

Strategie d'impresa in "turbolent time"

Come sopravvivere alla crisi e uscirne con vantaggi competitivi

Giorgio Merli,

Senior Advisor KPMG

Docente di Sociologia d'Impresa all'Università Bicocca di Milano

Come ben constatiamo, l'attuale crisi economico-finanziaria si evidenzia nelle imprese con due effetti sinergici negativi: un **calo significativo di vendite e fatturato** (in certi settori anche del 30-40%) e importanti **difficoltà finanziarie** (forse anche non sostenute da un adeguato accesso al credito).

Tale situazione, nel contesto dei trend evolutivi connessi alla Globalizzazione del business ed alla revisione delle "regole finanziarie", sta minando alcuni dei tradizionali principi di business. Per superare con successo la crisi occorre probabilmente mettere in discussione **le strategie delle imprese**, così come erano finora intese e concepite. Il tema della **sostenibilità del modello di business** dell'azienda, ad esempio, sta diventando un aspetto fondamentale per una Strategia credibile.

La considerazione di partenza è che in questo momento ci si trova a dover affrontare uno scenario che costringe a ragionare contemporaneamente su più dimensioni, anche temporali, e cioè: come superare i grossi problemi generati dalla crisi (finanza e vendite), riuscendo contemporaneamente a migliorarsi per presentarsi competitivi nel momento dell'auspicata ripresa. Il tutto sviluppando anche un modello di business "sostenibile" in futuro.

E' forse la prima volta nella storia industriale che gli imprenditori e i CEO si trovano a dover affrontare contemporaneamente queste diverse tipologie di temi strategici.

Vista la ristrettezza delle risorse disponibili, risulterebbe però decisamente "suicida" un approccio strategico che cercasse di realizzare azioni separate su tali dimensioni nei diversi orizzonti temporali: il risultato sarebbe quello di non riuscire a completarne nessuna, aggravando la situazione finanziaria. Sappiamo però anche che in un momento di crisi non possiamo "permetterci il lusso" di concentrarsi solo sull'orizzonte temporale di breve termine, quello della "sopravvivenza". Un'azienda "risanata" finanziariamente, ma incapace di competere negli anni futuri, sarebbe "una Vittoria di Pirro". Del resto anche un'azienda che riuscisse ad aumentare significativamente i propri fattori competitivi, rischia di non poterli sfruttare se nel frattempo.. non supera i suoi problemi di sopravvivenza.

Oggi si parla molto anche di **innovazione**, ma sarebbe anche qui veramente limitativo e "obsoleto" approcciare il tema dell'innovazione in modo tradizionale, associandolo cioè alla sola innovazione del prodotto-servizio tradizionalmente offerto dalla propria azienda.

Quello che serve è un **"approccio innovativo"**, cioè un cambiamento dei paradigmi di riferimento, su tutte le dimensioni citate. Il tutto affrontato il più possibile contestualmente e sinergicamente, con **processi di pianificazione e management anch'essi innovativi**. Ciò significa saper individuare e lavorare in modo focalizzato su poche priorità "sinergiche",

per meglio sfruttare le poche risorse disponibili e per garantire coerenza alle azioni attivate sulle diverse dimensioni operative e temporali.

Può essere di stimolo a riguardo fare alcuni esempi di approccio innovativo nelle dimensioni citate.

Innovazione nel prodotto/servizio

E' questa probabilmente la leva più importante per un' impresa per riuscire ad acquisire **vantaggio competitivo**. Essa consente infatti di "uscire dal gruppo" dei tradizionali competitors, dove si potrebbe vincere solamente offrendo prodotti-servizi a minor prezzo e/o con migliore qualità. Come ben sappiamo la sfida prezzi&qualità non è più sostenibile a lungo da parte del nostro Sistema Paese nei confronti di player di Sistemi molto meno "costosi" e comunque capaci di buone performance qualitative, quali quelli dei paesi emergenti. Ciò che serve ora alle nostre imprese è riuscire a generare **sistematicamente** "value proposition" innovative, evitando di dover competere con gli altri su prodotti-servizi simili. Questa Strategia potrebbe essere individuata con il termine "**Surpetition**" ("surpetere" anziché competere).

