

Reinventare il sistema di direzione negli ambienti ipercompetitivi

L'ipercompetizione è un megatrend attuale, ma anche del futuro. Ecco una strada per affrontarla dal punto di vista manageriale

di Alberto Bubbio*

In molti stentano a realizzare che uno dei cambiamenti strutturali caratterizzanti gli ultimi venti anni sia stata l'ipercompetizione. Molti, nella speranza che questa potesse attenuarsi negli anni, l'hanno psicologicamente rimossa, riversando le colpe sulla crisi economica.

Purtroppo è impossibile nascondersi la realtà: l'ambiente economico che in questo periodo circonda le imprese è molto diverso da quanto si poteva prevedere ed è, per certi aspetti, destabilizzante. Le caratteristiche sono state tali da aver indotto a coniare un nuovo termine per qualificarlo: ipercompetizione¹.

Il risultato dell'attuale contesto ambientale sono infatti le forti pressioni competitive che le imprese devono sopportare. Per affrontarle in modo adeguato, con le soluzioni organizzative adatte, è necessario individuarne le cause.

Ebbene l'ipercompetizione ha tre cause che si combinano tra di loro, creando una miscela esplosiva. La prima causa è la turbolenza ambientale che dalla metà degli Anni 70 (prima crisi petrolifera) caratterizza l'andamento dell'economia e dell'ambiente osservato nelle sue dinamiche socio-politiche. Ma non mancano di caratterizzare la turbolenza anche eventi naturali con impatti devastanti sulle dinamiche sopra ricordate. Un esempio lampante è rappresentato dallo tsunami che nel dicembre 2004 ha sconvolto l'Oceano Indiano e l'economia di tutte quelle aziende che operano nel business system

del turismo con mete nell'oriente del mondo.

Proprio quest'esempio consente anche di chiarire cosa sia la turbolenza ambientale. Si è in presenza di turbolenza ambientale quando i fenomeni che si verificano sono:

- difficilmente prevedibili;
- di rapida manifestazione;
- di rara intensità.

Negli ultimi 40 anni dalla fatidica prima crisi petrolifera del 1973, si sono verificati molti fenomeni dei quali si temeva il verificarsi: pur sperando in un loro non manifestarsi, vi era una certa probabilità che il temuto fenomeno fosse solo teorico. Purtroppo non è stato sempre così: dagli andamenti incredibili dei mercati mobiliari alle vittorie politiche di chi avrebbe dovuto perdere, per finire con la nascita di libere economie di mercato laddove esistevano economie pianificate centralmente. Così come è fin troppo facile, ma necessario ricordare come esempio di evento turbolento e sconvolgente, l'11 settembre 2001. Un attentato terroristico, purtroppo, molti lo avevano previsto anche se non ne avevano neanche lontanamente immaginato i tempi di manifestazione e l'intensità.

Proprio la rapidità di manifestazione dei fenomeni e la loro intensità, come si è evidenziato, sono le altre due caratteristiche della turbolenza ambientale. Per anni ci si era abituati a dinamiche che, pur nelle loro accelerazioni, erano distanti da quelle che si stanno manifestando

* Professore associato di Economia aziendale presso l'Università Cattaneo Liuc di Castellanza (Va), dove è anche docente di Programmazione e Controllo e di Misurazioni delle performance aziendali.

¹ D'Aveni R. (1994), Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering, Free Press, New York; trad.it. a cura di Mosca S. e Malano F. (1995), Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica, Il Sole 24 Ore libri, Milano.

oggi, fra l'altro in crescendo. Inoltre più che per salti (in alcuni casi anche grandi) si procedeva in modo lineare, ancorché esponenziale.

Il secondo ingrediente che tende a qualificare l'ipercompetizione è un fenomeno economico non previsto da molti studiosi di economia industriale. La teoria affermava che nel passare dalle fasi di sviluppo a quella di maturità nei business si sarebbero verificati dei fenomeni di concentrazione delle imprese, tali per cui il numero delle imprese si sarebbe drasticamente ridotto. Quanto si è verificato, in alcuni casi, è stato esattamente il contrario. Raggiunta la maturità in molti business, il numero dei concorrenti è aumentato. Si pensi a quanto è successo in business come quelli dei Personal computer o dei cellulari. Ma non sono mancate sorprese in business ancora più datati come quelli delle autovetture o alcuni comparti dell'alimentare. E l'elenco potrebbe continuare.

Il terzo, e forse più critico, elemento qualificante l'ipercompetizione è l'evoluzione del cliente. È un dato di fatto facilmente rilevabile quanto i clienti siano cambiati nelle loro richieste alle imprese fornitrici. È stato un cambiamento culturale e, in quanto tale, irreversibile.

