

La nascita dell'impresa

Economia e gestione delle imprese

Come nasce un'impresa

La nascita dell'impresa

Fasi istitutive	Risorse
1. Sogno	Conoscenza tecnica, curiosità, fantasia
2. Idea	Creatività, tenacia
3. Progetto	Conoscenza professionale
4. Relazioni	Fiducia, ottimismo
5. Implementazione	Capacità di scelta dei collaboratori, valori

Il sogno

- Il sogno ad occhi aperti
- Cosa significa sognare?
- La necessità di nobilitare il sogno
- Un immagine del sogno: il territorio delle idee
- Qual è la materia prima del sogno
- Quali sono i tratti dei sognatori

I tratti dei sognatori

- producono continuamente domande per esplorare il campo nel quale si trovano ad agire;
- non accettano il vincolo dell'impossibile e sanno convivere con il rischio;
- sanno che il presente è un ponte che unisce il passato al futuro desiderato;
- raccolgono nella loro giornata un tempo per pensare associato a quello per agire;
- provano diletto nel lavoro che fanno e sanno "attaccare" il loro sogno ad altri;
- apprezzano il silenzio;

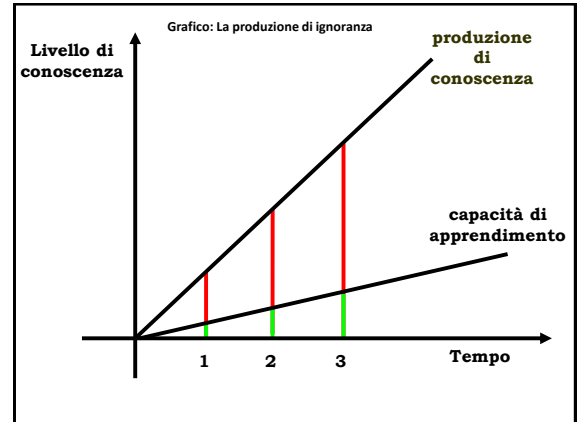
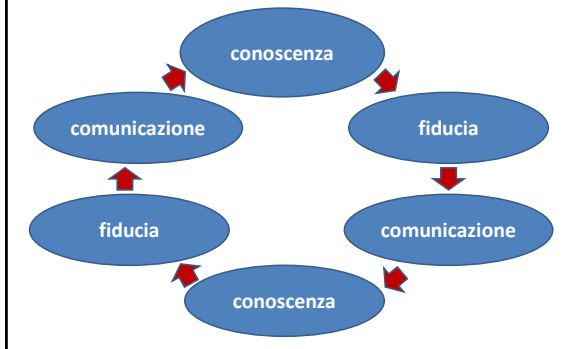
I tratti dei sognatori

- sanno quando è il momento di allontanarsi dal computer e dalla rete;
- amano l'arte per la sua capacità di ispirare e di disarticolare il pensiero;
- sono aperti alla diversità;
- preferiscono chiedersi perché no? piuttosto che perché?
- vivono il cambiamento con il fervore della ricerca del nuovo;
- credono nella fantasia e la sanno tradurre in immaginazione e idee, ma sanno mantenere saldi i "piedi per terra";
- l'accumulazione di denaro non rientra nei loro obiettivi
- li guida il desiderio di trovare quello che stanno cercando .

Sulla conoscenza e la fantasia

- Cos'è la conoscenza?
- Conoscere significa
- Conoscenza come significato e come dotazione
- Cosa riflettono la conoscenza esplicita e la conoscenza tacita?
- Cosa esprimono i concetti di learning organization e di knowledge management?
- L'impresa come rete di relazioni e conoscenze, teoria cognitiva dell'impresa, learning by doing
- Fantasia, capacità di vedere ciò che è invisibile alla realtà di un certo momento, Peter Pan

Il circuito della conoscenza



Abbiamo fatto 25 marzo

- La lista e il suo valore conoscitivo
- L'informazione tra dati e notizie
- Il sito di centromarca
- Invito alla scelta di un'impresa
- Esempi di liste e calcolo della quota di mercato
- Le fasi della nascita dell'impresa
- Il sogno imprenditoriale e i suoi caratteri
- Sulla conoscenza e sulla fantasia, materie prime dei sogni

Cosa sono le idee?

