



management delle  
organizzazioni e del  
lavoro

## **ATTIVITA' ALTERNATIVE ALLO STAGE**

**A.A. 2020/2021**

### **LABORATORIO**

## **I FONDAMENTI DELLA GESTIONE AZIENDALE**

### **DOCENTE**

Diego Polo-Friz è professore di gestione aziendale presso l'Università degli Studi di Milano. Recentemente è stato presidente della società Tucano Urbano, attiva nel mondo dell'equipaggiamento e dell'abbigliamento moto / scooter. Dal 2005 al 2011 è stato direttore generale della società Finint, un istituto di pagamento (una particolare categoria di intermediario finanziario, autorizzato specificamente a gestire la ricezione e l'invio dei fondi dei clienti da e verso tutto il mondo) attivo con la sua rete in Italia, Spagna e Regno Unito. Dal 1993 al 2005 è stato prima un consulente e poi un partner della società McKinsey. In questo ruolo ha seguito clienti in tutta Europa e Israele, lavorando sia su temi operativi (ricavi, costi, rischio, personale, organizzazione), sia su iniziative di natura strategica (fusioni e acquisizioni, joint venture, privatizzazioni). Dal 1989 al 1991 ha lavorato alla Glaxo, una delle principali società farmaceutiche del mondo, presso la sede di Londra. Ha ottenuto un master in Business Administration alla Wharton School dell'Università della Pennsylvania ed è laureato in Economia e Commercio all'Università Luigi Bocconi di Milano. Ha scritto articoli per Il Sole 24 Ore e il Corriere della Sera. Ha pubblicato il libro "Sin da quand'ero piccolo volevo fare il direttore generale", tradotto anche in inglese.

### **INTRODUZIONE**

Il laboratorio tratta esclusivamente di gestione aziendale. La gestione aziendale è l'insieme delle iniziative che chi ha responsabilità di guida di un'azienda deve mettere in atto per assicurare che gli obiettivi che sono stati assegnati vengano raggiunti.

### **OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO**

Obiettivo del laboratorio è di fornire le basi per la comprensione dei meccanismi di funzionamento di un'azienda. I suoi contenuti non sono costruiti nell'ottica della tecnica funzionale (ad esempio: come si gestisce una linea di produzione o si sviluppa il controllo di gestione) ma piuttosto dei meccanismi organizzativi che devono essere introdotti per assicurarsi che la macchina nel suo complesso ottenga i risultati prefissati. In sostanza vuole affiancare ad un eventuale bagaglio di conoscenze appunto funzionali (comunque non necessario), un insieme di nozioni che permettano ai partecipanti al laboratorio di acquisire gli elementi di base su come far succedere le cose all'interno di un'organizzazione complessa (un'azienda in particolare). Al termine del laboratorio i partecipanti conosceranno quindi una sintesi dei cardini dei processi organizzativi e degli aspetti più rilevanti sulle modalità di conduzione di un'impresa economica.

### **I PRINCIPALI CONTENUTI**

Nella conduzione di un'azienda la gestione si affianca alla strategia industriale e alla politica finanziaria nella determinazione del percorso dell'impresa. In una situazione diciamo normale una sua esecuzione di qualità è però generalmente ritenuta l'elemento di maggiore importanza. E' per questo che il laboratorio segue questi contenuti. E' noto il detto: "implementation (ossia la gestione) is 80% of the business". Un'azienda ben gestita, anche in assenza di grandi idee strategiche (a patto che l'orientamento generale non sia completamente sbagliato), ha maggiori chance di generare risultati rispetto ad un combinato di idee brillanti ma mal eseguite. La gestione genera valore attraverso due meccanismi:

1. Contribuisce in modo sistematico alla produzione e allo sviluppo di un reddito sano e di qualità, l'elemento chiave per assicurare il benessere dell'impresa nel lungo periodo (ad esempio, solo un'azienda che produce reddito ha le risorse strutturali per effettuare i suoi investimenti).
2. Rende l'azienda più solida dato che ne diminuisce il profilo di rischio, contribuendo quindi ulteriormente alla sua salute di lungo periodo.