Quest'evoluzione, nei principali Paesi industrializzati, è iniziata nella seconda metà degli Anni 80, quando si ricercava con sempre maggior insistenza una coerenza nella combinazione prezzo/qualità. Ma qualità più alta non significava automaticamente la possibilità di praticare prezzi più alti, ma anzi spesso si abbinava a una richiesta di prezzi più bassi.

La qualità da qualcuno percepita come 'una moda' è diventata invece un imperativo, una condizione per continuare a esistere sul mercato. I giapponesi in quegli anni conquistavano i mercati proprio perché offrivano prodotti di qualità a prezzi competitivi. È stato il primo attacco di imprese del Far East ai mercati occidentali.

Nel decennio successivo si sono verificati altri due significativi cambiamenti nei bisogni dei clienti. Il primo è stato il fatto di poter disporre dei prodotti e dei servizi in tempi sempre più rapidi. Si inizia a parlare di Time based competition, dove l'impresa vincente è quella che riesce a soddisfare tempestivamente e comunque prima dei concorrenti le richieste del cliente.

Il secondo mutamento nei bisogni è da collegare alla ricerca da parte dei clienti di una varietà e una gamma sempre maggiore di prodotti e di servizi. È l'esplosione di un consumismo di massa che iniziava a cercare elementi di distinzione.

Questa ricerca della distinzione, di un prodotto/servizio unico si chiude con la richiesta da parte del cliente di un prodotto/servizio personalizzato. Ci si trova così all'inizio del nuovo millennio.

Ma il primo decennio degli anni 2000 sta riservando ancora nuove elementi evolutivi. Uno di questi, viene sottolineato da Pine II e Gilmore nel loro *Economia delle esperienze*: la ricerca di un'offerta dai contenuti emozionali, in grado di suscitare nel cliente emozioni sempre più intense.

Questi tre aspetti, dal miscelarsi dei quali nasce l'ipercompetizione, richiedono nella gestione di impresa risposte molto diverse da quelle tradizionali. Le principali attenzioni strategiche dovrebbe essere prevalentemente rivolte all'esterno più che su aree e prodotti osservati all'interno dell'impresa.

La metafora sportiva alla quale spesso si ricorre per descrivere l'ambiente ipercompetitivo è quella del *rafting*.

■ Cosa significa gestire in un ambiente ipercompetitivo

Per le imprese l'ipercompetizione significa essere passati da una navigazione su un fiume dalle acque calme alle rapide tumultuose e talvolta travolgenti. Mentre si stava scendendo un fiume dalle acque tranquille improvvisamente sono iniziate le rapide.

Questa metafora aiuta a cogliere che: è importante 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 anch'essa deve essere chiaro e condiviso: arrivare in fondo vivi. A tal fine esiste una dotazione minima che ogni persona a bordo del gommone deve possedere: un casco e un giubbotto salvagente.

A latere si può fare anche un ordine di servizio: chi ha paura di bagnarsi è meglio che non faccia *rafting*.

Non è un caso che questa metafora aiuti a cogliere alcuni elementi manifestatisi negli studi di management. Primo fra tutti l'esigenza di avere, in chi è al vertice, una leadership competente e capace di essere costantemente proiettata a interpretare come va configurandosi la situazione esterna. Rapidità di decisione e immediata conseguente azione sono imprescindibili, cercando comunque 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 sia in grado di eseguire. Come altrettanto pericolosa risulta essere un'operazione che non possa contare su



adeguate competenze del personale. Talvolta si può essere tentati di improvvisare. Anche se è nel DNA degli italiani farlo, purtroppo non ci si può improvvisare esperti di *rafting*, di attività che non si sono mai svolte. La competenza infatti non è informazione, ma conoscenza sommata all'esperienza operativa.

Poche persone hanno il pregio innato di guardare oltre a ciò che sta immediatamente davanti agli occhi. Di guardare oltre il breve termine per capire quali mosse compiere per raggiungere l'obiettivo finale. Spesso ci si focalizza sul particolare senza contestualizzarlo e soprattutto senza sforzarsi di guardare oltre, al di là di quello che si ha davanti. 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, per effettuare un controllo orientato al futuro.

In un contesto ipercompetitivo le decisioni non possono essere il frutto di un processo lungo o, peggio, burocratico. Tanto 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 della alternativa meglio rispondente agli obiettivi aziendali), quello che conta è l'intuito. Quest'ultimo, come ha ben evidenziato Herbert Simon², è una combinazione di istinto ed esperienza maturata negli anni.