1. Il grimaldello che apre la strada ai sogni

Come nascono le idee

- *Preparazione*
- *Incubazione*
- *Illuminazione*
- *Verifica*

Abbiamo visto, 30 marzo

- Dove si trova la conoscenza
- Come si accresce la conoscenza disponibile
- Il circuito virtuoso della conoscenza (teoria cognitiva dell'impresa)
- Sinergie
- Valore della diversità (cenno)
- Fattori di produzione originari e derivati
- Vivere il tempo "qui e ora", Richard Normann, esuli del passato e visitatori del futuro

segue

- Il profitto come variabile residuale e la centralità del fare bene
- Gli aforismi sono.....
- Aforismi sul sogno, selezione e commento a Winston Churchill
- Il naufragio e la ricostruzione dei sogni, l'esperienza personale, il progetto di vita, rinvio
- I professionisti hanno costruito il Titanic, i dilettanti l'arca
- Ricorda che per decollare è necessario andare controvento

segue

- Cosa sono le idee
- Come nascono le idee
- Cosa sono i problemi
- (rinvio del tema sulla relazione ascolto-comunicazione)

Dove si trovano le idee

1. Nelle domande
2. Nei problemi
3. Nei viaggi
4. Nelle letture, nei film, nei romanzi, nel teatro, nella manifestazioni della cultura e dell'arte
5. Nelle conversazioni

Dove si trovano le idee

6. Nel proprio io
7. Nella ricerca
8. Nei vincoli e nei limiti
9. Nell'esperienza
10. Nell'invisibile, ciò che non appare a prima vista
11. Nei sogni di giorno

Dove si trovano le idee

11. Nel sogno di notte
12. Nell'osservazione con tutti i cinque sensi
13. Nelle metafore
14. Nei valori
15. Nella diversità
16. In internet
17. Nelle stranezze
18. Negli insuccessi
19. Nei bisogni

Dove si trovano le idee

21. Nella natura
22. Nei ricordi
23. Nel desiderio di futuro
24. Negli occhi di chi ci guarda
25. Nei momenti seguenti ad una meditazione rilassata
26.

La struttura del business plan

1. *Cos'è il business plan? Arco temporale di riferimento*
2. *A cosa serve?*
3. *Come è fatto?*
4. *Executive summary*
5. *Business idea*
6. *Values, vision, mission, strategy*
7. *Profilo del mercato*
8. *Analisi della concorrenza*
9. *Punti di forza e debolezza, minacce ed opportunità*
10. *Tecnologia e processo produttivo*
11. *Organizzazione e management*
12. *Valutazioni economico finanziarie*

Abbiamo fatto 31 marzo

- “E’ l’idea che conta è il sogno”, chiusura film Tucker
- Clip da A beautiful mind, come nascono le idee
- Testo Jostin Gaarder, “ C’è nessuno? Sul valore delle domande
- Perché è difficile formulare domande e cosa le sostiene
- Dal titolo del libro di testo: management, competitività, competizione, concorrenza, progresso, crescita, sviluppo

- Business plan,
- cos’è, a cosa serve, come è fatto
- I valori
- Domanda in sospenso: è possibile avere progresso senza crescita?
- Divertirsi senza spendere un euro

