

FACCIAMO I CONTI

Le cose da fare per vincere in ipercompetizione

In uno scenario ipercompetitivo (*vedi Facciamo i Conti su YouTrade giugno*) per fortuna le azioni che si possono intraprendere per tentare di essere vincenti sono molte. Purtroppo, non c'è ne una che rappresenti la salvezza, ma dal loro combinarsi se ne ricavano preziosi miglioramenti.

Bisogna essere consapevoli che si sono abbandonate le acque di un fiume che scende tranquillo verso valle, per imboccare delle gole dove le rapide tumultuose e insidiose sono la sfida. Lavorare in un contesto ipercompetitivo è come doversi cimentare in una discesa di «rafting».

Chi ha fatto quest'esperienza 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 avere continuità nel tempo e lo è, a maggior ragione, se si deve fare rafting per crearlo. Le variabili e le azioni per tentare di portare a termine con successo le «discese» lungo le rapide sono diverse. Nel precedente numero ne ho segnalate sette, che si aggiungevano alle tre azioni di controllo, strategico. Di queste sette ho già commentato le prime tre:

1. chiarezza e condivisione della missione aziendale, della sua strategia.
 2. propensione al rischio, un po' di incoscienza,
 3. passione.
- Rimangono da commentare le altre quattro:
4. presenza di adeguate competenze specifiche di business e voglia di fare «innovazione continua»: sempre alla ricerca di nuovi prodotti e del modo di fare le solite cose in modo diverso, pertanto
 5. utilizzo di strutture flessibili e di dimensioni contenute,
 6. il team di vertice e il suo affiatamento,
 7. la disponibilità di quei pochi strumenti di direzione, quelli che risultino per la discesa: di sicuro serve la pagaia.

Quando le condizioni competitive diventa-

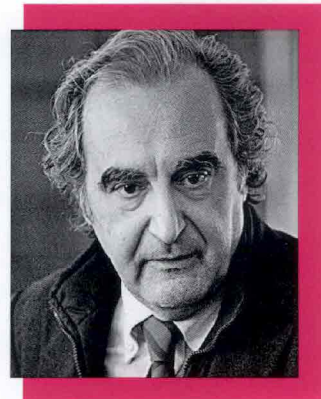
no particolarmente sfidanti diventa imprescindibile conoscere bene il prodotto e le sue caratteristiche tecniche, nonché avere adeguate conoscenze del business e delle sue dinamiche. Le competenze specifiche diventano imprescindibili. Così non basta saper vendere, ma bisogna conoscere molto bene che cosa si vende e i suoi possibili utilizzi. Bisogna diventare più tecnici che semplici commerciali. È necessario, inoltre, avere la sensibilità per cogliere le possibili innovazioni nei prodotti e nel loro utilizzo, legate anche a nuove tecnologie.

Le tecnologie «abilitano» a svolgere in modo diverso alcuni processi aziendali (per esempio, la fatturazione elettronica) con ricadute anche positive in termini di tempi di esecuzione, qualità dell'esecuzione e quantità delle informazioni disponibili grazie al processo impostato in modo nuovo.

Sono finiti, inoltre, i tempi in cui si potevano utilizzare strutture rigide e dalle grandi dimensioni. Erano i tempi in cui c'erano i volumi e questi erano anche premianti. Oggi sono necessarie strutture flessibili rese possibili da un intenso utilizzo dei team e dei progetti per affrontare e gestire i problemi. E se l'azienda è di grandi dimensioni è opportuno smembrarla in unità gestionali tali da renderla più facilmente indirizzabile. Pensate a quanto sia impossibile fare rafting se non utilizzando imbarcazioni flessibili e di contenute dimensioni come il gommone.

Si pensi a cosa è successo nella Grande distribuzione alimentare: sono ritornati i minimarket e i piccoli supermercati di prossimità (come Carrefour express e Unes-Qui c'è).

Pertanto sul piano organizzativo è importante dar 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.



In ipercompetizione le soluzioni organizzative non possono quindi 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.

La settima e ultima azione riguarda gli elementi caratterizzanti il sistema di direzione (management system). Anche questi devono essere ridotti all'essenziale ed 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 già detto, il controllo deve essere orientato al futuro, anche in vista, qualora i risultati lo costringessero, di dover ricorrere a determinate azioni correttive, se ancora possibile, per le azioni sbagliate che sono state intraprese. 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 distributiva: per esempio, quali e quanti sono i clienti che, pur non 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, 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.

Si dedicherà alla presentazione di questo flessibile strumento di direzione strategica l'intervento nel prossimo numero.

Per quanto sin qui sottolineato, si pensa possa essere intuitivo cogliere il ruolo che in questo nuovo e più frenetico contesto ipercompetitivo possa 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 direzione (per esempio, quello sul margine di intermediazione commerciale effettivo legato alla vendita dei prodotti e del loro mix);

- l'efficientamento nella gestione dei magazzini con sensibili riduzioni dei costi, degli impegni finanziari e un miglioramento della loro efficacia, per esempio, in termini di qualità dei prodotti serviti (non mancano mai i prodotti che si vendono).

Anche il sistema It, come gli altri meccanismi operativi che caratterizzano il management systems, è quindi una potente fonte di vantaggio competitivo per le imprese della distribuzione. Di più, poiché la caratteristica di questi meccanismi è quella di essere asset «nascosti» possono anche diventare una fonte di vantaggio competitivo più facilmente difendibile nel tempo, in quanto più difficilmente copiabile dai concorrenti. Proprio quello che serve oggi a un'impresa.

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

di **Alberto Bubbio**

Alberto Bubbio è senior professor di Economia Aziendale presso l'Università Cattaneo **Iuc** di Castellanza (Va), dove è titolare di due insegnamenti: Programmazione e Controllo e Sistemi di contabilità direzionale (Misurazione delle performance aziendali). Per più di quindici anni è stato docente nel corso di laurea in Economia Aziendale presso l'università Bocconi, dove ha anche svolto attività di coordinamento e di didattica presso La Scuola di Direzione Aziendale (Sda). È socio fondatore e partner di Dimensione Controllo Srl, società di consulenza direzionale che da più di 30 anni è al servizio delle imprese clienti per assisterle nella progettazione e realizzazione di efficaci sistemi di pianificazione e controllo. Da due anni è Principal Editor di Manage-mind, una piattaforma per manager attraverso la quale trovare idee e suggerimenti per una più efficace gestione di impresa.

