

# La gestio in ambiente

Come sopravvivere alle "rapide" della vita aziendale

Alberto Bubbio

Dalla collaborazione tra il **Cfmt**, Centro di formazione management del terziario, e **Dirigente**, un articolo a cura di **Alberto Bubbio** incentrato sulla dilagante ipercompetitività dei mercati che va affrontata in modo organizzato e con una maggiore capacità di gestire gli imprevisti... come nel *rafting*!

**Alberto Bubbio** è professore associato di Economia aziendale presso l'Università Carlo Cattaneo Liuc di Castellanza (Va), dove è anche docente di programmazione e controllo. È socio fondatore e partner di Dimensione controllo srl, società di consulenza direzionale che da 20 anni si occupa di assistere le imprese nella progettazione e realizzazione di sistemi di pianificazione e controllo. È autore di numerose pubblicazioni su questi temi, fra le quali si ricordano: *Analisi dei costi e gestione di impresa* (Guerini & Associati), *Calcolo dei costi per attività* (Guerini & Associati), *Il sistema degli indici di bilancio e i flussi finanziari: due strumenti a supporto dell'attività di direzione*, (Isedi), *Il budget. Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa* (Il Sole 24 Ore Libri) e ha curato l'edizione italiana dei due libri di Kaplan e Norton dedicati alla Balanced scorecard

## Quando l'ambiente diventa ipercompetitivo

È ormai da tempo che l'ambiente economico riserva delle sorprese. Nella seconda metà degli anni Settanta iniziò la turbolenza ambientale. Questa era caratterizzata dalla **difficoltà** di prevedere il verificarsi di determinati fenomeni, che peraltro quando si manifestavano erano di **breve durata**, ma di **rara intensità**.

Si pensò che un modo intelligente per prevenire queste situazioni sarebbe stato quello di prestare attenzione ai segnali deboli, mentre sino ad allora si era abituati ad agire solo al manifestarsi di segnali forti. In questo contesto, caratterizzato da inflazione e da un intensificarsi della concorrenza giapponese, basata su un rapporto prezzo/qualità molto elevato, stava cambiando anche il cliente, che si faceva sempre più esigente.

Dapprima, negli anni Ottanta, si è limitato a chiedere:

- prezzi sempre più bassi con qualità sempre più alta.

Poi, negli anni Novanta, ha preteso:

- tempi di risposta sempre più brevi;
- gamma dei prodotti sempre più ampia.

Per arrivare a chiedere all'inizio del Duemila:

- prodotti e servizi sempre più personalizzati.

Di fronte a questa evoluzione del cliente con grandi sforzi molte imprese si sono attrezzate. Il contributo dell'information technology è stato fondamentale per poterlo fare senza determinare forti squilibri nei conti economici. Ma questo non è tutto. Per molti business sono infatti arrivati gli



# ne d'impresa ipercompetitivo



anni della maturità, della crescita in linea con la variazione del prodotto interno lordo, che nella maggior parte dei paesi industrializzati era fra l'altro assai contenuta. Ed è in questo contesto che si è manifestata la sorpresa: il numero dei concorrenti non accennava a diminuire, anzi, anche grazie alla globalizzazione dei mercati in qualche caso aumentava. Quest'aspetto, miscelandosi con tutti gli altri manifestatisi dal 1974/75 in poi e che tuttora permangono, ha spinto Richard D'Aveni (1994) a coniare il termine di ipercompetizione. L'ipercompetizione è quindi la miscela esplosiva di turbolenza ambientale, evoluzione del cliente, maturità dei business con il contemporaneo permanere di un numero elevato di concorrenti. Gestire queste problematiche in un simile contesto non è facile, ma non si può non tentare di farlo.

## Le conseguenze a livello gestionale

La metafora che meglio consente di descrivere cosa succede a livello gestionale in un ambiente ipercompetitivo è quella del *rafting*. Mentre si sta scendendo un fiume dalle acque tranquille improvvisamente iniziano le rapide. Bisogna disporre di un mezzo adeguato, il gommone. A bordo ci deve essere almeno una persona che lo sappia governare lungo le rapide, prendendo decisioni rapide e impartendo ordini perentori. L'obiettivo è chiarissimo: arrivare in fondo vivi. Pertanto, la dotazione minima per ogni persona a bordo del gommone è un casco e un giubbotto salvagente. Un'annotazione: chi ha paura di bagnarsi è meglio che non faccia *rafting*. Questa metafora consente di sottolineare quanto a livello gestionale l'ambiente ipercompetitivo richieda: una leadership competente, la necessità di essere costante



## SERVIZI

mente proiettata a interpretare come va configurandosi la situazione esterna, rapidità di decisione e immediata conseguente azione, cercando di avere la situazione sempre sotto controllo.