Linee del business plan di Tucker

- **Business idea:** l’auto di domani oggi
- **Valori:** umiltà, curiosità, rispetto, generosità, utopia, tenacia, cultura del noi, lealtà, entusiasmo, appartenenza, impegno, costruire un mondo migliore
- **Vision:** fede in un obiettivo che arreca vantaggi non solo a sé con la vocazione ad aiutare gli altri a vivere meglio
- **Mission:** dare agli americani l’auto sicura
- **Strategia:** innovazione radicale con profonda differenziazione del prodotto

segue

- **Profilo del mercato:** mercato in crescita proiettato alla ricerca di un’auto nuova, utile, funzionale, bella
- **Analisi della concorrenza:** mercato oligopolistico controllato da tre imprese, Ford, General Motors, Chrysler,
- **Punti di forza e debolezza:** rinvio a schema
- **Tecnologia e processo produttivo:** artigianale integrato
- **Organizzazione e management:** familiare con inserimento di esperti
- **Valutazioni economico finanziarie:** crowd funding

I valori di Wella Italia

<p>Senso di Appartenenza Condividere i valori aziendali ed essere fieri di appartenere ad un Gruppo internazionale</p>	<p>Impegno Dare il meglio di se stessi nello svolgimento del proprio lavoro per raggiungere gli obiettivi aziendali</p>
<p>Cultura del Noi Nessuna direzione, reparto o persona è più importante degli altri, perché l’azienda è un’unica squadra e ciascuno col proprio lavoro, contribuisce al suo successo</p>	<p>Competenza e professionalità Sviluppare ed applicare in modo efficace le più aggiornate conoscenze tecniche a problemi ed a situazioni pratiche anche nuove, privilegiando il lavoro di gruppo, perché questo permette di condividere le esperienze e di ottenere i risultati migliori. Queste sono condizioni irrinunciabili per essere migliori della concorrenza e per vincere le sfide sul mercato</p>
<p>Lealtà Essere, a tutti i livelli, persone corrette, trasparenti e costruttive nei rapporti con gli altri. Orientare sempre la propria attività agli obiettivi dell’azienda</p>	<p>Positività Vivere il lavoro con entusiasmo, passione ed energia. Avere spirito d’iniziativa ed orientarsi alla soluzione dei problemi</p>
<p>Riconoscimenti È basilare riconoscere un lavoro ben fatto, ma anche gli sforzi profusi. Occorre celebrare le piccole vittorie ed il raggiungimento degli obiettivi</p>	<p>Coerenza Fare ciò che si dice, comportandosi secondo i valori aziendali</p>
<p>Dinamismo e disponibilità al cambiamento Essere creativi, innovativi e disponibili a mettere in discussione le proprie opinioni, il modo di lavorare ed il proprio ruolo, quale presupposto per la crescita personale ed aziendale</p>	

Swot Analysis, Strengths,Weaknesses,Opportunities, Threats (R.G. Scavo)

	Positivo	Negativo
Interno	<ul style="list-style-type: none"> Know how Brevetti e licenze Tecnologie innovative di proprietà Rete di rivenditori/fornitori forte Brand image forte Alleanze competitive 	<ul style="list-style-type: none"> Risorse inadeguate Brand image debole Carenze gestionali Rete di rivenditori/fornitori debole Tecnologie/strutture obsolete Costi unitari elevati
Esterno	<ul style="list-style-type: none"> Aumento della domanda Espansione in nuovi mercati Integrazione verticale Acquisizione di tecnologie innovative protette da brevetto Acquisizione di know how 	<ul style="list-style-type: none"> New entrants Cambiamento dei gusti del consumatore e shift verso altri prodotti Fenomeni sociali (guerre, ecologia,...) Riforme normative

Swot Analysis, Strengths,Weaknesses,Opportunities, Threats (Tucker) R.G. Scavo

	Positivo	Negativo
Interno	<ul style="list-style-type: none"> Know how e idee innovative Unicità, brevetto Rete di rivenditori Brand image forte Forte coesione interna 	<ul style="list-style-type: none"> Carenze gestionali Costi unitari elevati
Esterno	<ul style="list-style-type: none"> Aumento della domanda Integrazione verticale L'attesa nei consumatori di un'auto più bella e sicura 	<ul style="list-style-type: none"> Cartello dei produttori presenti nel mercato Barriere all'ingresso, boicottaggio sull'acciaio Condizionamenti politici