Innovare la value proposition della propria impresa può semplicemente significare (in questo caso "tradizionalmente") una revisione della propria offerta di prodotti/servizi, aumentandone la gamma (ad esempio nel prodotto auto verso le SUV o le city car) e/o il livello innovativo del contenuto tecnologico o creativo (ad esempio il *wireless* e/o l'*embedded software* nell'auto o il "*pay as you drive*" nelle assicurazioni).

Un'alternativa molto concreta, alimentata fortemente dai trend in corso e più velocemente e facilmente praticabile, può essere invece quella dell' **innovazione del mix del prodotto/servizio** offerto.

Esempi a riguardo nel settore automotive possono essere la vendita di flotte d'auto o di veicoli commerciali e/o di sistemi di gestione di flotte e/o addirittura di "flotte gestite". Ciò ovviamente in aggiunta alla vendita tradizionale di auto singole a clienti singoli. Tale trend è oramai un dato di fatto: nel Nord Europa già due auto su tre sono vendute attraverso "flotte" e non come singole auto. Si noti come in tale configurazione la dimensione "servizio di trasporto" prevalga sulla componente fisica dello stesso (si vende cioè un servizio che ha come contenuto anche un prodotto fisico). Seguire tale trend può sicuramente aiutare ad aumentare il fatturato dell'azienda, ma essa si configura ancora come una strategia di "competizione" (visto che anche gli altri già lo fanno). Anticiparla su certi mercati e/o prodotti, essendo proattivi a riguardo, sarebbe invece una strategia di innovazione "*surpetitiva*" nella value proposition. Fare innovazione che crei vantaggio competitivo in tale direzione significa ricercare continuamente nuove formule di prodotto/servizio con sempre maggiore prevalenza della dimensione servizio. Si consideri a tale riguardo che nel mercato delle auto non di lusso o non di nicchia, così come in tutti i prodotti tradizionali, la concorrenza dei paesi emergenti (ad esempio della Cina) sarà sempre più forte. In business basati sul servizio locale, tale concorrenza sarà sicuramente meno forte (visto che il servizio non è per ora facilmente erogabile direttamente dalla Cina e comunque i costi locali sono uguali per tutti i player). Da non trascurare anche la possibilità di fare business proprio nella sola componente "servizio", integrando/fornendo un prodotto a basso costo acquistato... in Cina o in Corea del Sud (o in futuro, più probabilmente, in Indonesia o in Vietnam).

Nel segmento dei prodotti di lusso (e per il "made in Italy"), occorrerebbe invece adottare una aggressiva strategia di innovazione continua del valore del contenuto del prodotto stesso. Da non trascurare ovviamente anche la dimensione "valore del brand" (tipo Ferrari e Porsche) e dell'"esperienza". Quando infatti un cliente compra una Ferrari XX, non compra un prodotto da mettere nel proprio garage, ma compra e paga l'esperienza che può fare guidandola sulle piste del mondo assistito da un Team Ferrari.

Per l'industria italiana in generale, e specialmente per le PMI operanti tipicamente in "nicchie" (dove non è storicamente presente una grande capacità di sviluppo tecnologico di base, ma solo di innovazione applicativa), innovare la value proposition può significare anche una sempre più spinta specializzazione della stessa. Ciò può comportare il rischio di restringere sempre più l'area della nicchia in cui si opera, ma, se perseguita sistematicamente, potrebbe diventare essa stessa una vera e propria strategia vincente: la "**strategia delle mille nicchie**". Si tratterebbe cioè di ricercare specifiche "nicchie profonde", aumentandone però significativamente il numero. Si ridurrebbe così il numero dei potenziali concorrenti, anche perché l'interesse di paesi come la Cina sono più i grandi numeri che le nicchie.