In sintesi si può indicare che gestire un'impresa

in un ambiente ipercompetitivo significa prioritariamente:

- decidere e agire con rapidità alle sollecitazioni e ai segnali più o meno deboli dell'ambiente esterno;
- essere costantemente alla ricerca di un vantaggio competitivo, meglio se difendibile nel tempo;
- acquisire le competenze manageriali necessarie per operare in questo contesto, se si vuole garantirsi la sopravvivenza e, meglio ancora, il successo nel tempo.

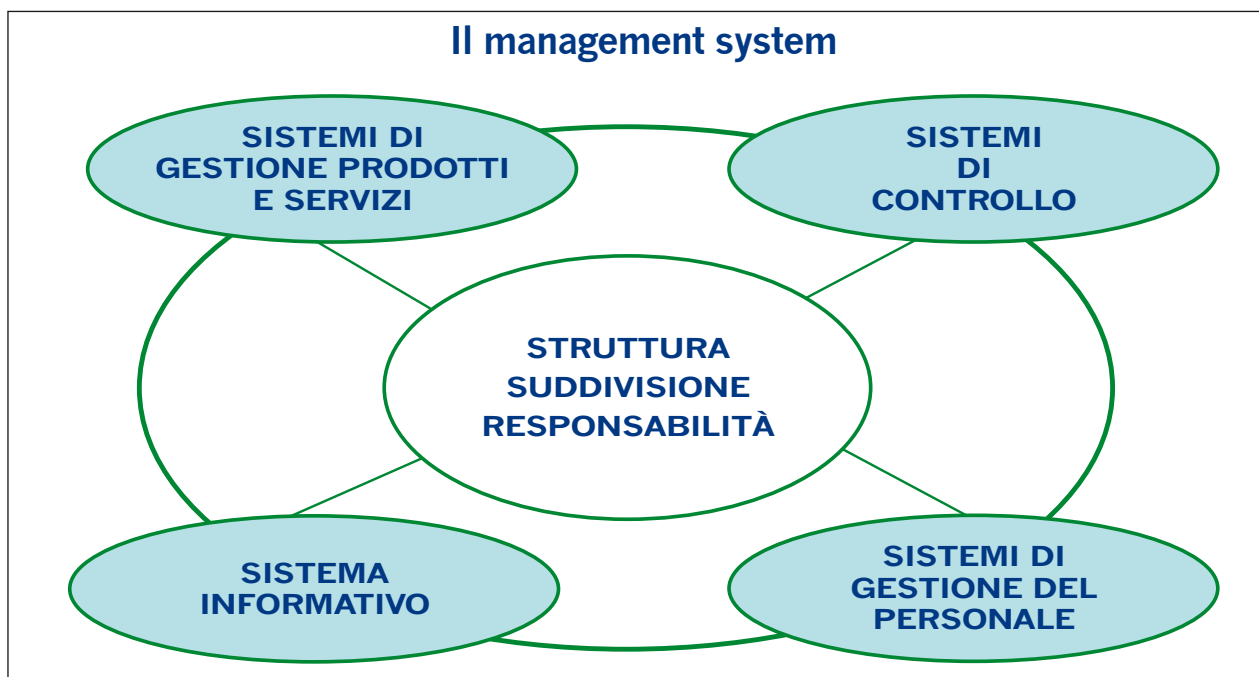
■ Come reinventare il sistema di direzione (management systems)

In ipercompetizione devono quindi cambiare molte caratteristiche del sistema di direzione, inteso come l'insieme dei meccanismi operativi e delle soluzioni strutturali che un'impresa decide di darsi.

Così chi ha provato realmente a scendere lungo le rapide di un fiume sa quanto questa sfida, sicuramente emozionante, non sia priva di rischi. Il rischio è un elemento importante nella valutazione della capacità di un'impresa di creare valore economico e lo è a maggior ragione se si deve fare rafting per crearlo. Nel sistema di direzione 'tradizionale' spesso non vi è traccia di *risk management* o se c'è è con riferimento ai rischi operativi. Oggi è necessario rilevare e gestire anche i rischi ambientali e quelli strategici. Il *risk management* vedrà aumentare la sua rilevanza. In proposito basti pensare a un nome, Volkswagen, e alle relative conseguenze di un aspetto di impatto ambientale che in passato sarebbe stato quasi sottaciuto.