SWOT ANALYSIS | CONCLUSIONI

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	Strategia S-O: Sviluppare nuove iniziative/metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda per cogliere nuove opportunità di mercato	Strategia W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità di mercato che altrimenti l'impresa non riuscirebbe a cogliere
Threats	Strategia S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce mentre alcuni competitor invece soccombono	Strategia W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza e ridurre il rischio di soccombere

Dopo aver compilato i quattro box del framework riportato è possibile analizzare gli elementi congiuntamente e tirare delle conclusioni riguardo alla situazione generale dell'impresa e tradurre quanto compreso in iniziative volte al miglioramento della strategia

Come nasce un'impresa

La nascita dell'impresa

Fasi istitutive	Risorse
1. Sogno	Conoscenza tecnica, curiosità, fantasia
2. Idea	Creatività, tenacia
3. Progetto	Conoscenza professionale
4. Relazioni	Fiducia, ottimismo
5. Implementazione	Capacità di scelta dei collaboratori, valori

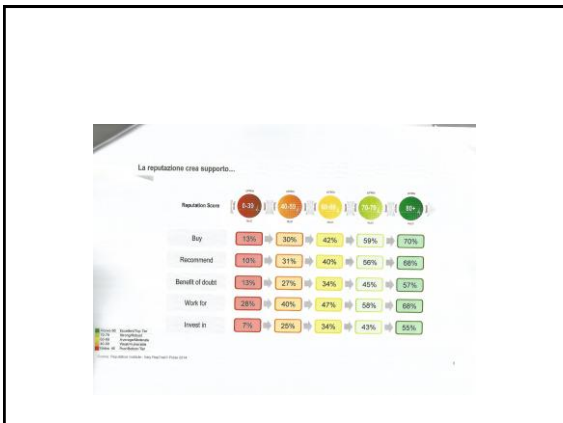
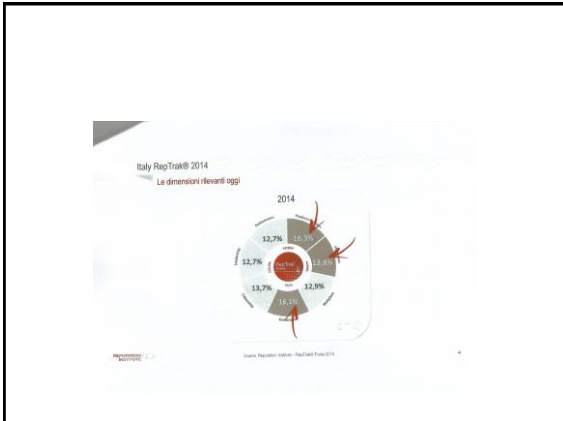
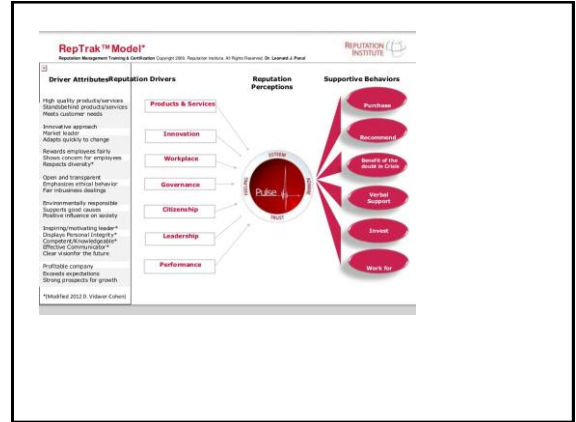
- ## Abbiamo fatto, 15 aprile 2015
- Il valore della diversità
 - The diversity management
 - I territori creativi secondo il modello di Richard Florida (Talento, Tecnologia, Tolleranza)
 - Differenziazione e diversificazione
 - Forme di mercato, concorrenza perfetta, concorrenza monopolistica, monopolio, oligopolio differenziato, oligopolio omogeneo, monopsonio
 - Barriere all'entrata
 - I valori
 - La SWOT analysis
 - La fiducia cos'è

