

Reinventare il management

Docenti: Prof. Vittorio D'Amato

Sistema aziendale

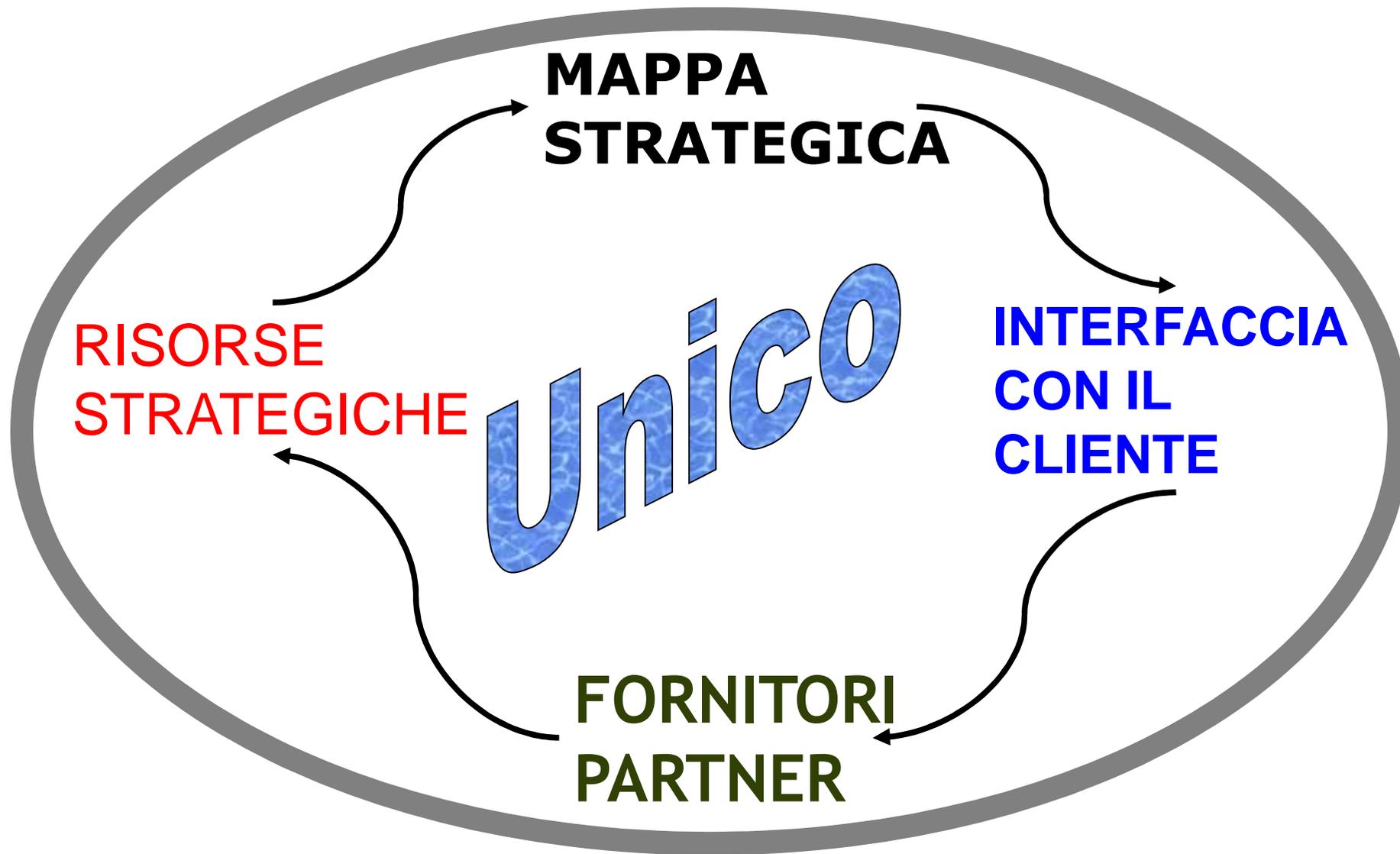
**MODELLO DI
BUSINESS**



**MODELLO
DI MANAGEMENT**

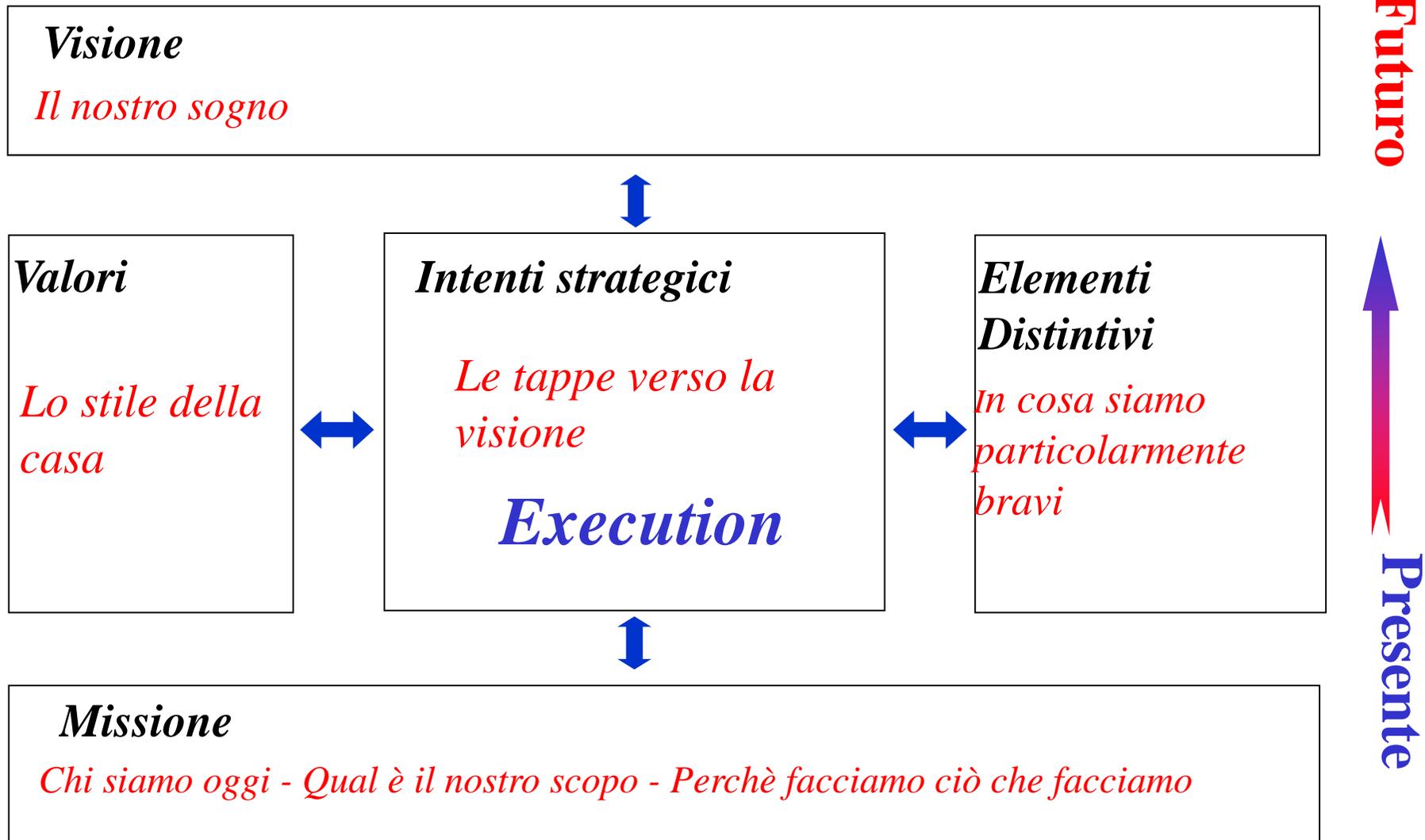
Cos'è il business model ?

Il *business model* è il modo in cui l'azienda sviluppa il proprio business e realizza valore per i clienti, gli azionisti, i dipendenti e i partners (fornitori, canali di vendita).



VANTAGGIO COMPETITIVO

Mappa Strategica d'impresa



Cos'è un management model?