La leadership competente significa una profonda conoscenza del business che si deve affrontare e una consapevolezza dei pregi e dei limiti del mezzo e dell'equipaggio di cui si dispone.

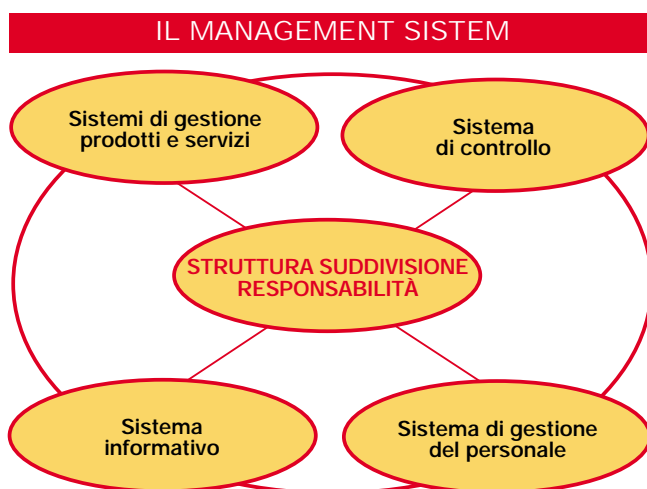
Sarebbe pericolosissimo tentare operazioni che la struttura organizzativa, con i suoi strumenti di funzionamento (sistema di direzione, *management system*, vedi figura), non sono in grado di eseguire. Come altrettanto pericolosa risulta essere un'operazione che non possa contare su adeguate competenze del personale. Anche se è nel dna degli italiani farlo, non ci si può improvvisare esperti di attività mai svolte. La competenza infatti è informazione, che se viene approfondita diventa conoscenza, ma quest'ultima si trasforma in competenza solo attraverso l'esperienza operativa.

Poche persone hanno il pregio innato di guardare oltre a ciò che sta immediatamente davanti agli occhi. Ci si focalizza sul particolare senza contestualizzarlo e soprattutto senza sforzarsi di guardare oltre, al di là di quello che si ha davanti. Per ricorrere a un'altra metafora utile si pensi al comportamento di molti automobilisti quando guidano nella nebbia e che poi è la causa principale dei maxi tamponamenti.

Mai che si stimi la visibilità guardando le luci di posizione delle auto che sono davanti a quella che precede. Per essere pronti ad affrontare qualsiasi evenienza non è mai sufficiente contare solo sui propri riflessi. Questo non significa pianificare, significa osservare lo scenario nel quale ci si trova a muoversi, effettuare un controllo orientato al futuro.

In un contesto ipercompetitivo le decisioni non possono essere il frutto di un processo lungo o, peggio, burocratico. Tant'è vero che spesso è opportuno che

la decisione venga presa dal leader e che gli altri abbiano solo il compito di eseguirla nel modo più tempestivo possibile. Non c'è tempo per eseguire il processo decisionale razionale in tutte le sue fasi (identificazione del problema, definizione delle alternative per risolverlo, raccolta delle informazioni per ogni alternativa, scelta dell'alternativa meglio rispondente agli obiettivi aziendali), quello che conta è l'intuito. Quest'ultimo, come ha ben evidenziato Herbert A. Simon, è una combinazione di istinto ed esperienza maturata negli anni.



### Alcuni possibili suggerimenti a livello strategico

La strategia deve essere più che mai *rafting*, capace di adattarsi alle mutevoli situazioni di ambiente e, nel momento della competizione con altre imprese, deve essere in grado di sorprendere l'avversario, spesso rompendo rispetto alle regole del gioco convenzionali, agli schemi precostituiti. Esempi di imprese che sono state capaci di realizzare simili strategie ce ne sono tante in tutti i settori ipercompetitivi, nei quali sono diventate leader. Per citare solo quelli più conosciuti, la Swatch, nel business degli orologi, trasformandoli da strumenti per la misura del tempo ad accessori per l'abbigliamento prima e oggetti da collezione poi.