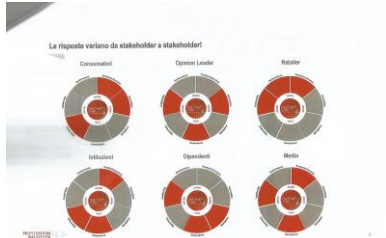
La fiducia

- “ noi non vendiamo solo macchine, vendiamo anche lei, un'immagine che comprende anche la sua famiglia”

La fiducia

- Cos'è la fiducia?
- E' possibile fare a meno della fiducia?
- Come nasce la fiducia?
- Su cosa si fonda?
- Come mantenerla?
- Come si perde la fiducia
- Quali vantaggi diffonde in azienda
- Quanto fidarsi della fiducia?





- Brand, marca
- Logo, marchio
- Tutte le imprese hanno un marchio
- Non tutte le imprese sono di marca
- La marca:
- Un contratto
- Un'indicazione
- Un legame
- Una relazione emotiva

Come nasce un'impresa

La nascita dell'impresa

Fasi istitutive	Risorse
1. Sogno	Conoscenza tecnica, curiosità, fantasia
2. Idea	Creatività, tenacia
3. Progetto	Conoscenza professionale
4. Relazioni	Fiducia, ottimismo
5. Implementazione	Capacità di scelta dei collaboratori, valori

Quesiti sulla creatività

- Che cos'è la creatività?
- Tutti possono essere creativi?
- I caratteri delle persone creative
- Esistono ostacoli e blocchi della creatività?
- L'organizzazione creativa

segue

- Creatività deriva dal verbo creare, " dar origine, far sorgere, suscitare"
- Significa produrre nuove idee e verificarne la fattibilità
- Significa configurare nuove soluzioni a problemi vecchi e nuovi, palesi o latenti
- Significa trovare connessioni invisibili tra una serie di elementi disorganizzati
- La creatività scaturisce dall'applicazione di intelligenza, osservazione, conoscenza e fantasia al mondo ed a un problema nella ricerca della soluzione

segue

- La creatività scaturisce dall'interazione tra tutti i soggetti partecipi della rete dell'impresa
- -persone che vi lavorano,
- -fornitori
- -clienti
- nel contesto dei limiti, delle minacce e delle opportunità generati dal territorio

Caratteri delle persone creative

- Umili
- Curiose
- Tolleranti l'ambiguità
- Sicure di sé
- Sensibili
- Tenaci
- Coraggiose
- Ascoltatori
- Dotate di senso dell'umorismo

I blocchi della creatività

- Blocchi di tipo culturale
- - il successo
- - l'abitudine
- - l'opinione comune
- - il carpe diem
- - la paura
- - stile manageriale autocratico
- - la fede eccessiva nel numero
- - l'incapacità di ragionare al di là dell'ovvietà del profitto

segue

- Blocchi di tipo emotivo
- - il giudizio affrettato su un fatto o un'idea
- - il timore di essere considerati tipi strambi
- - l'ansia da soluzione di un problema
- - il timore nel percorrere una strada nuova
- - il ricorso al no automatico
- - l'incapacità di agire come squadra
- - una scarsa opinione di sé

segue

- Capacità di governare i conflitti
- Creare un ambiente dove sia apprezzato il gioco,
- Nel gioco i bambini inventano, fanno le cose seriamente, si sfidano, fanno domande, si divertono, competono
- Il gioco elimina la tristezza, la noia, il tedio in quello che si fa, fa divertire creando la condizione di "volgere lo sguardo altrove", divertere

