

I quaderni di



Compagnia
delle Opere
CDO Saronno

Beatrice Pauselli
Giuseppe Ossoli

Mezzo pieno, mezzo vuoto...



Idee e strategie per nuove eccellenze
Il risveglio del Fare Impresa
Reinventare l'azienda e la strategia



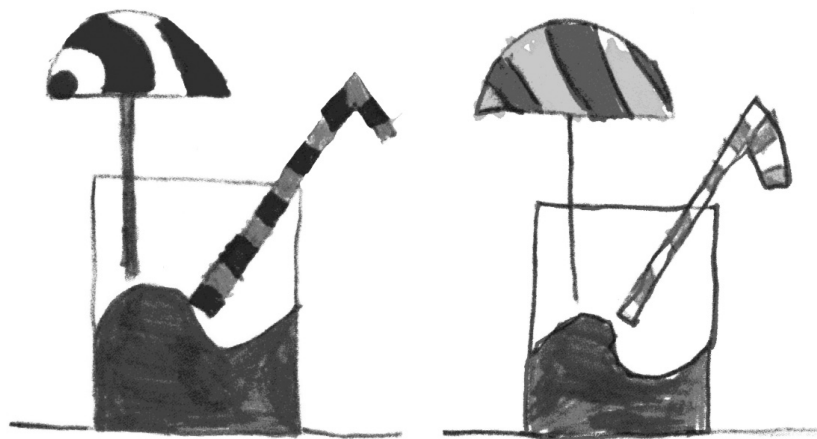
In copertina: il bicchiere mezzo pieno
di Emanuele e Veronica Ossoli

*Beatrice Pauselli
Giuseppe Ossoli*

Mezzo pieno, mezzo vuoto...

Idee e strategie per nuove eccellenze
Il risveglio del Fare Impresa
Reinventare l'azienda e la strategia

Ai nostri figli,
Emanuele e Veronica.



*A chi guarda con disagio e rammarico, conditi da un pizzico di invidia,
il bicchiere mezzo vuoto che stringo tra le mie mani e pensa al dono che
gli è stato fatto: poter riempire
il suo bicchiere mezzo vuoto col mio mezzo pieno.*

*A tutti coloro che vedono questo bicchiere
mezzo pieno e non mezzo vuoto
ed usano il tempo per esser ciò che autenticamente sono.*

*A chi si è perso percorrendo una strada che non è la sua
e si sente libero se, malgrado la paura, trova il coraggio di scegliere.*

A chi si sente speciale nel vedere ciò che ha e non quello che gli manca.

*A tutti coloro che vedono la propria unicità
come un bicchiere mezzo pieno.*

Indice

Premessa	15
1. Una diversa economia	
1.1. Rieducare uomini ed imprese	17
1.2. Il nuovo concetto di impresa	18
1.3. La competizione del futuro passa dalle strategie di rete.	20
2. Il valore d'impresa	
2.1. $W = R / i$	25
2.2. Ricostruire valore d'impresa con le operazioni straordinarie. . .	26
2.3. La caccia alla liquidità: dal finanziamento soci alla quotazione	30
2.4. L'influenza degli strumenti finanziari, le operazioni straordinarie, la ricapitalizzazione aziendale e la finanza straordinaria nel processo valutativo	35
2.5. Le operazioni straordinarie e la riorganizzazione finanziaria. . .	43
3. L'insieme integrato di processi e strumenti di gestione per lo sviluppo della strategia	
3.1. Le dimensioni strategiche da adottare dopo l'operazione straordinaria	45
3.2. La logica della «corporate finance» nella gestione dell'impresa. . .	50
3.3. L'importanza della pianificazione in azienda	53
3.4. Aree della pianificazione economico-finanziaria	55
3.4.1. Area economica	55
3.4.2. Area commerciale.	56
3.4.3. Area degli investimenti.	56
3.4.4. Area dei finanziamenti	57
3.5. Analisi dei flussi e «budget» di tesoreria	57
3.6. Le valenze operative, comportamentali e culturali del controllo di gestione.	60
3.7. Il controllo di gestione: nozione, caratteristiche ed articolazione . .	61
3.8. Elementi fondamentali del sistema di controllo	61
3.9. Ruolo delle misurazioni interne	62
3.10. Attività di controllo e governo aziendale	62
3.11. Controllo e cultura dei risultati: l'affermazione dell'orientamento ai risultati	63