La Nokia, nel business dei cellulari, attraverso un'innovazione di prodotto sistematica e una qualità di prodotto molto curata. Ma ricordiamo anche settori ancora più ipercompetitivi, come la Barilla nell'alimentare, la Giorgio Armani nel business del lusso e la Diesel nell'abbigliamento. E gli esempi potrebbero continuare. Ciò che strategicamente accomuna tutti questi casi è comunque la capa-

bilità di adattarsi con rapidità ai bisogni del cliente, sia quelli espressi che quelli inespresi, anticipandone l'evoluzione.

Guardare sistematicamente in avanti, pensare al futuro e cercare di individuare i "fattori critici di successo". In particolare, questi ultimi sono quei fattori in base ai quali un cliente sceglie un fornitore piuttosto che un altro. Perché bisogna anticipare? Perché quando tutti i concorrenti sono allineati su un fattore (prezzo, qualità, ampiezza gamma, tempestività delle consegne e servizi pre e post vendita e altri ancora) e riescono a soddisfarlo questo diventa un fattore per esserci, per poter essere ancora in competizione e non un fattore critico di successo. Per esserlo deve essere qualcosa che gli altri non offrono e che soddisfi un bisogno del cliente. Individuarli non è facile, ma è qui che si fa la differenza.

Sempre a livello strategico, per non "perdere la testa" e disperdersi su attività, prodotti e business defocalizzanti è fondamentale aver ben chiara la missione aziendale.

Solo questa consente di mantenere la rotta e facilitata, se condivisa e chiara a tutto il management, un allineamento delle azioni di gestione operativa alla strategia. Se è chiara e ci si comporta in modo coerente rispetto alla missione professata, almeno si arriva in fondo alle rapide. Il mercato apprezza la coerenza di comportamento. Anche sulla missione si sono scritti molti libri e articoli, per cui basta ricordare che deve contenere indicazioni su cosa vuole essere l'azienda e in quali attività si vuole impegnare. Inserire come fanno molte imprese riferimenti al fatto che si debba creare valore economico è superfluo. È come dire che si vuole far durare l'impresa nel tempo.

Ma questa è la vera finalità implicita di qualsiasi impresa.

Ben diversa efficacia ha il fatto di dire, come fa la Johnson & Johnson, *A family company* o la Nokia *Connecting people*. La missione deve essere chiara, sintetica, espressione di un indirizzo strategico preciso e il più possibile sistematicamente ricordata alle persone che operano in azienda.

Air Liquide Italia, ad esempio, ha riprodotto la missione sui tappetini mouse in dotazione alle singole desk station. Ai tempi della Sda-Bocconi di Claudio De-



## SERVIZI

mattè all'ingresso c'era un grande tabellone, che non si poteva non vedere, e che ricordava la missione di questa business school. Vi si leggeva in grande: "Una scuola di management serve la collettività quando..." e poi sotto in piccolo erano riportati altri valori e contenuti dell'offerta Sda. Ma la missione era chiara e per anni molte delle persone che hanno lavorato in Sda l'hanno condivisa e praticata. Il risultato sta a voi valutarlo.

L'ultimo suggerimento sul piano strategico è quello di dare spazio a chi ha energie e voglie imprenditoriali. Qualche burocrate a bordo serve, ma attenzione, se il loro numero in percentuale diventa troppo elevato si ingessa l'impresa. La creatività viene soffocata ed essere innovativi può diventare impossibile.

### Alcune possibili soluzioni organizzative

Le soluzioni organizzative non possono essere più di tanto strutturate. Il lavoro in team è l'unica regola da rispettare. Nell'ambito del team è necessario che il leader cerchi di valorizzare al meglio il contributo che i singoli possono offrire, conoscendone le competenze e le capacità relazionali. Gli altri elementi caratterizzanti il sistema di direzione (management system) devono essere ridotti all'essenziale e devono essere il più possibile flessibili. I sistemi informativi devono fornire informazioni in tempo reale e i sistemi di controllo devono concentrarsi su poche variabili, quelle critiche per il successo finale. I tradizionali controlli centrati sulla dimensione economico-finanziaria sono spesso poco utili: segnalano con ritardo l'evolversi della situazione. Devono aiutare soprattutto a capire se il livello di redditività è adeguato a sostenere saggi di crescita finanziariamente equilibrati. In un contesto ipercompetitivo c'è la necessità di indicatori che segnalino il più possibile in anticipo il configurarsi di una situazione difficile, in modo da poterla o evitare o gestire. Come si è già detto, il controllo deve essere orientato al futuro, indurre a intraprendere determinate azioni prima che i risultati costringano, se è ancora possibile farlo, a intraprendere delle azioni correttive per le azioni sbagliate che si sono intraprese (A. Bubbio, 2000).