Una buona gestione è costituita dalle seguenti componenti:

1. Un numero di metodologie consolidate di buon funzionamento dell'azienda.
2. Rigore esecutivo.
3. Modalità efficaci di esercizio dei ruoli manageriali, in primo luogo del ruolo di vertice.

Le metodologie di funzionamento sono quell'insieme di sistemi che permettono all'impresa di presidiare in modo efficace le componenti del conto economico (ricavi, costi, rischi) e gli assi di funzionamento trasversale (soprattutto personale ed organizzazione). Il rigore esecutivo è costituito dai comportamenti operativi del vertice e soprattutto dalle manifestazioni quotidiane di serietà esecutiva. I due principali aspetti sono il controllo sistematico dell'effettiva conduzione delle attività da parte dei sottoposti ("ti eri impegnato a darmi quel contratto entro oggi, l'hai fatto?") e il presidio ordinato del flusso della conversazione con il management ("l'ultima volta eravamo arrivati a questo punto della discussione, adesso ragioniamo sui passi successivi"). A cui si aggiungono altri elementi (ordine, puntualità, ...) che rendono l'organizzazione nel suo complesso poco tollerante di atteggiamenti poco seri e per questo poco produttivi. Nella loro banalità questi sono aspetti tutt'altro che trascurabili e molte organizzazioni si arenano di fronte a una condotta negligente su queste tematiche.

Le modalità di esercizio del ruolo rappresentano gli aspetti più soft della gestione e ruotano principalmente attorno alle caratteristiche dell'interazione con i colleghi (e quindi a quanto questi poi si dedicheranno alla produzione di risultati perché ben motivati) e all'esempio comportamentale che viene dato alla prima linea e al resto dell'organizzazione (che definisce quali sono gli standard accettabili su molti fronti, quali la determinazione, il coraggio, l'onestà, il rispetto delle norme, ...). Queste tre componenti, come detto al giusto livello di sintesi, costituiranno l'oggetto del laboratorio.

## **METODOLOGIA FORMATIVA**

Il laboratorio ha una durata di 20 ore, articolate in 5 sessioni da 4 ore ciascuna. E' prevista solo attività in aula. E' prevista anche la partecipazione di due speaker esterni, entrambi con responsabilità apicali di gestione aziendale. L'agenda del laboratorio è la seguente:

- Lezione 1: Le riflessioni a monte. La nozione numero uno: il successo si ottiene facendo funzionare le cose "normalmente" e lavorando principalmente sulla gestione operativa (invece che solo sulle "grandi idee"). Gli obiettivi dell'azienda: reddito e valore. Le condizioni da rispettare perché reddito e valore siano sani: clienti, colleghi, regole e ambiente. La necessità di base: che tutti i colleghi ci credano.
- Lezione 2: Il circolo virtuoso. L'importanza, per chi gestisce, di essere interessati al proprio ruolo. Il metodo generale di gestione - parte 1: la misurazione, la misurazione (due volte), l'assegnazione di obiettivi, il confronto con i colleghi su come intendono raggiungerli. Il metodo generale di gestione - parte 2: la tenuta del ritmo, attraverso il controllo continuo dell'avanzamento lavori e il costante sforzo per dare ai colleghi buone ragioni per essere motivati.
- Lezione 3: L'azienda come conto economico – la gestione dei ricavi e dei costi. L'azienda è un conto economico che come tale va governato. In particolare, ciascuno dei suoi componenti deve essere responsabilità, possibilmente univoca, di un membro del management team. I ricavi: enfasi sui ricavi

monetari e non sulle quantità, dimensione della forza vendita, leva prezzi. I costi: l'importanza dei processi di autorizzazione, le modalità industriali di intervento sull'efficienza.