3.11.1. Orientamento ai risultati e controllo	64
3.11.2. Significato ed implicazioni della cultura dei risultati	65
3.11.3. Il nuovo ruolo del controllo di gestione	66
3.11.4. Caratteristiche degli indicatori di performance	67
3.11.5. Cultura dei risultati e cambiamento nella distribuzione del potere	68
3.12. Dimensione «materiale» ed «immateriale» del controllo.	69
3.12.1. Componenti della dimensione materiale	69
3.12.2. Componenti della dimensione immateriale	70
3.12.3. Relazioni fra dimensione materiale, dimensione immateriale ed altri fattori.	74
3.12.4. L'effettivo ruolo del controllo.	75
3.12.5. Le possibili conseguenze del controllo di gestione	76
3.13. Superare «il mito» degli indicatori	78
3.14. Approfondire gli aspetti istituzionali e culturali del controllo: il controllo come «pratica sociale istituzionalizzata»	79
3.14.1. Il controllo come accumulatore e diffusore di valori	80
3.15. Il cambiamento nei sistemi di controllo e nella cultura interna	81
3.15.1. Il cambiamento nella cultura interna	82
3.16. Il controllo come strumento di regolazione dei «trade-off» interni	85
3.16.1. I trade-off gestionali	85
3.16.2. Il controllo di gestione come strumento di regolazione interna	87
3.16.3. Le altre forme di controllo	88
3.16.4. Il controllo delle azioni.	89
3.16.5. Il controllo del personale e della cultura interna	90
3.17. Il «Management System»	91
3.17.1. Sviluppare la strategia	92
3.17.2. Tradurre la strategia	96
3.17.3. Pianificare le azioni operative.	97
3.17.4. Monitorare ed apprendere.	99
3.17.5. Testare ed adattare la strategia	100
3.17.6. Considerazioni generali sul «Management System»	102
4. Il piano di sviluppo e costruzione dell'efficienza	
4.1. Principi guida teorici e morali di un piano di sviluppo	105
4.2. La chiave di volta: piano di sviluppo, metodi e modelli	110
4.2.1. Piano di sviluppo: il fac-simile per descrivere al meglio l'azienda.	110

4.2.2.	Modello di costruzione dell'efficienza	113
4.2.3.	Costruire l'efficienza: i passaggi del modello organizzativo TPS per garantire la qualità	114
4.2.4.	I punti soft che creano il valore	115
4.3.	Il ruolo fondamentale delle risorse umane nel processo di costruzione dell'efficienza: iniziative di promozione per la motivazione e pro-attività nella nuova economia.	117
4.4.	Un nuovo e potente modello per motivare collaboratori e dipendenti	123
4.4.1.	I quattro istinti alla base della motivazione	127
4.4.2.	Gli stimoli organizzativi alla motivazione	129
4.4.3.	Il ruolo del superiore diretto	131
4.4.4.	I catalizzatori della motivazione e del cambiamento	132
4.5.	L'importanza dello stimolo motivazionale in una economia di libero mercato: creatività in moto perpetuo	134
4.5.1.	Idee e prodotti che vengono dal "basso"	136
4.5.2.	Quale idea di nuovo mercato?	138
5.	La costruzione di un sistema di aziende	
5.1.	La crescita in un sistema d'aggregazione di imprese	141
5.2.	Strutturare un'alleanza strategica con la Balanced Scorecard .	143
5.3.	Piattaforma di sviluppo integrata per la creazione di uno stato di aggregazione.	144
5.4.	La struttura di governance	148
5.5.	La Balanced Scorecard come strumento di avviamento della strategia.	150
5.5.1.	Privilegiare l'innovazione con la BSC	152
6.	Reinventarci l'azienda: comportamenti e processi della leadership per un nuovo progetto economico	
6.1.	Strategie e progetti di trasformazione delle imprese e delle persone: l'azienda come comunità	153
6.1.1.	Comunità al lavoro	154
6.1.2.	Leadership quanto basta	154
6.1.3.	Non dall'alto al basso, ma verso l'esterno	155
6.1.4.	Le condizioni per ripartire	156
6.1.5.	Una comunità da sviluppare	157

