prof se non avessi problemi di budget, opterei per un aereo privato. Sarebbe la soluzione migliore dal punto di vista del tempo, ma sicuramente la più costosa.

Se la candela è così preziosa da fare investire qualsiasi somma di denaro, perché no?

Io seguo Flavio e Davide. Eviterei l'aereo perché mi arriva comunque un effetto negativo da altri competitors che punteranno sull'inquinamento dell'ambiente ecc. Perché l'aereo genera più CO₂, mentre la strada più lunga e meno costosa abbiamo il treno. Arrivo terzo o secondo ma comunque mantengo la qualità.

C'è qualcuno che vuole criticare, per esempio, le strategie già presentate? Quali potrebbero essere dei limiti alle strategie presentate dai vostri colleghi?

Secondo me il punto critico è da Centrale al Duomo, in quanto sono tre chilometri e c'è un po di incertezza se è possibile trovare un monopattino o un Taxi, quindi starei più sicuro con la Metro.

Secondo me che i treni fanno sempre ritardo, quindi non c'è molto sicurezza. Ma i treni costosi, veloci, non fanno molto ritardo.

Avete verificato se ci sono scioperi? Interruzioni sulla linea? Se uno ha tante possibilità economiche, oppure ha capacità di accesso al credito e magari prenota

un jet privato, come era stato proposto, in genere c'è il jet privato che magari arriva in meno tempo. Chi se lo può permettere è una spanna avanti, ma questa è la concorrenza. Quando si compete nel mercato con aziende che hanno più possibilità economiche, o hanno più risorse di voi, non è possibile dire: "Non vale!". Non è questo lo sport, il pugilato, dove ci sono persone che salgono sul ring dello stesso peso. Qui noi possiamo essere un peso mosca e combattere con un golia, e quindi questo è il business. Diciamo che forse prima di decidere se competere, uno dovrebbe verificare quali sono le proprie risorse e quali sono le risorse dei concorrenti. Se voi entrate nel mercato e non avete sufficienti risorse per competere, c'è un'altra probabilità che i concorrenti più forti vi portino alla bancarotta e questa è una perdita.

Qui stiamo parlando di pianificazione strategica. Dove volevo portarvi? Volevo portarvi al punto per cui voi abbiate prontezza, prima di fare un piano strategico, data la missione bisogna fare prima l'analisi strategica. L'analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa, rispetto alla missione che vuole perseguire. E quindi voi dovete innanzitutto analizzare le risorse a nostra disposizione, ed adesso entriamo nel dettaglio delle risorse, e questa è l'analisi interna che ci porta ad individuare i punti di forza e di debolezza rispetto alla missione. Poi però dobbiamo anche condurre un'analisi esterna, che è molto più complicata, perché non avete sicuramente abbastanza informazioni, capire quali sono i punti di forza e di debolezza dei concorrenti per competere nel mercato. Ma non solo i vostri concorrenti, perché poi nella realtà non arriveremo semplicemente da Roma a Milano. Li comunque se voi arrivate da Roma a Milano, dovete avere dei fornitori, di un servizio. Quindi del servizio di trasporto, e dovete analizzare che tipo di potere negoziale avete rispetto ai fornitori. Nella realtà nuovi entranti sono aziende che entrano dopo di voi e che potrebbero rivelarsi concorrenti più acerrimi di quelli che avete trovato. Ci potrebbero essere delle barriere all'entrata che dovete considerare, cioè degli investimenti che voi dovete fare per entrare nel mercato e che sono irreversibili, cioè non recuperate più. Per esempio qui se comprate il biglietto, magari dopo non lo recuperate, non avete più occasione di viaggiare per Milano nei prossimi mesi, e tante altre considerazioni che poi vedremo.

Oggi ci soffermeremo su quella che è l'analisi interna, cioè all'interno dell'organizzazione. Questa analisi mira ad individuare quali sono le risorse dell'organizzazione, in particolare tra queste risorse che adesso andremo a discutere, individuare quelle che sono strategiche, e poi definiremo che cosa vuol dire risorsa strategica. E tra quelle strategiche individuare quelle che si chiamano le **competenze distintive**, che sono alla base del vostro vantaggio competitivo. E' quello che vi permettono di raggiungere il successo e mantenerlo nel tempo. Dalla missione non si passa subito alla strategia, ma bisogna fare l'analisi strategica prima. Un po' come un medico, che prima di formulare una terapia, deve formulare una diagnosi, quindi deve fare un'analisi delle condizioni di salute del paziente, del contesto in cui si trova ecc.

21.10 - SLIDE

21.16 - SLIDE

Come detto parleremo delle risorse dell'organizzazione. Le risorse sono di diverso tipo. Per semplificare possiamo riferirci a tre categorie di risorse di un'organizzazione. Pensiamo alla nostra startup. Ha delle risorse che sono tangibili, che si possono toccare con mano. Delle risorse intangibili, che non si possono toccare con mano ma ci sono. E poi ci sono le cosiddette capacità organizzative, cioè la capacità di combinare queste risorse. Quindi tre tipologie, **risorse tangibili, intangibili e capacità organizzative**, dove queste ultime sono legate ovviamente al management che mette insieme queste risorse, le combina.

29.38 - SLIDE

Quali sono le risorse tangibili di un'organizzazione? I soldi, quello che ha in cassa, o quello che deve incassare. Gli impianti produttivi, i macchinari, immobili. Immaginate un'impresa, una fabbrica, ha i terreni, gli immobili, la fabbrica proprio, gli impianti, i macchinari, e poi che usa per produrre? Le materie prime, semilavorati. Ha tutte queste risorse che sono tangibili.