Così un'improvvisa impennata nel nu-

mero delle richieste di offerta da parte dei clienti deve immediatamente stimolare una verifica della capacità di risposta adeguata, senza che questo comporti automaticamente un appesantimento delle strutture, a meno che una proiezione in avanti di quell'impennata non faccia pensare a una ripresa sostenuta che duri nel tempo.

Viceversa, in presenza di un calo improvviso di richieste di offerta si devono poter individuare le alternative che consentono comunque di valorizzare la capacità "produttiva": ad esempio, quali e quanti sono i clienti che, pur non essendo attivi, fanno già parte del patrimonio delle relazioni commerciali dell'impresa e possono quindi essere contattati con una discreta probabilità di successo per mantenere la linea di galleggiamento?

In questa direzione strumenti di business intelligence come la *Balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1996), che aiutano a tradurre la strategia in azione, possono risultare particolarmente efficaci. Con questo strumento si cerca di fissare

di avere "sotto controllo" i clienti. Ma i clienti vanno soddisfatti nel tempo e i loro bisogni invece cambiano nel tempo. Così è necessario apprendere dall'esperienza, per innovare i prodotti/servizi e i processi dai quali dipende la capacità di offrirli. È questa l'ultima prospettiva per la quale vanno scelti degli indicatori che segnalino le performance dell'impresa in quest'area.

La teoria e la prassi aziendale stanno sperimentando queste nuove soluzioni e le imprese più reattive hanno già ottenuto dei risultati positivi. Presto ci saranno anche i risultati oggettivi di alcune ricerche avviate a livello universitario. Questi risultati offriranno o meno una conferma a quanto sin qui brevemente indicato. L'esperienza finora vissuta mi ha spinto peraltro a offrire comunque alcuni spunti di riflessione, che spero potranno essere utili.

Augurando a tutti un'emozionante e positiva esperienza con il *rafting*, ricordo solo di non dimenticare quella che, per ragioni di sicurezza, è la dotazione minima: casco e giubbotto salvagente. ■

Alberto Bubbio è coordinatore e docente del progetto di Cfmt **GESTIONE E CONTROLLO DELLE IMPRESE IN UN AMBIENTE IPERCOMPETITIVO**, un percorso suddiviso in tre moduli destinato ad amministratori delegati, direttori generali e ai responsabili del controllo di gestione che vogliano ripensare ai propri sistemi di controllo di gestione.

*Primo modulo - Milano, 31 gennaio 2005*

**Il nuovo ruolo del controllo di gestione**

*Secondo modulo - Milano, 3-4 marzo 2005*

**Il controllo di gestione come fonte di vantaggio competitivo: gli strumenti tradizionali**

*Terzo modulo - Milano, 5-6 aprile 2005*

**I nuovi strumenti e le soluzioni per un efficace controllo strategico**

dei target e di monitorare poche variabili lungo quattro prospettive ritenute critiche. Oltre alla prospettiva economico-finanziaria, utile per verificare e quantificare le possibilità di rapide strategie di mobilità finanziaria, vi sono la prospettiva del cliente, quella dei processi e quella dell'apprendimento/innovazione.

La prospettiva dei clienti deve aiutare a verificare di avere "sotto controllo" i clienti ma non in modo coercitivo o da mercato captive, ma per la loro customer satisfaction e la loro fidelizzazione. La prospettiva dei processi gestionali deve invece tenere sotto controllo i processi chiave dai quali dipende la capacità

#### Bibliografia

- ALBERTO BUBBIO, *Il budget*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2000;
- RICHARD D'AVENI, *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*, Free Press, New York, 1994 (traduzione italiana a cura di S. MOSCA e F. MALANO con il titolo *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Il Sole 24 Ore libri, Milano, 1995);
- ROBERT KAPLAN-DAVID NORTON, *Balanced Scorecard. Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996 (traduzione italiana a cura di A. BUBBIO con il titolo *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi Utet, Torino, 2000).