Un'altra opzione strategica per le PMI, in alternativa o in aggiunta alla strategia precedente, è quella di fare una leva ancora più decisa (in parte è già una strategia adottata dalle nostre PMI) sulla possibilità di **personalizzazione** dei prodotti-servizi. Ciò consente di differenziandosi dai concorrenti che forniscono prodotti più standardizzati. In questo caso la personalizzazione costituisce un "valore percepito" dal cliente, degno di un "**premium price**". Occorre in tal caso sviluppare competenze e tecnologie di engineering ad hoc (*customization engineering*), con una collegata dimensione di elevata flessibilità produttiva (*customized manufacturing*), consentendo al cliente di interagire significativamente con i processi interni di progettazione e produzione. In questo caso si consente al cliente di non essere più un "consumer" ma di diventare un "**prosumer**", cioè un cliente con possibilità di essere proattivo nella supply chain che sviluppa e costruisce il prodotto-servizio a lui destinato. In questo caso gli si chiede di pagare un prezzo aggiuntivo ("*premium price*") per questo "servizio" di proattività che gli viene fornito. Anche in questi casi la produzione potrebbe in realtà essere opportunisticamente "delocalizzata", realizzata cioè presso il mercato "utente" o in aree a basso costo produttivo (nel caso della Cina i due requisiti potrebbero essere presenti nello stesso paese).

Una strategia ancora più innovativa, già accennata, potrebbe essere quella di passare decisamente all'offerta di un **servizio puro** che veicoli eventualmente la vendita del proprio prodotto (o anche "sub fornito"), anziché puntare solamente sulla vendita diretta del prodotto primario.

A tal riguardo gli esempi già esistenti sono numerosi (si veda nel box).

Vendere il prodotto attraverso il servizio

- **Proporre e vendere auto come "flotte gestite" (*fleet management*)**
- **Proporre Hardware/Computer come flotte gestite o "a consumo" (*pay per use*)**
- **Proporre Software/applicativi a consumo ("*on demand*")**
- **Proporre il prodotto "polizza di assicurazione" a consumo (*pay as you drive*)**
- **Proporre il prodotto per il supermercato (CPG) come "scaffale gestito dal fornitore" (eventualmente anche con etichetta personalizzata=*private labeling*)**

- **Proporre un aereo civile (ma anche militare!) attraverso "costo per ora di volo" (*pay as you fly*)**
 - **Proporre una macchina movimento terra (o macchina utensile?) a "ore di utilizzo" (*pay as you work*)**
 - **Proporre il servizio di manufacturing invece della fornitura di impianti/macchine produttive (*pay as you need*)**
 - **Proporre una centrale elettrica come "KWH erogati" (in funzione dell'utilizzo reale nel tempo) anziché una centrale più un contratto di manutenzione (*pay per use*)**
 - **Proporre il "servizio" di potersi creare il prodotto personalizzato (*pro-sumership*)**
-Vendere il prodotto come "esperienza" (fashion, luxury...)
-

Innovazione nel Modello di Business

Nello scenario evolutivo descritto, l'innovazione del Modello di Business dell'azienda costituisce probabilmente la leva a maggior valore per quanto riguarda l'ampiezza dell'impatto sul business dell'impresa. Infatti essa consente di attivare "**nuove catene del valore**" (cioè nuove posizioni o nuovi percorsi per la generazione di fatturati e margini), di realizzare **organizzazioni più flessibili e snelle** e di **ridurre i costi fissi** aziendali liberando **risorse finanziarie** (aspetto molto importante nella situazione di difficoltà attuale di breve termine) .

Innovare il ruolo/posizione della propria azienda nella *value chain* significa sapersi concentrare/focalizzare sui segmenti della catena del valore in cui si ha maggior capacità competitiva/distintiva (ad esempio l'engineering o il manufacturing) e/o su quelli più importanti per il governo totale della stessa (ad esempio la commercializzazione/dealership, o il concept/design di prodotto se si ha un brand forte).