Un modello di management deve chiaramente esplicitare i principi fondamentali su cui si basano i comportamenti e di conseguenza le principali scelte manageriali: *natura degli obiettivi che l'azienda intende perseguire, come motivare le persone al fine che perseguono tali obiettivi, modo di organizzare/coordinare le attività in azienda, modo di come le decisioni vengono prese, scelte inerenti al sistema premiante, come vengono gestite le informazioni/numeri.*

Sistema di Business

Business Model

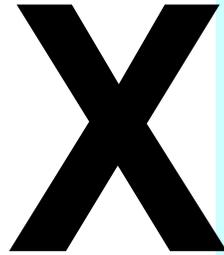
Scelte inerenti al business:

Diversificazione/concentrazione

Struttura dei costi

**Internalizzazione/esternalizzazione
e**

Come generare ricavi



Management Model

**Scelte inerenti alle persone e
all'organizzazione:**

Struttura organizzativa

Definizione obiettivi

Definizione mappa strategica

**Sistemi di gestione, motivazione
e valutazione**

**Un modello di business
senza un modello di
management è PERDENTE,
così come un modello di
management senza un
modello di business è
PURA TEORIA.**

L'unità di analisi del fenomeno innovativo non è il prodotto, il servizio, l'esperienza, il prezzo o la tecnologia ma il sistema di business.

Un modello di management deve chiaramente esplicitare le scelte fatte dal management team su tutto ciò che riguarda le decisioni, i sistemi, le persone e la struttura organizzativa.

VECCHIO MANAGEMENT

BISOGNI

Svolgere attività ripetitive in modo efficiente.

Produrre in larga scala gli stessi prodotti.

Massificazione dei prodotti.

SOLUZIONI

Chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità.

Regole chiare.

Controllo e verifica del lavoro effettuato.

Rigida gerarchia.

Management model vecchi di 100 anni

Circa 100 anni fa le grandi multinazionali, aiutate dagli studi condotti dai pionieri del management come Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth, svilupparono le strutture, i processi, le gerarchie ed i sistemi di controllo che vengono adottati ed utilizzati ancora oggi. Tali sistemi e strutture erano fondamentalmente orientati verso l'efficienza, la riduzione dei costi di produzione e la standardizzazione dei prodotti.

La naturale resistenza al cambiamento

Molte aziende, soprattutto negli ultimi anni, hanno sperimentato diversi modelli di management, come la Rolls-Royce (self direct team), W. L. Gore & Associates (Organizzazione ad Ameba), la Oticon (Spaghetti Organization), la Bonotto (la Fabbrica Lenta) ed altre ancora. Ma allora, come mai tali modelli non vengono adottati anche da altre aziende? La risposta è una normale resistenza al cambiamento.

I numeri prima di tutto

La maggior parte delle aziende ragiona a trimestre, mese, settimana, giorno. Ovviamente, modificare il proprio modello di management potrebbe, come ogni cambiamento, causare dei peggioramenti della performance nel breve periodo e ciò sembra essere inaccettabile.

VECCHIO MANAGEMENT

Svolgere attività ripetitive
in modo efficiente.

Produrre in larga scala gli
stessi prodotti.

Massificazione dei prodotti.

Chiara definizione dei
ruoli e delle responsabilità.

Regole chiare.

Controllo e verifica del
lavoro effettuato.

Rigida gerarchia.

NUOVO MANAGEMENT

Personalizzazione.

Novità continue.

Ricerca di significato nei prodotti e nei
brand.

Unicità.

Trasparenza/chiarezza.

Collaborazione.

Iniziativa.

Ruoli permeabili.

Flessibilità.

Auto-organizzazione.

Responsabilità condivisa.

Innovazione continua.

Leadership partecipativa.

Velocità.

Lo scopo del Management 3.0 è quello di rendere ogni organizzazione così genuinamente umana come lo sono le persone che lavorano al suo interno.

**Dimensioni del
Modello di Management**

**Vecchio Modello di
Management**

**Nuovo Modello di
Management**

DECISIONI

Nelle mani di pochi
Approccio Top Down
Forte gerarchia e burocrazia

Responsabilizzazione diffusa
Intelligenza aziendale diffusa
Approccio Top Down e Bottom Up

