



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

I FONDAMENTI DELLA GESTIONE AZIENDALE - GLI ELEMENTI INFRASTRUTTURALI

Workshop per Assolombarda
Ciclo "I FIGLI DEL CAPO"

Speaker

Diego Polo-Friz — Professore
Università degli Studi di Milano

25 novembre 2016



CONTENUTO

- Chiarezza sugli obiettivi.
- Il ruolo del capo / capa.
- La responsabilizzazione del management team.

PERCHÉ INVESTIAMO IN UN'AZIENDA (E QUINDI LA FACCIAMO ESISTERE)

**Breve video su conversazione
Buffett - LeBron**

Fonte: CNBC

LO SCOPO DELL'AZIENDA

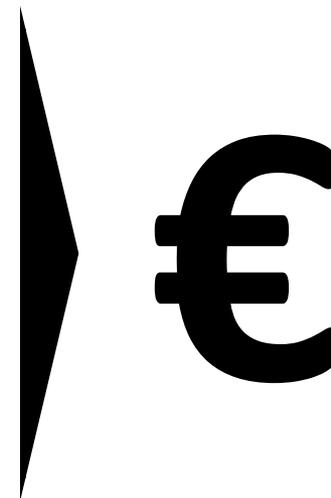
Codice Civile della Repubblica Italiana

Art. 2247 Contratto di società

Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili.

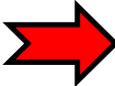
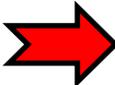
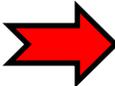
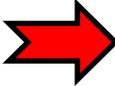
Quindi ...

Le aziende esistono per produrre del **REDDITO** e del **VALORE** a favore degli azionisti che vi hanno dedicato del capitale.



ESEMPI DI CONTO ECONOMICO

2015, Euro m, consolidati, escluse attività dismesse

<u>Voce</u>	<u>Telecom Italia</u>		<u>Eni</u>	
Ricavi	20.005	-	68.945	-
Costi vivi	(13.001)	=	(57.246)	=
 EBITDA	7.004	-	11.699	-
Ammortamenti	(4.135)	=	(14.480)	=
 Reddito operativo	2.869	-	(2.781)	-
Oneri finanziari	(2.514)	-	(1.323)	-
Rischio	92	=	124	=
 Reddito ante imposte	447	-	(3.980)	-
Tasse	(401)	=	(3.147)	=
 UTILE NETTO	46		(7.127)	

Fonte: Bilanci 2015 da siti societari

*Questo documento è servito come supporto ad una presentazione orale. Non è completo senza i commenti che sono stati esposti durante la presentazione.
La sua duplicazione è permessa solo a fronte dell'esplicito consenso del suo autore.*

COS'E' IL VALORE

Quello di prima ma ripetuto nel tempo

Valore dell'azienda =
$$\sum_{t=1}^N \frac{\text{Reddito}_t}{(1+k)^t}$$

Un fattore di sconto che corregge i redditi futuri per il rischio (ossia per la probabilità che si verifichino). Si definisce costo del capitale.

Un'azienda vale tanto se:

- Ha un reddito alto (e possibilmente crescente nel tempo)
- Ha un profilo di rischio basso (e quindi il reddito futuro diventa più certo)

ESEMPI DI CAPITALIZZAZIONE DI BORSA (IL VALORE)

3.11.2016, TTM, USD b

<u>Azienda</u>	<u>Fatturato annuo</u>	<u>Utile netto</u>	<u>Valore</u>
Walmart	484	14,7	215
Apple	216	45,7	592
Exxon (Esso)	194	8,9	347
General Motors	162	13,9	48
Fiat-Chrysler	120	1,7	9
General Electric	123	8,2	253

E' la società con il più alto utile "a bilancio" della storia = USD 53 b (2015)

LE CONDIZIONI PER CUI REDDITO E VALORE SIANO SANI

Clienti

- I clienti devono ricevere un'utilità: il prodotto / servizio deve servire, non deve avere difetti e deve avere un prezzo ragionevole (che permetta ad entrambi di beneficiarne).