Oppure può significare la possibilità di modificare la propria supply chain, coinvolgendo anche concorrenti, con configurazioni diverse per ogni prodotto/servizio, per perseguire la massima efficacia ed efficienza operativa (fatto oramai normale nell'engineering e nella produzione di auto).

Oppure si potrebbe cambiare drasticamente la strategia organizzativa dell'impresa, creando/riconfigurando la propria organizzazione per "**componenti di business**", per poi gestirla operativamente in modo dinamico, cioè riconfigurandola continuamente in funzione dello specifico business/opportunità, contemplando anche le opzioni di sourcing (*outsourcing, insourcing, co-sourcing, ecc..*).

Occorre peraltro considerare che il business viene sempre più realizzato in Sistemi di Business ("**Ecosistemi**" di **Business**) sempre più ampi ed aperti (**Open Business**), con continue nuove opportunità di riposizionamento strategico e di utilizzo di partners per sviluppare velocemente nuovi business

Questo approccio organizzativo/riorganizzativo è probabilmente un modo molto innovativo per re-impostare l'architettura di un'organizzazione in modo che sia pronta ad ogni possibilità di riconfigurazione tattica (opportunità) o strategica (nuovi business). Ciò al fine di poter riallineare continuamente la propria impresa sui percorsi, o meglio sui segmenti, della catena del valore a maggior valore aggiunto o a maggior proteggibilità/unicità.

Si tratta di fatto di un maggior ricorso alla **Strategia della Specializzazione**. Tale Strategia assume che l'ideale per un'impresa sarebbe potersi specializzare e concentrare su quelle

competenze e/o attività in cui riesce a realizzare il miglior vantaggio competitivo/differenziazione. Dovrebbe ricorrere invece ad "altri" (fornitori e/o partners) per realizzare le altre attività necessarie per il suo business. E' in questa logica che una nota azienda dolciaria, ad esempio, può ricorrere al contributo di un suo "quasi concorrente" per distribuire i suoi prodotti freschi. Usufruisce cioè del servizio di un partner maggiormente specializzato in quella attività.

La possibilità di realizzare una Strategia di Specializzazione è oggi decisamente maggiore che in passato. Ciò grazie al fatto che gli ecosistemi di business stanno migliorandosi in tutto il mondo e soprattutto perchè tali contributi sono oggi molto più facilmente fruibili (grazie all'informatica, a internet e alla tecnologia in generale). Anche i costi transazionali si sono decisamente ridotti e in molti casi sono oggi vicini allo zero. Le barriere "tempo" e "distanza" sono diventate trascurabili per molte attività. Il mondo è diventato molto più piccolo. Le Operations e i "financial" sono più visibili e i rischi delle collaborazioni si sono ridotti notevolmente. E' ora molto più facile trovare le "best practice" e usarle, anche se fisicamente distanti.

In conclusione, per realizzare questa strategia, un'azienda dovrebbe concentrarsi sulle sue "specializzazioni", dove riesce cioè ad esprimere vantaggio competitivo (**specializzazione "interna"**) ed avvalersi di contributi di un **network di specialisti "esterni"** (probabilmente dello stesso Settore) per realizzare quella reattività/flessibilità e quella efficienza che possono rendere più competitiva la sua Supply Chain. Dovrebbe infine mettere a fattor comune tutte le attività di supporto (HR, IT, ecc.), realizzando migliori economie di scala. Tali attività possono essere gestite ancora internamente realizzando **Shared Service Center**, oppure in **co-sourcing** con altri (anche competitors), oppure in **outsourcing** (eventualmente **near-shoring** o **off-shoring**), oppure addirittura in **in-sourcing**, nel caso si abbiano abilità tali da rendere tali servizi interessanti anche per altri (in questo caso vanno gestiti come Centri di Profitto o Società a sé stanti). Sicuramente più "gettonata" è la soluzione di farle gestire anch'esse a Specialisti esterni (in genere si tratta di partner/fornitori "trasversali", non specifici di Industry) che possono realizzare elevate economie di scala utili a ridurre i costi di tali attività "non differenzianti" (essi possono contare su maggiori volumi, mettendo insieme le attività di più clienti).