**COORDINAMENTO/
CONTROLLO**

Forte ruolo dei capi

Persone e team sempre più autogestiti

OBIETTIVI

Approccio Top Down
Forte orientamento al breve periodo

Approccio Top Down e Bottom Up
Maggior focalizzazione al lungo periodo

MOTIVAZIONE

Estrinseca basata su premi e benefit

Intrinseca basata su partecipazione e qualità
del lavoro

INFORMAZIONI

Riservatezza
Destinate a pochi
Vanno ricercate

Totale trasparenza
Per tutti gli stakeholders
Sono date spontaneamente

APPRENDIMENTO

DECISIONI

Continuativo e pianificato

Strategia come processo allargato

Mossa strategica

Continue opportunità di crescita

Creare una condizione vincente per il futuro

Decidere in condizioni di incertezza

CULTURA

Meritocrazia spinta

Sperimentazione

Sempre più importanza ai valori

NUOVO MODELLO DI MANAGEMENT

Management 3.0

OBIETTIVI

Rivolti a tutti gli stakeholder
Approccio Bottom Up

Più orientati al lungo periodo

Flessibilità e permeabilità dei ruoli

Capo come ispiratore e facilitatore

Trasparenza delle informazioni

E COORDINAMENTO E CONTROLLO

Controllare senza interferire

Qualità del lavoro

Sapere tutti che tempo ci sarà domani

MOTIVAZIONE

Motivazione come partecipazione

INFORMAZIONI

Hierarchical Model

Il modello gerarchico è classico della maggior parte delle aziende padronali che dominano in Italia. Le decisioni vengono prese da poche persone, generalmente i proprietari, le informazioni sono scarse, spesso le persone non conoscono i principali dati aziendali (fatturato, utile, costi, quote di mercato). La funzione di coordinamento ed il controllo sono nelle mani di pochi, o gli stessi proprietari o a persone di loro fiducia. **La motivazione è esclusivamente estrinseca basata sulla "logica della foca", chi fa l'esercizio giusto ha un premio.** Gli obiettivi si basano principalmente su traguardi a breve e sono quasi esclusivamente concentrati nel fornire benefici agli shareholder. [L'orientamento delle persone nel Hierarchical Model è quello del fare.](#)

Planning Model

Nel Planning Model le decisioni, anche non quelle strategicamente importanti, sono ancora prese da pochi ma vi è più libertà nel come realizzare il lavoro. Le informazioni sono ancora scarse, ma le persone hanno maggior libertà di poterle reperire, il concetto è quello del “chi cerca trova”. Le funzioni di coordinamento e controllo iniziano ad essere delegate alle prime linee. La motivazione è principalmente estrinseca basata su premi ed incentivi anche se si inizia a spingere le persone a riflettere su ciò che fanno e non solo a fare. Gli obiettivi sono ancora principalmente incentrati su traguardi a breve anche se si vedono barlumi di interesse non solo per gli shareholder ma anche per altri stakeholder. Orientamento delle persone nel Planning Model è ancora quello del fare con alcune aperture alla riflessione che portano verso una cultura del miglioramento continuo.

Changing Model

Nel Changing Model solo le decisioni strategicamente importanti sono nelle mani di pochi, ognuno è libero di decidere all'interno delle proprie responsabilità e del proprio ruolo. Le informazioni circolano liberamente, non vanno ricercate, le persone sono informate sui principali dati e fatti aziendali. Le persone svolgono autonomamente la funzione di coordinamento e controllo sotto la supervisione dei capi gerarchici. La motivazione è sia estrinseca (premi, bonus, incentivi) che intrinseca basata anche sulla possibilità di svolgere in autonomia il proprio lavoro. Gli obiettivi sono sia di breve che di medio periodo ed inglobano una visione allargata della organizzazione che include tutti gli stakeholder.

All'interno del changing model, la cultura è sia quella del fare che del riflettere. Le persone sono orientate al miglioramento costante ed al cambiamento.

Learning Model

Nel Learning Model, ciò che prevale è la competenza e la collaborazione, per la presa delle decisioni si coinvolgono tutti gli attori che possono contribuire qualitativamente con la loro competenza alla presa della decisione, indipendentemente dal ruolo che occupano. Le informazioni circolano liberamente e sono facilmente reperibili. La struttura organizzativa è costantemente messa in discussione al fine di trovare il miglior compromesso strategia/struttura. La motivazione è principalmente intrinseca (qualità del lavoro, collaborazione tra le persone, ricerca costante di sfide). Gli obiettivi sono di breve e di medio termine e tengono conto di tutti gli stakeholder. **La cultura del Learning Model è quella della innovazione e della sperimentazione continua finalizzata alla ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.**

Management

Fare di tutto per
ottenere il meglio dai
collaboratori