Colleghi

- I colleghi devono avere una piattaforma di gratificazione e crescita professionale: il lavoro deve essere (nei limiti del possibile) interessante, organizzato bene, riconosciuto da un sistema di valori monetari e non.
- Inoltre, l'azienda si deve impegnare a permettere alle sue risorse di cogliere le opportunità di miglioramento su almeno uno dei due assi di sviluppo personale: o quello tecnico, o quello gestionale.

Comunità

- La comunità non deve essere danneggiata: le attività dell'azienda non devono produrre effetti cagionevoli nei territori in cui è inserita.

Regole

- Le norme devono essere rispettate: il quadro regolamentare va seguito (e quando non è chiaro bisogna comportarsi in modo da essere sinceramente convinti di fare le cose giuste), i contratti vanno rispettati, gli impegni devono essere mantenuti, i costumi devono essere osservati.

IL CASO LEHMAN BROTHERS

Breve video sul caso Lehman Brothers

Fonte: C-Span

THE FIRST DUTY IS TO THE SHIP

Breve video da Star Trek

- 
- Una nave forte e solida (ossia una società redditizia), oltre a gratificare il suo armatore (i suoi azionisti) riesce a proteggere tutti i suoi passeggeri (ossia i clienti, i dipendenti, l'ambiente, ...).
 - Al contrario, una nave poco forte è potenzialmente una minaccia per tutte le parti coinvolte.
 - Il comando della nave deve però essere “saggio” e non orientato al beneficio personale e di breve periodo.

Fonte: “Star Trek The Next Generation” da Paramount Pictures

CONTENUTO

- Chiarezza sugli obiettivi.
- Il ruolo del capo / capa.
- La responsabilizzazione del management team.

L'IMPORTANZA DEL RUOLO DEL CAPO / CAPA – JIMMY CARTER

**Breve video sul profilo
di Jimmy Carter**

Fonte: "CBS News" da CBS, video del cosiddetto "Malaise Speech" del Presidente USA Jimmy Carter

L'IMPORTANZA DEL RUOLO DEL CAPO / CAPA – RONALD REAGAN

**Breve video sul profilo
di Ronald Reagan**

Fonte: da CNN, video dell'inaugurazione del Presidente USA Ronald Reagan

CONTENUTO

- Chiarezza sugli obiettivi.
- Il ruolo del capo / capa.
- La responsabilizzazione del management team.

YOU ARE IN A PRETTY BAD FIX MR. PRESIDENT

Breve video sulla crisi missilistica di Cuba del 1963

Fonte: il film "Thirteen Days" da Hollywood Pictures

*Questo documento è servito come supporto ad una presentazione orale. Non è completo senza i commenti che sono stati esposti durante la presentazione.
La sua duplicazione è permessa solo a fronte dell'esplicito consenso del suo autore.*

DESCRIZIONE DEGLI EVENTI - 1

I protagonisti

- L'uomo con il vestito blu: John Fitzgerald Kennedy, Presidente degli Stati Uniti d'America.
- L'uomo con l'uniforme blu: Curtis LeMay, Capo dell'Aeronautica Militare degli Stati Uniti d'America.

La situazione: crisi missilistica di Cuba, autunno 1962. Cuba, con l'aiuto dell'Unione Sovietica, stava installando delle postazioni missilistiche nucleari in grado di colpire la costa Est degli Stati Uniti (vittime potenziali: 50 milioni di persone, in 20 minuti). Gli Stati Uniti cercavano di evitarlo. Per farlo valutarono molteplici tattiche, incluso un attacco preventivo su Cuba. Alla fine un blocco navale e la diplomazia risolsero la crisi.

Il rischio reale: massimo, ossia la 3a guerra mondiale. L'attacco di qualunque delle due parti avrebbe causato l'intervento Sovietico, con conseguente "mutua distruzione". Probabile ritorno all'età della pietra.

DESCRIZIONE DEGLI EVENTI - 2

L'evento del filmato: una delle numerose discussioni in cui i componenti dell'Amministrazione discutevano le opzioni che avevano disponibili.