E' con questa Strategia che si possono perseguire contemporaneamente obiettivi di aumento di **competitività**, di riduzione dei **costi fissi strutturali** e di aumento della **flessibilità** operativa.

Innovazione nei Processi di Management

Per quanto riguarda la dimensione manageriale, l'auspicata capacità di saper pianificare e gestire contemporaneamente e sinergicamente più dimensioni e leve temporali, evoca direttamente le **capacità "imprenditoriali"**, capacità cioè spesso presenti negli imprenditori di successo. Come per l'innovazione di prodotto, dove la genialità dei singoli (tipicamente italiana) non è più sufficiente per rendere competitive le nostre imprese (in quanto occorre renderla sistematica per far fronte ai nuovi numerosi competitors), anche la capacità imprenditoriale deve diventare un qualcosa di connaturato e sistematico nei processi di management. Le funzioni di Management (**planning, deployment, execution, decisioning, control..**) vanno oggi esercitate in ambienti che non sono più chiusi e

autoreferenti come in passato (all'interno della singola azienda o della tradizionale "filiera di settore"). Oggi i contesti in cui occorre operare sono molto spesso "aperti" (con numerose e continue interazioni con fornitori, partners e clienti) e spesso anche intersettoriali (oggi le auto, ad esempio, vengono in buona parte vendute da operatori finanziari, a loro volta spesso nuove branch di aziende storicamente solo industriali, quali General Electric con la sua AVIS Fleet).

E' in questo contesto di Sistemi aperti ("Open Business"), che occorre oggi realizzare processi di management che siano **al tempo stesso imprenditoriali e manageriali**.

Si tratta quindi di innovare due dimensioni: quella dell'ambito operativo (in cui la funzione di Management si esplica) e quella delle sue caratteristiche.

Per quanto riguarda le capacità e le caratteristiche **Imprenditoriali** necessarie nell'attuale scenario, esse sono relative alla capacità di saper perseguire delle "Vision" pur operando nel quotidiano, di saper coniugare esigenze di breve termine con quelle di medio-lungo, di saper scegliere e perseguire priorità con costanza ed efficacia.. (pronti a cambiarle repentinamente se necessario), di saper mobilitare le risorse necessarie sulle priorità, di saper ottenere velocemente i risultati voluti, ecc..

Le capacità e le caratteristiche **Manageriali** riguardano invece la capacità di rendere quanto sopra sistematico, gestibile operativamente, ripetibile, controllabile, ecc..

Esempi di innovazione in tal senso sono l'adozione di Modelli Gestionali quali il **Planning&Managing by Priority**, e/o il **Breakthrough Management**.

Si tratta in realtà di rivedere quella logica tradizionale che vedeva il Management come un insieme di Sistemi, per trasformarlo anch'esso in un **insieme di Processi** (G.Merli, "I Nuovi Paradigmi di Management", IlSole24ore).

L'essenza dell'innovazione nel management consiste infatti nel considerare le sue attività come un vero **processo on line, iterativo, interattivo e sempre attivo** e soprattutto realizzarlo con **caratteristiche "imprenditoriali"**. Un tentativo di sintesi dei requisiti caratterizzanti un processo di *management* capace di operare con successo nello scenario turbolento di oggi (e ovviamente di domani) viene proposto nel secondo box. La chiave di lettura è la seguente: vince quel management che possiede in maggior quantità o attiva meglio tale tipo di requisiti rispetto ai concorrenti.