- Lezione 4: L'azienda come conto economico – la gestione dei rischi. La prima condizione da rispettare: evitare l'assenza di gestione. Soluzioni per il rischio di credito, per il rischio di frode, per il rischio operativo e per il rischio legale. Le altre garanzie sul business e sul conto economico.
- Lezione 5: Speaker esterno con responsabilità di gestione aziendale.
- Lezione 6: I colleghi. I controlli chiave all'ingresso: motivazione e capacità di apprendimento. I processi di selezione. La gestione di salari / bonus e carriere. Le caratteristiche del sistema premiante. Le modalità di miglioramento della qualità professionale dei colleghi. Il rigore gestionale sulle materie del personale.
- Lezione 7: L'organizzazione. Le regole di disegno delle strutture. Gestione individuale o gestione per comitati. Il rapporto tra gradi e ruoli.
- Lezione 8: Gli aspetti soft dell'esercizio del ruolo del capo. "Management by fear" sì o no? Le piccole tattiche quotidiane e le trappole da evitare. La cura del proprio collegio elettorale.
- Lezione 9: Le modalità di relazione con i colleghi (e non solo). L'empatia, l'assertività e il rispetto per le persone.
- Lezione 10: Speaker esterno con responsabilità di gestione aziendale.

Agli studenti sarà richiesto di leggere il libro **“Sin da quand'ero piccolo volevo fare il direttore generale: Un metodo per gestire un'azienda”** di Diego Polo-Friz.

#### **A CHI E' RIVOLTO IL SEMINARIO:**

Il laboratorio è offerto per gli studenti di corsi LAM (Scienze del Lavoro dell'Amministrazione e del Management), CES (Comunicazione e società), COM (Comunicazione pubblica e d'impresa), REL (Relazioni Internazionali) e MOL (Management delle Organizzazioni e del Lavoro). **Non è previsto un numero massimo di iscrizioni.**

#### **METODO DI VALUTAZIONE**

Per la certificazione dei 3 Crediti Formativi è prevista:

- Frequenza obbligatoria per l'80% delle lezioni (cioè 4 lezioni su 5).
- Test scritto al termine del laboratorio (sessione unica). Il test verterà sul contenuto del libro (ripreso nel corso delle lezioni). L'esito sarà solo "positivo/negativo" (non ci saranno voti).

#### **DATE e SEDI**

Gli incontri si svolgeranno sempre in **orario 8:30-12:30 a distanza tramite la piattaforma Teams** (codice e link verranno inviati indicativamente verso fine aprile) , nei seguenti giorni:

- 7 maggio 2021
- 14 maggio 2021
- 21 maggio 2021
- 28 maggio 2021
- 4 giugno 2021



management delle  
organizzazioni e del  
lavoro

Il test finale verrà effettuato il giorno **11 giugno 2021**, in **aula 10**, dalle **ore 15:30** alle **ore 17:30**.

**N.B. Le modalità di svolgimento del test finale (in presenza o a distanza) verranno comunicate non appena possibile e in ogni caso dipenderanno dall'evoluzione della situazione epidemiologica.**

### **COME ISCRIVERSI**

Per aderire al laboratorio è necessario iscriversi, inviando una e-mail con:

OGGETTO: Richiesta Iscrizione Seminario Gestione Aziendale 2021

INFORMAZIONI NEL TESTO:

- nome e cognome;
- matricola;
- corso di laurea (LAM, MOL, ORU o altro);
- anno di iscrizione (I, II, III o FC).

Alla Segreteria Didattica: [mara.borgia@unimi.it](mailto:mara.borgia@unimi.it) **ENTRO IL 26 aprile 2021.**

Le iscrizioni verranno confermate via mail nei giorni immediatamente successivi a tale data.

### **ATTENZIONE**

- Solo le mail inviate dall'indirizzo istituzionale ([nome.cognome@studenti.unimi.it](mailto:nome.cognome@studenti.unimi.it)) verranno prese in considerazione ai fini dell'iscrizione.
- Gli studenti provenienti da corsi di laurea diversi da LAM, MOL (o ORU), prima di iscriversi, dovranno verificare presso il proprio collegio didattico che i 3 CFU relativi al seminario potranno poi essere riconosciuti ed inseriti all'interno del proprio piano di studi.
- Si precisa che, qualora venga raggiunto il numero massimo di iscritti, prima di confermare l'iscrizione verrà operata una selezione in base alle seguenti criteri:
  1. Precedenza agli studenti iscritti ai corsi di laurea LAM, MOL (o ORU).
  2. Precedenza agli studenti iscritti da più tempo (es. III anno sul II, II sul I anno, ecc.).
  3. Precedenza in base all'ordine di iscrizione (data e ora di invio della mail).