



CODA & SOLBIATI

Strategia Controllo Organizzazione

QUALE FUTURO PER LA MIA IMPRESA?

**Una «bussola» per orientare le scelte strategiche
in scenari dominati da rapidi cambiamenti**

Dott. Riccardo Coda

www.riccardocoda@codasolbiati.com

Dott. Massimo Solbiati

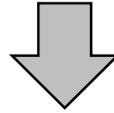
www.massimosolbiati@codasolbiati.com

UNIVA Busto Arsizio, 9 ottobre 2018

da una strategia sull' «oggi» a una strategia per il «domani»

STRATEGIA = Impostazione predefinita dell'insieme delle azioni e attività aziendali orientate al raggiungimento di risultati e obiettivi ad esse comuni

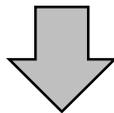
LE AZIONI IN CORSO



attuale strategia/posizionamento strategico

E

LE AZIONI DI SET-UP



per il rinnovamento delle attività correnti e della strategia futura

STRATEGIA E AZIONI



LE PREMESSE PER CONCEPIRE E ATTUARE LE ATTIVITA' DI SET-UP RELAZIONI CIRCOLARI TRA STRATEGIA ATTUALE E RINNOVAMENTO



**Più qualificate sono le informazioni e l'esperienza,
minore è il rischio nelle scelte strategiche**

UNA POSSIBILE BUSSOLA PER ORIENTARE LE SCELTE STRATEGICHE

Relazioni tra rischio e ritorno delle scelte strategiche

Coda&Solbiati ©

Alto

<p><i>ALTO RITORNO CON ALTO RISCHIO se...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Strategia con azioni e investimenti senza ben chiare le priorità * Scenario incerto e non ben analizzato * Posizionamento strategico attuale discreto 	<p><i>ALTO RITORNO CON RISCHIO MEDIO/BASSO se...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Strategia con azioni e investimenti ben mirati (elementi di unicità e azioni coerenti) * Scenario prevedibile o, pur incerto, ma ben analizzato * Posizionamento strategico attuale solido
<p><i>RITORNO BASSO/NEGATIVO CON ALTO RISCHIO se...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Strategia con azioni e investimenti potenzialmente fuori strada * Scenario in cambiamento ma non ben analizzato (quadro non obiettivo) * Posizionamento strategico attuale fragile 	<p><i>RITORNO BASSO/NEGATIVO CON BASSO RISCHIO se...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Strategia con azioni e investimenti modesti e-o non coerenti * Scenario stabile e prevedibile * Posizionamento strategico attuale fragile

RITORNO di una strategia in termini di:

- *risultati competitivi
- * risultati economici
- *risultati "sociali"

Basso/negativo

Elevato

Basso

Grado di RISCHIO delle scelte strategiche

Nota: Coerenza esterna vs aspettative clienti/fornitori
Coerenza interna: azioni coordinate senza contraddizioni o inefficienze

TRE I PROFILI DI UN POSIZIONAMENTO STRATEGICO ATTUALE

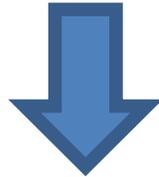
- * IL PROFILO COMPETITIVO
- * IL PROFILO ECONOMICO FINANZIARIO
- * LA QUALITA' DEL MANAGEMENT E DELLA STRUTTURA INTERNA

LA CENTRALITA' DEL FATTORE UMANO PER UNA VALIDA STRATEGIA

PASSIONE per l'attività imprenditoriale



PROFESSIONALITA'/INTELLIGENZA IMPRENDITORIALE



AUTODISCIPLINA



STRATEGIA ben orientata verso VALIDE PERFORMANCE

RELAZIONI TRA PASSIONE PER L'IMPRESA E PROFESSIONALITA'

Lo spirito d'impresa

Passione per l'impresa e per il lavoro che si realizza

Intenso

Debole o inesistente

Spirito ricco di passione e di intelligenza	Incapacità o mancanza di volontà nel capire e nel fare il bene dell'impresa (mancanza di intelligenza imprenditoriale)
Mancanza di dedizione rivolta al bene dell'impresa	Mancanza sia di dedizione sia di intelligenza
Di spessore elevato	Di modesto spessore

Intelligenza imprenditoriale o manageriale / PROFESSIONALITA'

Matrice tratta e rielaborata da: «Lo spirito d'impresa...» di V.Coda e M. Minoja in *Il buon governo*, Egea, 2016

Quale il meccanismo che può alimentare l'auotodisciplina e aiuta a passare dal desiderio (wish**) del fare alla volontà (**will**) ?**

E' proprio la passione, direi quasi l'amore, nell'intraprendere.

I profitti ne sono una conseguenza, non il fine, ma il mezzo per dare continuità all'impresa. Il mero desiderio del profitto è sì un incentivo, ma di per sé insufficiente.

Nell'imprenditore è la passione per la sua attività, i prodotti/servizi forniti, l'amore nel dare il meglio al cliente (*), passione che traspare da tutti i suoi comportamenti e che non può non diffondersi in tutta l'organizzazione con grandi benefici per la vita dell'impresa.