6.1.6.	Tornare ad osare: il rischio d'impresa	160
6.1.7.	I "freni" da superare nella trasformazione d'azienda e delle sue persone	162
6.2.	Gli attori del processo di cambiamento: la posizione ed il compito della classe dirigente - Leadership con valore aggiunto.	164
6.2.1.	Reclutare i dirigenti: un processo articolato e completo	165
6.2.2.	La resistenza al cambiamento è una risorsa da usare bene.	168
6.2.3.	Mantenere e salvaguardare i "lavoratori creativi"	173
6.3.	L'attivazione di un progetto di trasformazione: sviluppo dello schema di lancio del processo	174
6.3.1.	La selezione delle iniziative significative del processo di trasformazione	176
6.3.2.	Coinvolgere il gruppo dirigente nel programma di trasformazione	177
6.3.3.	Dallo slancio iniziale di trasformazione al proseguimento del processo	178
6.4.	Mantenimento del risultato acquisito e come agire sul mercato per garantirsi la crescita.	180
6.4.1.	L'unione in rete delle Pmi fa la forza: accesso all'innovazione, condivisione dei rischi, competitività.	183
6.4.2.	Dal nome alla marca.	185
6.4.3.	Il training	187
7.	In cerca di regole per il nuovo capitalismo	
7.1.	Regole essenziali per l'avvio di moderne forme di capitalismo . . .	191
7.2.	Modalità di azione e scopi da perseguire	193
7.3.	Idee e ruoli della politica e della società civile nel processo di rinnovamento delle imprese e degli uomini	196
7.4.	Il sistema di partecipazione nel processo di aggregazione: innovazione nel mondo del lavoro	200
7.5.	Strumenti premianti nel sistema partecipativo	205
7.6.	Competitività e nuove relazioni industriali: l'attenzione ai conflitti	210
7.7.	Relazioni industriali: nuove regole sul lavoro e riforma fiscale .	212
8.	L'economia e le idee	
8.1.	Grandi imprese e rari esempi di nuovi principi	215

8.2.	Interventi possibili per aiutare la crescita: il ruolo dell'ambiente, la responsabilità degli attori economici e la finanza sociale. . .	216
8.2.1.	Modelli di capitalismo e la nuova visione dell'economia	218
8.2.2.	Finanza sociale	220
8.3.	Lo sviluppo possibile e linee di intervento pubblico-privato per la crescita: idee e proposte per un nuovo ordine economico . . .	224
8.3.1.	Una proposta di "finanza casalinga".	226
8.3.2.	Vie per la crescita e vicoli ciechi	228
8.3.3.	Le buoni ragioni del mercato e le possibili azioni governative a supporto della competizione.	232
8.3.4.	Eresie a sostegno dell'economia: stampare moneta, vedere ripresa	235
8.3.5.	Il sistema complementare: strumento per affrontare la crisi economica e valuta per un nuovo capitalismo?	238
8.4.	Risanamento e crisi aziendale: la rilettura dei grandi classici .	246
9.	Etica, moralità, organizzazione ed educazione nel processo di risanamento	
9.1.	Principi di economia e finanza sotto la guida dell'etica.	251
9.2.	Solidarietà e fiducia per far fronte alla crisi: l'importanza della sussidiarietà e dei valori morali nell'affrontare un risanamento aziendale.	253
9.3.	L'impresa come organizzazione virtuosa: comunità di utenti ed imprese	256
9.4.	Non "fai così", ma "fai con me": educare con l'esperienza . . .	259
	Conclusioni	263
	Bibliografia	265

Premessa

È ancora possibile definire capitalismo moderno un concetto che ancora si fonda su principi antecedenti la grande crisi del nuovo secolo?