Il problema: uno dei due pensa che il problema non sia suo. Anzi, dice esplicitamente che il problema è dell'altro. Anzianità nel grado e esperienza (il Generale era un reduce della 2a guerra mondiale, dove tra l'altro aveva organizzato i bombardamenti incendiari su Tokyo, che da soli causarono più morti delle due atomiche messe assieme) giocano un ruolo nullo. Se la 3a guerra mondiale scoppia "non è colpa mia" (che era una delle ragioni per cui la voleva provocare).

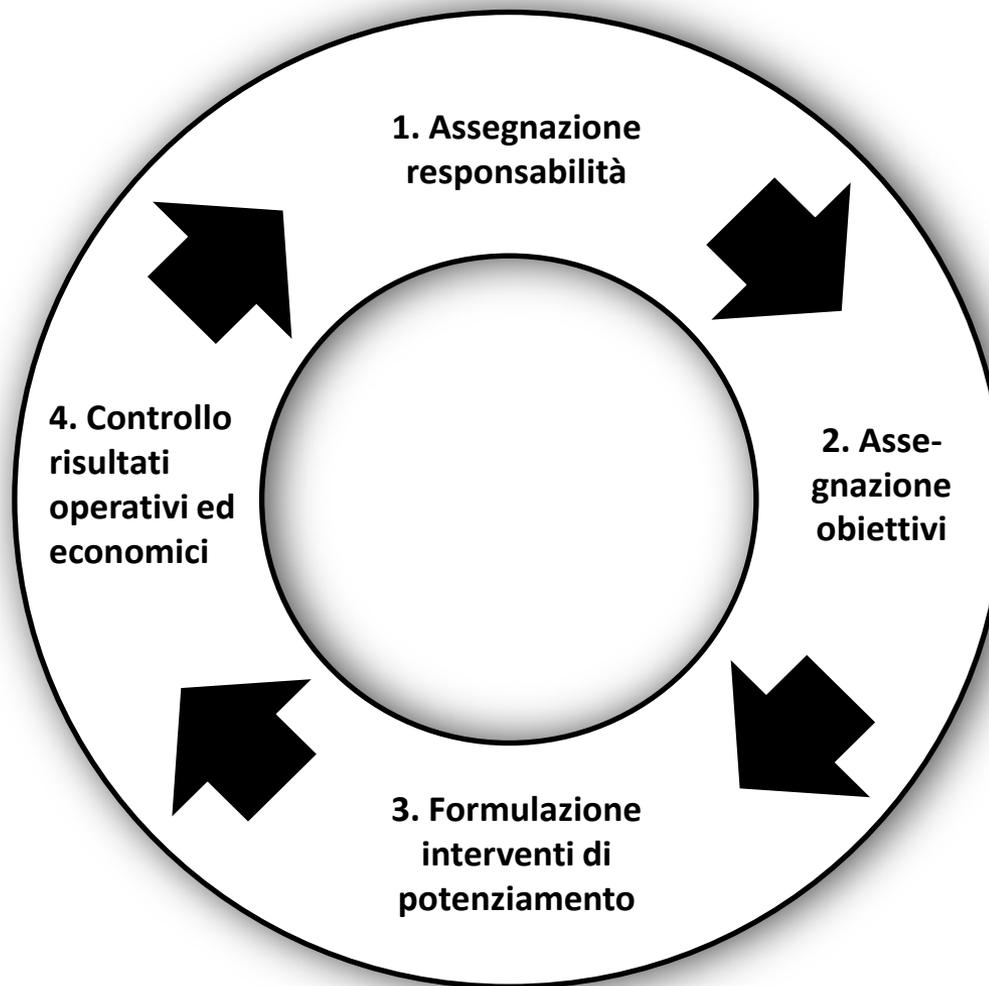
La soluzione: fortunatamente l'altro (JFK) non ci sta e reagisce dicendo che il problema è di tutti e due.

IL PROBLEMA È DI VECCHIA DATA ...

Un noto psicologo ha affermato:

“Nel tentativo di non assumersi delle responsabilità, milioni o anche miliardi di persone, giornalmente, rinunciano alla loro libertà ... e nonostante siano in apparenza degli adulti, anche di successo, probabilmente la maggioranza delle persone “cresciute” rimangono sino alla loro morte dei bambini; individui che nei fatti non si sono mai separati dai loro genitori e dal potere che questi avevano su di loro.”