Il Management Imprenditoriale (le caratteristiche del processo gestionale vincente)

Saper Pianificare e gestire:

- **per Vision**
Sapendo cioè garantire la coerenza degli obiettivi e delle azioni di breve termine con la *Vision* aziendale.
- **tenendo conto di tutti gli Stakeholders**
Essendo cioè certi di aver considerato la voce di tutti gli *stakeholders* (azionisti, clienti, *management*, dipendenti, comunità, fornitori, mercato, etc.), in termini di possibili obiettivi, prima di decidere le priorità operative.
- **per Priorità**
Assicurandosi che siano ben individuate e bilanciate strategicamente le priorità aziendali del momento, nonché che sia attivato un adeguato speciale processo manageriale per la loro gestione.
- **per Cause / Leve**
Garantendo che i *target* operativi assegnati alla linea siano realmente gestibili operativamente nel *day by day* come "leve" dei risultati desiderati.

- **per risultati Breakthrough**
Avendo il coraggio, sulle priorità prescelte, di sfidarsi con obiettivi importanti, drasticamente superiori alle performance precedenti.
 - **in modo sistematico, organizzato ed iterativo**
La ricerca di un management più imprenditoriale non deve implicare il caos o la casualità gestionale, ma deve invece consentire efficaci ed efficienti processi gestionali (poche procedure, ma precise e chiare) e possibilità di continue iterazioni interattive (flessibilità).
 - **attraverso specifici ed efficaci strumenti**
Adottando cioè metodologie e strumenti studiati *ad hoc*, che consentano di soddisfare “automaticamente” alcuni requisiti operativi connessi alla gestione per priorità.
 - **coinvolgendo “chi serve”**
Evitando cioè di ricorrere a coinvolgimenti “simmetrici” o per fasce organigrammatiche, bensì coinvolgendo letteralmente solo chi serve, con un MBO *ad hoc*, per garantire un approccio competente ed efficace.
 - **con cicli molto brevi**
Garantendo veloci processi di pianificazione, di *deployment* e di realizzazione: non più di un mese per la pianificazione, non più di un mese per il *deployment*, non più di tre mesi per i *target* operativi, eventualmente frazionati *ad hoc* nel tempo.
 - **con frequenti review**
Evitando di mantenere la concentrazione sulle stesse priorità per periodi troppo lunghi (non più di tre mesi) e quindi con *review* / tarature molto frequenti (solamente sulle priorità), assicurandosi che eventuali “più” priorità gravino su di un manager in modo sequenziale e non parallelo (non sarebbe possibile concentrarsi imprenditorialmente).
 - **“sfruttando le energie esistenti”**
Sia nelle entità di miglioramento ricercate (evitare le simmetrie e le “spalmature” generalizzate dagli obiettivi), sia nelle modalità con cui perseguirle.
-

Conclusioni

La “**ricetta strategica**” proposta per affrontare **al meglio** l’attuale turbolenza di mercato è dunque costituita da tre “**ingredienti**” fondamentali:

- saper proporre **innovazione nei prodotti-servizi** (attivando nuove dimensioni “innovative” da aggiungere a quelle tradizionali)
- saper **innovare/rivoluzionare il proprio Modello di Business** (specializzazione, focalizzazione, capacità di riconfigurazione continua)
- saper attivare **Processi di Management più reattivi e “imprenditoriali”** (cultura, processi, strumenti innovativi).

Ciò ricordandosi comunque che nel mondo del Business “tutto” è relativo. In certi settori o situazioni basta infatti fare poco per vincere, in altri anche performance eccellenti non sono sufficienti per sopravvivere. Per vincere.. è in effetti sufficiente **fare “meglio dei concorrenti” e “meglio di prima”**. Il solo problema è capire in quale direzione e su che cosa “fare meglio”.

Se si hanno chiare quali sono le caratteristiche che renderanno vincente l’impresa nello scenario atteso, è sufficiente migliorare le proprie capacità e performance in tale direzioni. E’ chiaro: stiamo qui parlando di capacità “imprenditoriali”. Capacità che non si inventano, ma che possono essere “aiutate” con stimoli strategici e gestionali...