Il capitalismo manageriale, che prevedeva per le imprese la necessità di avere un management professionale, ed il capitalismo del valore per gli azionisti, la cui premessa centrale era che ogni impresa dovesse massimizzare la ricchezza degli azionisti, sono oggi concetti superati, non più applicabili a questo nuovo momento dell'economia. Il capitalismo della nuova era è quello guidato dal cliente, dalla persona e dalla sussidiarietà.

La grande idea del moderno capitalismo è quella di respingere la diffusa convinzione che l'azienda debba focalizzarsi innanzitutto e soprattutto sulla massimizzazione del valore degli azionisti. È un'idea drammaticamente e sostanzialmente errata, in quanto è impossibile aumentare di continuo il valore per gli azionisti, perché il prezzo delle azioni è determinato dalle loro aspettative sul futuro, che logicamente non possono salire indefinitivamente. Infatti, l'esplosione drammatica della crisi ha dimostrato che la focalizzazione sul valore per gli azionisti non ha particolarmente beneficiato gli azionisti che hanno, in realtà, ottenuto rendimenti più bassi da quando le aziende ne hanno fatto il loro principio-guida. Un approccio migliore è fare del valore per la persona (cliente, fornitore o dipendente che sia) la massima priorità. Fare impresa per la persona e con gli uomini è il manifesto per affrontare le sfide della vita imprenditoriale della nuova era, con l'intento di rendere maggiormente raggiungibili la bellezza, l'etica e la sussidiarietà di questa nuova società civile. Questi anni hanno insegnato molto sulla sostenibilità degli obiettivi e sull'importanza di avere una visione di lungo termine; la grande crisi ha forse eliminato gli ultimi alibi di chi credeva che la finanza potesse essere l'unica guida delle scelte aziendali. La capacità di definire strategie che garantiscano la sostenibilità nel tempo ed il consolidamento della relazione con il cliente e delle persone che fanno l'azienda, deve essere ora riconosciuta come l'elemento caratterizzante delle imprese di successo. Il modello manageriale deve tendere al "valore sociale" dell'azienda, intesa come fattore di creazione di valore per la collettività in senso lato, per gli stakeholders se preferiamo, rispetto alla generazione di valore per il solo azionista; l'orientamento a tale aspetto fornisce comunque valore sul lungo termine agli azionisti e per le aziende, ma di riflesso anche a tutta la società e all'economia. Non ci sono scorciatoie o guadagni facili: la creazione di valore è il risultato di sforzi successivi, di radicamento nel mercato, di scelte coerenti e consistenti nel tempo. In fondo, il vecchio concetto di capitalismo ha sviluppato certi comportamenti non per scelta autonoma, ma perché spinto da una pressione sociale, da un contesto che ha premiato e sti-

molato, anche con la struttura retributiva, questo tipo di comportamento. Occorre, allora, riportare la focalizzazione delle imprese sulla loro ragione d'essere, cioè sulle persone che fanno l'azienda, recuperando anche un allineamento tra strategie pratiche e valori dichiarati; occorre, inoltre, che tutti coloro che ruotano attorno al mondo delle imprese di questo ne siano anche consapevoli. La rinascita di un'impresa, e con essa di una intera società nell'era del nuovo capitalismo, è una sorta di ritorno alle origini; il passaggio dalla gestione "padronale" a quella "manageriale" si può chiudere evocando alcune caratteristiche di quel primo modello di gestione, mettendone a principio base la grande attenzione che i fondatori delle aziende hanno sempre prestato alla continuità della loro impresa, a renderla solida nel tempo, a far sì che sopravvivesse loro. Un po' di quello spirito deve oggi essere assorbito dal management e, così facendo, allora sì che può nascere questo nuovo capitalismo, questa nuova teoria del "fare impresa". Se un numero crescente di aziende farà della persona la propria priorità, senza comunque rinnegare la finanza, ma non facendone più l'unico e solo obiettivo, la scommessa può allora ripagare e la qualità del processo decisionale migliorare: questo, perché pensare all'uomo costringe a focalizzarsi sul miglioramento delle operazioni, dei prodotti e dei servizi offerti. Ciò non significa che si perderà la disciplina dei costi e la motivazione al profitto non sparirà. I manager amano gli utili quanto gli azionisti, perché più l'impresa genera profitti, più è disponibile denaro per pagare i dirigenti. In altre parole, la necessità di un sano valore delle azioni è un vincolo naturale per qualsiasi altro obiettivo ci si ponga. Fare di quest'ultimo l'obiettivo primario, però, genera la tentazione di sostituire gli utili a lungo termine derivanti dal valore che si crea nell'attività dell'azienda con profitti temporanei basati sul valore connesso alle aspettative.