IL CIRCOLO VIRTUOSO DI RESPONSABILIZZAZIONE MANAGERIALE



MESSA IN OPERA DEL CIRCOLO VIRTUOSO - 1

1. Assegnazione responsabilità:

- Ogni linea di conto economico dell'azienda deve avere un responsabile chiaramente identificato. Tutti i responsabili devono essere componenti della prima linea. Il vertice deve assegnare esplicitamente la responsabilità (in colloqui diretti) e anche di fronte agli altri colleghi (presentazione corale finale).
- Le voci non allocabili (poche per pochi soldi) rimangono in capo al vertice, che le gestisce direttamente.

2. Assegnazione obiettivi:

- Tutti devono avere come obiettivo primo il reddito (netto?) dell'azienda.
- In aggiunta, il responsabile della gestione della singola linea di conto economico deve avere obiettivi in merito, anch'essi economici.
- E' possibile aggiungere qualche obiettivo operativo (ma generalmente solo per qualificare la qualità di quelli economici).
- Tutti gli obiettivi devono essere inseriti a budget.
- Il vertice deve assegnare esplicitamente gli obiettivi (in colloqui diretti).

Con frequenza almeno annuale

MESSA IN OPERA DEL CIRCOLO VIRTUOSO - 2

3. Formulazione interventi di potenziamento:

- Ogni componente della prima linea deve formulare gli interventi di potenziamento necessari per ottenere gli obiettivi e concordarli con il vertice.
- Generalmente da evitare il contrario (il vertice che formula la lista degli interventi e incarica la prima linea della relativa esecuzione).
- Il vertice prende nota (per iscritto) della lista degli interventi.

Con frequenza
almeno annuale

4. Controllo risultati operativi ed economici:

- Il vertice incontra singularmente (gestione per comitati spesso inefficace) ogni componente della prima linea per discutere l'avanzamento dei lavori di potenziamento.
- Negli stessi incontri si discute la performance dell'unità.
- La verifica della performance viene fatta sulla base dei report di controllo economico ed operativo che devono esistere e devono contenere gli indicatori e i driver descrittivi dei fenomeni in oggetto.
- Questi incontri sono anche il principale veicolo di gestione della propaganda (ossia, la reiterazione dei principi chiave di ispirazione della condotta aziendale).
- Il vertice prende nota (per iscritto) del risultato delle conversazioni e degli ulteriori impegni presi (da riverificare negli incontri successivi).