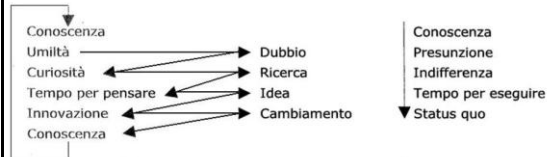
Caratteri di un ambiente creativo

- Senso di sfida
- Autonomia
- Dinamismo
- Fiducia e apertura
- Tempo per le idee
- Divertimento e umorismo
- Supporto alle idee, sostenitore, sponsor
- Dialogo, discussioni
- Assunzione del rischio

segue

- Capacità di governare i conflitti
- Creare un ambiente dove sia apprezzato il gioco,
- Nel gioco i bambini inventano, fanno le cose seriamente, si sfidano, fanno domande, si divertono, competono
- Il gioco elimina la tristezza, la noia, il tedio in quello che si fa, fa divertire creando la condizione di "volgere lo sguardo altrove", divertere

Il circuito della creatività e della conoscenza



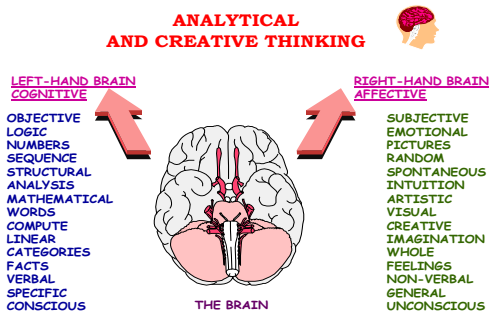
Alcune tecniche creative

- Cambiare il punto di osservazione, la realtà appare diversa, L'attimo Fuggente
- Rompere gli schemi, Out of the box, La strada che non va in nessun posto
- Metafora, l'impresa è come un'orchestra, Il concerto, Spira Mirabilis
- Why? What if? Why not?
- Il pensiero laterale, il mercante e l'usuraio

segue

- Obiettivi rovesciati, come non raggiungere l'obiettivo
- Associazione, L'errore creativo
- Robinson Crusoe, Apollo 13
- Fior di loto, la corsa delle idee
- Aforismi, quando avevamo ormai tutte le risposte ci hanno cambiato le domande, Edoardo Galeano
- Brainstorming
- Matrice morfologica

Pensiero verticale e laterale



BRAINSTORMING

TRADITIONAL RULES OF BRAINSTORMING:

- NEVER CRITICISE - IDEAS OR PEOPLE
- GET LOTS OF IDEAS - HOWEVER CRAZY
- RECORD ALL IDEAS - ALL MUST BE SEEN
- TIME OUT - REVIEW LIST IN SILENCE
- ADD ANY FINAL IDEAS
- EVALUATE IDEAS

Creatività e aforismi

- ricorda che per decollare è necessario andare contro vento, Henry Ford
- un uomo con un'idea nuova è un matto, finché quell'idea non ha successo, Mark Twain
- ascoltare significa sentire ciò che gli altri non dicono, Peter Drucker

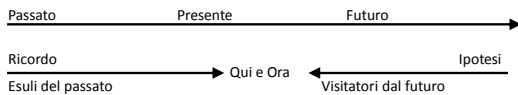
segue

- la persona ragionevole adatta se stesso al mondo, la persona irragionevole cerca ostinatamente di adattare il mondo a se stessa. Quindi tutti i progressi dipendono dall'uomo irragionevole George Bernard Shaw
- l'uomo non smette di giocare perché invecchia, invecchia perché smette di giocare, George Bernard Shaw