() Cliente non è solo il cliente esterno all'impresa a cui vende i propri prodotti, ma anche il cliente interno all'impresa. Ciascuna funzione ha specifici clienti da servire all'interno dell'impresa. Per es. il cliente del controller è l'imprenditore oltre ai diversi responsabili di funzione.*

In cosa si concretizza l'autodisciplina:

- **rigore** nel fare le cose (modi e tempi),
- **rinviare le gratificazioni**,
- assunzione di **responsabilità**,
- dedizione alla ricerca della verità oggettiva di cosa è la realtà interna e esterna all'impresa (**analisi con obiettività degli scenari**),
- **equilibrio nel prendere le decisioni**: significa anche fermarsi, riflettere e adattarsi alle situazioni: l'equilibrio dà la flessibilità nel decidere a fronte del mutare degli eventi e del sopraggiungere di aspetti imprevedibili

Relazioni tra spirito, strategia (che è il pavimento su cui cammina l'organizzazione), contesto organizzativo e performance di un'azienda

Coda&Solbiati ©

Spirito dell'organizzazione

Disciplina e capacità di iniziativa

Posizionamento strategico e conseguente contesto organizzativo

Valutazione obiettiva della strategia

Comportamento organizzativo

Attento controllo strategico

Performance/risultati Della strategia futura

Un'impresa felice (ossia uno spirito d'impresa ben impostato in termini di «passione e competenze») è fonte di attrazione per potenziali nuovi collaboratori a tutti i livelli che siano «validi» (adatti al ruolo) e poi «duraturi» nel tempo

Casi ed esempi concreti di successo e di insuccesso, attuali e del passato

Errori strategici (-) ed esempi virtuosi (+)

- - **Mercedes** (incidente di percorso: incoerenze con l'immagine pubblicizzata)
- + **Cosmetics** (informazioni e trasparenza sul controllo interno)
- - **Alfa Romeo** (incidente di percorso: incoerenze con l'immagine pubblicizzata)
- + **Aiazzone mobili** (la leva marketing utilizzata in forza con tratti di unicità rispetto ai concorrenti, un uomo solo geniale al comando)
- + **Dell, Easyjet, Apple** con iphone e tablet (rinnovamento strategico e miglioramenti incrementali)
- - **Mec -macchine** utensili (incoerenze nello sviluppo rispetto ai vincoli finanziari, controllo strategico inesistente)
- - **Abbigliamento Co'** (prudenza negli acquisti ha significato un assortimento carente con perdite di occasioni nelle vendite e graduale spegnimento dell'azienda: un teorico basso rischio con bassi livelli di scorte si è tradotto in un calante cash flow della gestione)
- - **Mar-pneumatici** (Macchine per ricostruzione pneumatici) Business maturo e in declino con mercati problematici: senza un controllo molto attento e investimenti mirati la Società è destinata alla chiusura a meno di una riconversione
- + **Mar** (ciclo integrato dalla produzione di mangimi, allevamenti, macellaz. carni, alla vendita di prosciutti, carni, uova alla GD) Strategia ben impostata pur con alcuni problemi di coesione e sintonia al vertice dell'azienda; utili sotto le aspettative)
- + **ABC fashion Group** sub ASA in start-up con potenziali rischi mitigati da un buon controllo e buon posizionamento strategico, utili

Casi ed esempi concreti di successo e di insuccesso, attuali e del passato

Ripetizione di format collaudati e di successo

- ❖ **Intimissimi**
- ❖ **Zara**
- ❖ **Calzedonia**
- ❖ **Franco Manca** «la vera pizza napoletana con ingredienti naturali e sani»
- ❖ **Grom** «il gelato come una volta», **Starbucks** caffetteria, **Venchi** cioccolato, ecc.

Miopia di fronte alla necessità di mettere in discussione il posizionamento acquisito e di cambiarlo radicalmente

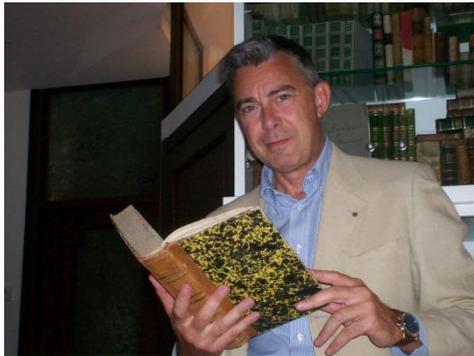
- **Kodak**
- **Polaroid**
- **Sony**
- **Nokia**
- **Ford vs. GM** (incidente di percorso)
- **Nixdorf**
- **Olivetti**

www.codasolbiati.com



Riccardo Coda, dottore commercialista e revisore legale, ha maturato esperienze professionali da oltre 35 anni. Ha lavorato dal 1975 al 1979 in Arthur Andersen & Co' e - in posizioni direttive come financial controller - dal 1979 al 1983 nel Gruppo General Foods e dal 1983 al 1986 nel Gruppo Montefibre. Dal 1986 opera come consulente direzionale in aziende di molteplici settori e dimensioni. Docente della Scuola di Alta Formazione dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano, è autore di numerosi articoli su temi di finanza ed economia d'impresa.

riccardocoda@codasolbiati.com +39 335 5265830



Massimo Solbiati, dottore commercialista e revisore legale, ha maturato esperienze professionali in oltre 25 anni di attività al servizio di imprese in molteplici settori e dimensioni. Si è laureato all'Università Bocconi di Milano, dove è stato anche docente. Dal 1982 al 1993 ha lavorato in azienda industriale. Dal 1993 opera come consulente direzionale in aziende di molteplici settori e dimensioni. Dal 1993 è docente presso LIUC Università Cattaneo. Docente della Scuola di Alta Formazione Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili della Lombardia. È autore di numerose pubblicazioni su temi di finanza ed economia d'impresa.

massimosolbiati@codasolbiati.com +39 348 7155862