Con frequenza
almeno mensile

LE CONSEGUENZE DISASTROSE DI DERESPONSABILIZZAZIONE E GESTIONE PER PROCESSO

Battaglia di Sedan, 5.1940

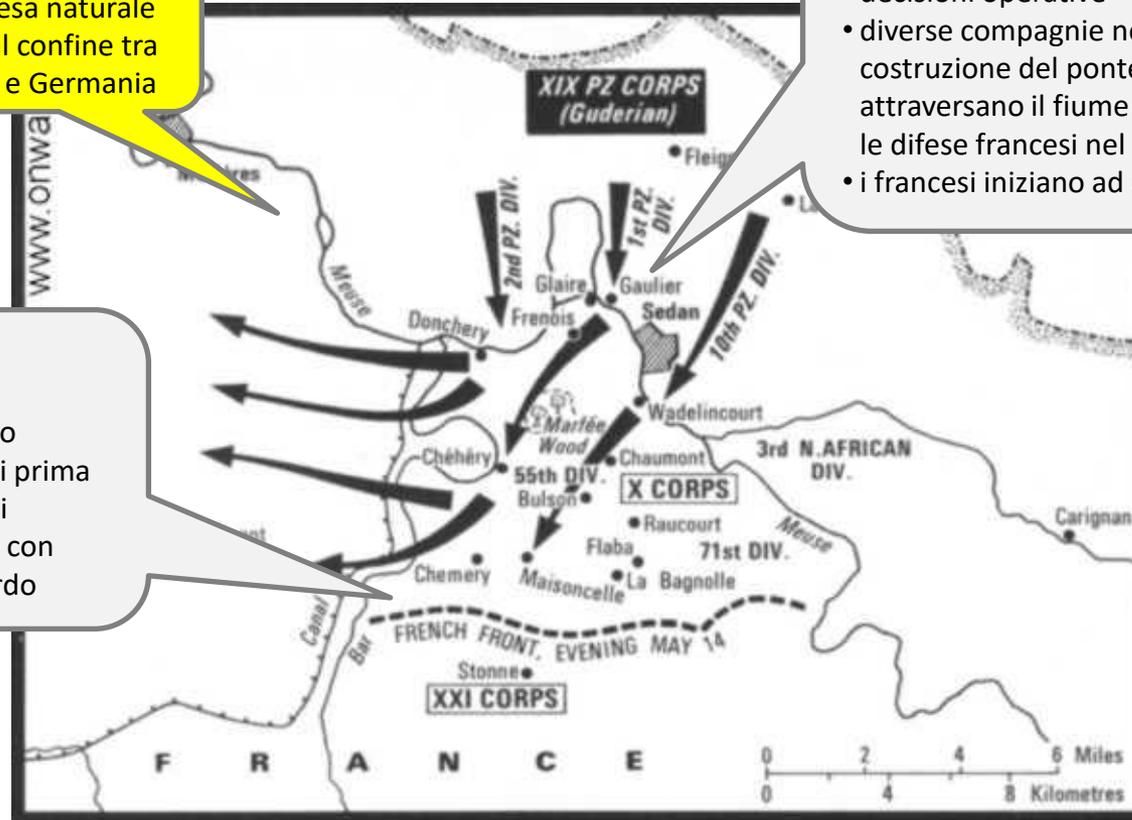
La Meuse è un fiume:
una difesa naturale
vicino al confine tra
Francia e Germania

Esercito tedesco:

- gestito per obiettivi
- delega ai comandanti sul campo delle decisioni operative
- diverse compagnie non aspettano la costruzione del ponte provvisorio, attraversano il fiume a nuoto e gettano le difese francesi nel panico
- i francesi iniziano ad arretrare

Esercito francese:

- gestito per processo
- i comandanti sul campo attendono ordini scritti prima di iniziare le operazioni
- la controffensiva parte con quasi un giorno di ritardo



Fonte: www.onwar.com e il libro The Blitzkrieg Legend di Karl-Heinz Frieser

IL PONTE SULLA MEUSE

Battaglia di Sedan 5.1940

- Grazie al ritardo della contrattacco francese, i tedeschi costruirono questo piccolo ponte.
- Da questo ponte passarono le divisioni corazzate tedesche che condussero la campagna di Francia.
- Senza ponte i tedeschi sarebbero stati respinti? No WWII?



Fonte: www.onwar.com e il libro The Blitzkrieg Legend di Karl-Heinz Frieser

LA REPORTISTICA PERIODICA DI CONTROLLO

Caso azienda di servizi finanziari

“You covet what you see”

Hannibal Lecter. Da “Il silenzio degli innocenti”.

Fondamentale la disponibilità di report periodici, possibilmente prodotti in automatico, visibili (quasi sempre) a tutti i componenti del management team.

Funzione	Monitoraggio giornaliero dei driver	Monitoraggio settimanale dei saldi	Monitoraggio mensile economico
Vendite	√		√
Marketing	√		√
Call center	√		√
IT	√		√
Finanza	√	√	√
Personale			√
Legale	√		√

LO DICEVANO ANCHE LORO ...

**Breve video su conferenza
stampa Gorbačëv - Reagan**

Fonte: "Larry King Live" da CNN, video della conferenza stampa alla firma del trattato INF (eliminazione dei missili nucleari non balistici)

... INFATTI DA GOOGLE MAPS SI VEDE QUESTO



Sono B 52 tranciati a pezzi in modo irreparabile e disposti in un luogo predefinito così da poter essere fotografati dai satelliti russi

Fonte: Google Maps, foto di uno dei luoghi di esecuzione dei trattati di riduzione degli armamenti (Davis Monthan Air Force Base, Tucson, AZ).

FINE