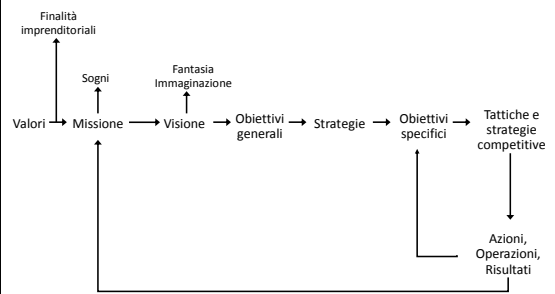
Le decisioni come motore dell'impresa

Decidere significa:

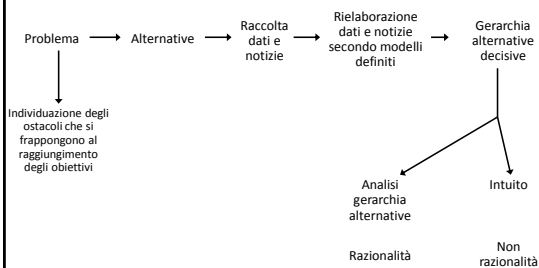
- Scegliere tra due o più alternative, sempre si decide anche se un'alternativa è stare fermi;
- Procedere verso il futuro: il futuro non esiste a priori, ma deriva dalla nostra continua trattativa con i fatti che succedono;
 - il futuro non si prevede, si fa
 - spesso il futuro sta alle nostre spalle



Lineamenti del processo decisionale di tipo strategico



Lineamenti del processo decisionale di tipo operativo



Cosa sono i problemi?

DEFINITION OF A PROBLEM

- ✓ **GOAL OR OBJECTIVE - SOMETHING WHICH IS TO BE ACHIEVED**
- ✓ **OBSTACLE OR OBSTRUCTION - SOMETHING THAT STOPS US ACHIEVING THE GOAL**

GOAL + OBSTACLE = PROBLEM



PROBLEM SOLVING TOOLS AND TECHNIQUES SHOULD ALWAYS BE USED WHEREVER THERE IS AN OPPORTUNITY FOR IMPROVEMENT

Come si affronta un problema

1. Prendendo atto che esiste un problema
2. Mantenendo il controllo delle proprie emozioni, mindfulness, meditazione vigile, tecnica zen
3. Definendo nel modo più completo possibile il problema compatibilmente con il tempo a disposizione, chi fissa il tempo?
4. Raccogliere tutte le informazioni possibili che possono agevolare la soluzione del problema

Come si affronta un problema

4. Organizzare le informazioni attraverso un modello
5. Rispondere al problema nel tempo richiesto
6. Cercare le risposte secondo il più conveniente mix di pensiero verticale e laterale attraverso la produzione di idee
7. Le idee sono il grimaldello che consente di trovare la risposta ad un problema

Le barriere ad un efficace problem solving

BARRIERS TO EFFECTIVE PROBLEM SOLVING:

- JUMPING TO A SOLUTION BEFORE SUFFICIENTLY UNDERSTANDING THE PROBLEM
- IMPLEMENTING THE FIRST SOLUTION THAT COMES TO MIND
- RARELY COLLECTING AND ANALYSING THE RELEVANT DATA
- NOT USING THE APPROPRIATE TOOLS AND TECHNIQUES
- NOT PLANNING AND COMMUNICATING ACTIONS
- NOT 'FOLLOWING-UP' IMPLEMENTED ACTIONS CHECKING FOR EFFECTIVENESS AND LESSONS LEARNED
- **THERE IS A NEED FOR A SYSTEMATIC APPROACH**



Razionalità

- Razionalità
- Non razionalità
- Irrazionalità
- Razionalità limitata
- Herbert Simon

Razionalità

Teoria della decisione razionale

- Redazione della lista delle possibili azioni
- Definizione delle possibili conseguenze di ciascuna
- Valutazione di utilità e probabilità di ciascuna conseguenza
- Calcolo dell'utilità attesa ($p \times u$) di ogni azione come sommatoria delle utilità attese di ogni possibile conseguenza
- Scelta dell'azione con la maggiore utilità attesa (SEU, Subjective Expected Utility)