Un altro strumento concepito per un fiume dalle acque tranquille è la pianificazione strategica. Questa non solo rischia di essere ingessante, ma sta diventando un costo senza particolari benefici. Il fatto che la pianificazione 'tradizionale' stia perdendo utilità, non significa che non sia più necessario guardare al medio/lungo termine, ma bisogna farlo in modo meno burocratico e rigido. Il motivo è semplice: anche la strategia aziendale oggi deve essere più che mai *crafting*, capace di adattarsi alle mutevoli situazioni di ambiente esterno 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 le-

² Simon H. (1987), Making management decision: the role of intuition and emotion, *The Academy of Management Executive*, febbraio.



ader. Per citare solo quelli più conosciuti Swatch, nel business degli orologi, trasformandoli da strumenti per la misura del tempo ad accessori per l'abbigliamento prima e oggetti da collezione poi. Apple, nel business dei Pc e mobile, attraverso un'innovazione di prodotto sistematica e una qualità di prodotto molto curata. Ma per citare settori ancora più ipercompetitivi, Barilla nell'alimentare, Giorgio Armani nel business del lusso e Diesel nell'abbigliamento casual di lusso. E gli esempi potrebbero continuare.

Ciò che strategicamente accomuna tutti questi casi è comunque la capacità di adattarsi con rapidità ai bisogni del cliente, sia quelli espressi sia quelli inespressi, 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? Poiché quando tutti i concorrenti sono allineati su un fattore (prezzo, qualità, ampiezza gamma, tempestività delle consegne e servizi per e post vendita e altri ancora) e riescono a soddisfarlo questo diventa un fattore per esserci, per poter essere ancora in competizione e non è più un fattore critico di successo. Per esserlo deve essere qualcosa che gli altri non offrono e che soddisfi un bisogno del cliente che altri non soddisfano. 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 facilita, 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 Johnson & Johnson *A Family company* o Autogrill con la sua 'Be world leader in catering to people on the move'. La missione deve essere chiara, sintetica, espressione di un indirizzo strategico preciso e il più possibile sistematicamente ricordata alle persone che operano in azienda.

L'ultimo suggerimento sul piano strategico è quello di dar spazio a chi ha energie e vuole 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.

Ma in ipercompetizione anche 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 di-

reazione (*management system*) devono essere ridotti all'essenziale e devono essere il più possibile flessibili. Il controllo di gestione deve fornire informazioni in tempo reale e deve 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 invece aiutare a capire se il livello di redditività è adeguato a sostenere saggi di crescita dell'impresa finanziariamente equilibrati. La redditività non è più un obiettivo, ma un obiettivo-mezzo. 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 numero 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 il controllo di gestione, deve abbandonare un reporting centrato sul passato (risultati effettivi rispetto ai risultati desiderati) e deve orientarsi verso strumenti come la *Balanced Scorecard* (Kaplan-Norton, 1996), che aiutino a tradurre la strategia in azione. Con questo strumento si cerca di fissare 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, quanto per la loro fidelizzazione. La prospettiva dei pro-

cessi gestionali deve invece tenere sotto controllo i processi chiave dai quali dipende la capacità di avere 'sott'occhio' i clienti. Ma questi ultimi 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 sin qui vissuta ha spinto peraltro a offrire comunque alcuni spunti di riflessione che spero potranno essere utili.

Così per quanto sin qui sottolineato, si pensa possa essere intuitivo cogliere il ruolo che in questo contesto può essere svolto anche dall'IT. Si ricordano, per dare una prima indicazione, in tal senso:

- la disponibilità dei big data e la capacità di un loro corretto utilizzo, per ottenere il massimo delle informazioni al minimo costo; questo significa avere in azienda persone in grado di svolgere una ricerca e una selezione;
- la 'profilazione' dei clienti;
- la raccolta di informazioni sui competitor;
- l'automazione e l'integrazione dei processi di supporto al business, come quelli amministrativi;
- un sensibile miglioramento nella tempestiva disponibilità di informazioni a supporto delle attività di pianificazione e controllo della gestione;
- l'efficientamento delle operations con sensibili riduzioni dei costi e un miglioramento della loro efficacia ad esempio in termini di qualità dei prodotti servizi; si pensi al ruolo della stampa 3D.

Anche il sistema IT, come gli altri meccanismi operativo che caratterizzano il management systems, sono dunque una potente fonte di vantaggio competitivo. Di più, poiché ha la caratteristica di questi meccanismi è quella di essere asset nascosti e intangibili possono anche essere una fonte di vantaggio competitivo più facilmente difendibile nel tempo. Proprio quello che serve alle imprese.

A questo punto non resta che augurare a tutti un'emozionante e positiva esperienza con il *rafting*, ricordando solo per la discesa di non dimenticare quella che, per ragioni di sicurezza, è la dotazione minima: casco e giubbotto salvagente.