

# Reinventare il management

Docenti: Prof. Vittorio D'Amato

# Sistema aziendale

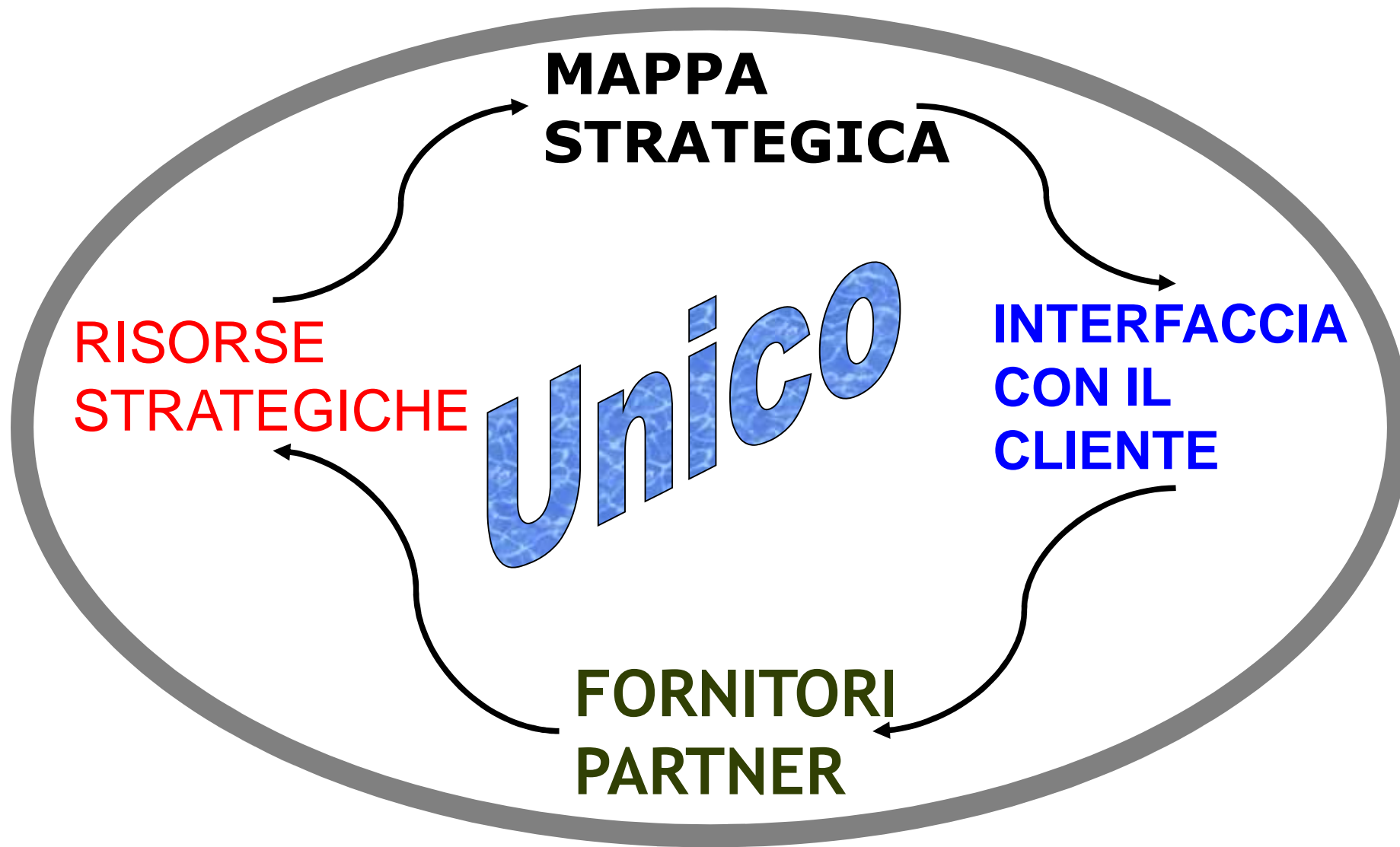
**MODELLO DI  
BUSINESS**



**MODELLO  
DI MANAGEMENT**

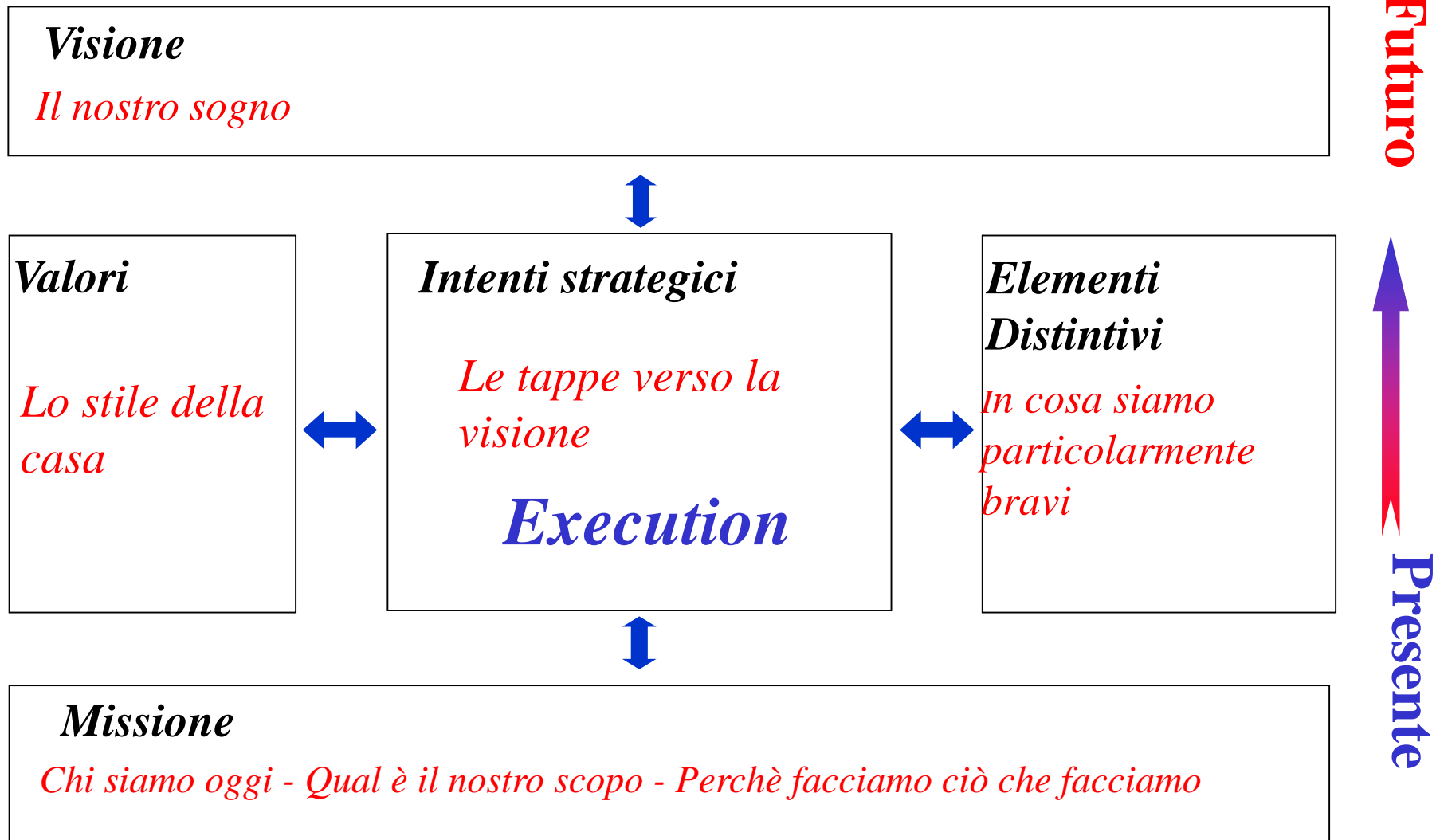
## ***Cos'è il business model ?***

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*

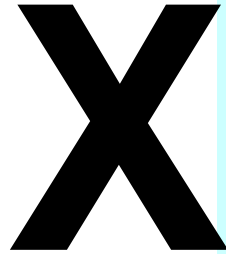
**Scelte inerenti al business:**

**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**

Rivolti a tutti gli  
stakeholder  
Approccio  
Bottom Up

**OBIETTIVI**

Più orientati al  
lungo periodo

Flessibilità e  
permeabilità  
dei ruoli

Capo come ispiratore  
e facilitatore

Trasparenza delle  
informazioni

**E CONTROLLATO  
COORDINAMENTO**

Controllare  
senza  
interferire

Qualità del lavoro

Sapere tutti che  
tempo ci sarà  
domani

**INFORMAZIONI**

Motivazione come  
partecipazione

**MOTIVAZIONE**

## 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