Razionalità

La razionalità assoluta

- Il decisore è unico
- Il decisore ha chiara la propria funzione-obiettivo
- Il decisore dispone di tutte le informazioni
- Il decisore è in grado di prevedere tutti i corsi di azione alternativi
- Il decisore è in grado di valutare le conseguenze di tutti i corsi d'azione
- Il decisore è in grado di scegliere la soluzione migliore in assoluto (ottima)

Razionalità

La razionalità limitata

- Cambiamento continuo e a velocità crescente
- Validità dei modelli utilizzati, limiti del loro valore segnaletico
- Indeterminatezza della funzione-obiettivo
- Indisponibilità di tutte le informazioni
- Impossibilità di prevedere tutti i corsi di azione alternativi
- Trappole cognitive

Razionalità

La razionalità limitata

- Errori riferibili:
 - alla conoscenza disponibile
 - allo stato fisico delle persone
 - allo stato emozionale
 - agli aspetti cognitivi e mentali
 - alla componente emozionale dei processi decisionali
- Distorsioni dovute a emozioni, miti e paradigmi

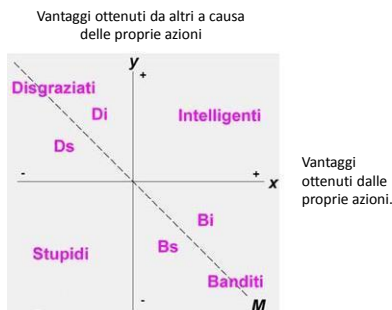
Non razionalità

- E' il caso della decisione presa sulla base dell'intuito e della conoscenza tacita.
- Esempio degli scacchisti, l'esperto e l'inesperto di Herbert Simon
- E' frutto di esperienza cumulata e connessa in forme non codificabili

Irrazionalità

- E' tale la decisione presa in condizioni di ansia, paura, sensi di colpa, di debolezza psicologica, di stupidità
- (matrice della stupidità di Carlo Cipolla)
- Introduce elementi ad elevata pericolosità per la tendenza a nascondere tale processo

Matrice della Stupidità - Carlo Cipolla



metarazionalità

- E' la decisione che si fonda sull'immaginazione
- Sulla fantasia
- Sul sogno
- E' una decisione che scavalca la razionalità per procedere verso qualcosa che ancora non c'è

Promenade – Marc Chagall



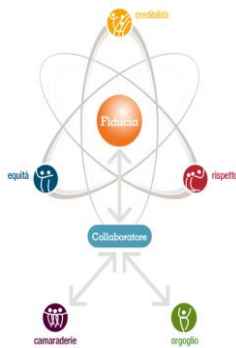
E' possibile essere felici sul posto di lavoro?

Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione alla felicità sulla terra. Ma questa è una verità che non molti conoscono.

Primo Levi, La chiave a stella

E' possibile essere felici con qualunque tipo di lavoro?

Mihaly Csikszentmihaly, si è felici non per quello che si fa ma per come lo si fa



- La felicità sul posto di lavoro è possibile raggiungerla nel momento in cui nel posto di lavoro fluisce il benessere delle persone che vi lavorano e questo, a sua volta, dipende dal fluire della fiducia all'interno dell'organizzazione

È possibile avere progresso senza crescita?

- La crescita ha riguardo ad aspetti di quantità di risorse, lo sviluppo ha riguardo ad aspetti di qualità delle risorse a disposizione, il progresso ha riguardo alla redistribuzione equa delle risorse all'interno della comunità.
- Dunque, soprattutto nei paesi ad economia avanzata, è possibile avere progresso in assenza di crescita posto che le risorse per rispondere ai bisogni di base di tutti sono ampiamente disponibili e che il lavoro può riorientarsi dalla produzione di beni alla produzione-diffusione di servizi.