29.58 - SLIDE

E poi ha le risorse cosiddette intangibili. Qualcuna l'avete già identificata, come i lavoratori che hanno delle competenze più o meno specializzate. Questa competenza è una risorsa intangibile. Poi i brevetti, quindi la conoscenza, la tecnologia. Altre risorse intangibili? L'immagine di marchio, la reputazione. Anche quella è una risorsa importante. Uno si crea nel tempo una reputazione, e questa è una risorsa intangibile che può essere determinante. Altre? Rapporti con il mercato. Questa è una capacità relazionale, che è intrinseca nelle risorse umane forse. Per esempio se voi volete vendere beni di lusso, pensate che sia più facile se avete un negozio a Via di Tor Vergata o Via Veneto? La localizzazione può essere un'altra risorsa importante. Pensate ad un'impresa che produce legname. Chiaramente se si trova vicino al fiume è più facile trasportare il legname, che non farlo su rotaia oppure su gomma. Un'altra risorsa molto legata alla vision, non tangibile, è la cultura dell'organizzazione. Ci sono organizzazioni più educate alla disciplina, al sacrificio, alla dedizione. Altre meno. C'è una grande differenza per esempio tra la cultura nel settore pubblico e la cultura nel settore privato.

C'è un diverso atteggiamento culturale, e quindi la stessa organizzazione pubblica o privata può funzionare più o meno bene a seconda della diversa cultura. Prendete nel campo sanitario, in genere le organizzazioni private hanno un tipo di servizio, a parità di altre condizioni, migliore dell'organizzazione pubblica. Altro sono le cosiddette risorse finanziarie diverse dalla liquidità, dove con risorse finanziarie si intende la capacità di accesso al credito. Ci sono aziende che sono più solide, che hanno più asset di altri, un patrimonio che possono rendere liquido più facilmente di altre, che hanno dato più garanzia negli anni di essere più affidabili rispetto ai creditori e quindi di pagare i loro debiti. Queste aziende possono vantare, rispetto ad altri, una maggiore capacità di accesso al credito.

Vuol dire non solo acquisire risorse monetarie quando ce n'è bisogno, ma anche pagarle meno in termini di tasso di interesse. Un'azienda più solida ed affidabile di un'altra, paga l'accesso al credito meno di un'altra. Questo lo viviamo sulla nostra pelle dove abbiamo, a livello paese, un debito pubblico altissimo e quindi tassi di interesse in Italia sono generalmente più alti che in altri paesi. Per cui, un'impresa italiana che vuole accedere al credito in Italia è svantaggiata in genere rispetto ad altre aziende straniere. In Germania ci sono tassi di interesse negativi sul breve termine, addirittura.

31.38

La capacità organizzativa è la capacità di coombinare queste risorse. Se qualcuno ha studiato economia e ricorda la funzione di produzione per cui l'output Q è uguale ad $F(k, l)$, capitale e lavoro. Come può aumentare Q ? Può aumentare se aumenta il capitale e/o il lavoro, oppure la qualità dei due parametri. Q può aumentare, rimanendo costanti k ed l , migliorando la funzione di produzione, cioè la capacità di combinare k ed l , dunque la capacità organizzative. Adesso le capacità organizzative si intendono:

- La struttura organizzativa, che poi è quella da cui viene generata la pianificazione strategica. Perché la pianificazione strategica nasce all'interno dell'organizzazione, quindi se c'è una struttura organizzativa valida, capace di partorire una buona pianificazione strategica, c'è più possibilità di realizzare la missione
- I sistemi organizzativi, che abbiamo visto con J&J. Quali sono? I sistemi incentivanti, come viene premiato il merito, incentivati i dipendenti. I sistemi informativi, che tipo di sistemi informativi utilizzare. Quindi una struttura organizzativa è in modo molto semplicistico concepita per funzioni (*produzione, ricerca e sviluppo, marketing e vendita, logistica*)
- All'interno dell'organizzazione ci sono dei processi che coinvolgono più funzioni. Quindi c'è per esempio il processo di riparazione di un guasto della telefonia fissa, che coinvolge più funzioni aziendali. C'è chi riceve la telefonata o la segnalazione del cliente, la manda al tecnico, il tecnico specializzato verifica se può fare un intervento da remoto oppure deve recarsi in sede. Poi la chiusura del processo, di segnalazione del guasto, perché molto spesso il cliente ha una percezione più o meno buona del servizio fornito dall'azienda a seconda di quanto lui è cosciente che ha attivato la segnalazione il giorno X ed il problema è stato risolto il giorno Y. Spesso il cliente ha la percezione che il problema è stato risolto in un tempo più lungo perché lui ha il problema e da lì ha la sua percezione della qualità del servizio aziendale. Però magari avverte il giorno dopo che ha il problema, e poi il problema è risolto però nonostante sia risolto non gli viene comunicato immediatamente. Lui magari torna a casa dopo due/tre giorni dalle ferie o dal weekend, e si accorge che il problema è stato risolto. Ma la percezione sua è più lunga della realtà. Questo è un tipo di processo aziendale che coinvolge più funzioni ed è trasversale
- Poi ci sono le procedure, *come fare per*

Queste sono tutte componenti delle capacità organizzative che possono essere sicuramente migliorate e rese superiori da quelle dei concorrenti.

Quindi quali sono le risorse dell'organizzazione? Tra queste risorse, dobbiamo individuare quelle che sono strategiche dalle altre. Che vuol dire strategiche? Vuol dire che devono possedere due caratteristiche fondamentali:

1. **Devono essere specifiche per quel business.** Una risorsa può essere strategica per un business e non strategica per un altro. Per poter essere strategica, deve essere specifica per quel business. Cioè bisogna avere investito in quella risorsa, in modo specifico, e questo investimento potrebbe non essere reversibile, cioè questa risorsa non può essere utilizzata per altre funzioni