Per fare in modo che il management si concentri sul primo, è necessario reinventare la finalità dell'impresa.

1

Una diversa economia

1.1. Rieducare uomini ed imprese

Il capitalismo nel corso degli anni ha indubbiamente fatto molto per l'uomo, ed ancora tanto può fare. Perché gli uomini non subiscano i condizionamenti del mondo globale devono essere formati e, soprattutto, devono essere uomini forti. Infatti, l'economia è una tecnica, avanzata e sofisticata, ma neutrale, che per essere vantaggiosa per l'uomo deve trovarlo consenziente nel considerarsi importante e centrale. Quindi, non è tanto il capitalismo o il mercato a dover essere riformato, è l'uomo che deve essere rinnovato e rieducato. Il concetto di mercato deve essere liberato dal personalismo e dal solo principio economico, perché altrimenti non potrà esserci ulteriore sviluppo. Lo sforzo di contribuire anche alla creazione del bene comune permette allo stesso di non dipendere dalle cose che ha, perché sono le stesse a non possederlo. Reinventare l'economia e con esso l'uomo fa sì che si possa capire che il vero possesso delle cose è nel poterne fare a meno e pertanto distaccarsene, dividerle. Il capitalismo, per funzionare, deve essere condiviso; questo è ciò che non è stato fatto nelle precedenti forme di capitalismo, che ne ha causato la sua non comprensione e che, per certi versi, ha determinato lo sfociare di forme di opposizione totalitarie che, con la scusa di difendere il popolo dal giogo dell'egoismo capitalistico, ha aggravato la vita di milioni di persone. L'economia della condivisione è lo strumento che meglio può rilanciare lo spirito sano del capitalismo, soprattutto in questi nostri tempi. Il successo del condividere i benefici del capitalismo è un bene non solo per chi ne usufruisce, ma proprio per chi sa privarsene, perché solo così dimostra la sua capacità di esserne libero. Liberare il capitalismo rieduca l'uomo e libera l'economia, anche quando questa ristagna. È una legge naturale, sempre coerente razionalmente con quella morale, che spiega la condivisione dei beni, per il bene comune, che in pratica è distribuzione della ricchezza e che è anche una delle leggi economiche necessarie allo sviluppo e alla crescita del benessere. Il capitalismo condiviso ha risvolti di grande portata in ambito sociale e chiaramente positivi. Le politiche sociali degli anni '70 e '80, diffuse un po' in tutto il mondo (era ancora il mondo dei due blocchi, del muro di Berlino e della guerra fredda), erano basate su particolari teorie che andavano profondamente ad incidere sulle scelte anche personali degli uomini (la pianificazione della natalità, l'emancipazione non ancora pienamente compiuta delle donne, la lontananza dalle problematiche del terzo mondo) e che hanno comportato la flessione dello sviluppo economico facendo dimi-

I quaderni di



Compagnia
delle Opere

CDO Saronno

Mezzo pieno, mezzo vuoto...

**Idee e strategie per nuove eccellenze
Il risveglio del Fare Impresa
Reinventare l'azienda e la strategia**

“Il passato non ritorna, il futuro è di chi innova”.

*Questa è la regola, limpida e spietata,
che domina l'economia reale dopo una crisi
o un processo di riorganizzazione aziendale.
Semplice e fredda, diretta ed efficace.
Una regola perfetta.*



www.laboratoriodimpresa.it

www.pro-gea.it

www.cdosaronno.it