

Ripensare la Competitività

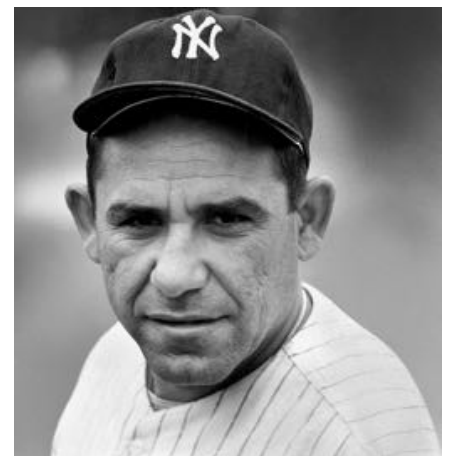


— Il futuro non è più quello di una volta! —

T *“he future ain’t what it used to be”*. Il futuro non è più quello di una volta. Yogi Berra, giocatore e allenatore di football statunitense, cui è attribuita questa affermazione, è un po’ il nostro Trapattoni: un gran filosofo!

E in effetti, alla luce degli enormi cambiamenti che abbiamo vissuto e stiamo vivendo, non possiamo non farci alcune domande:

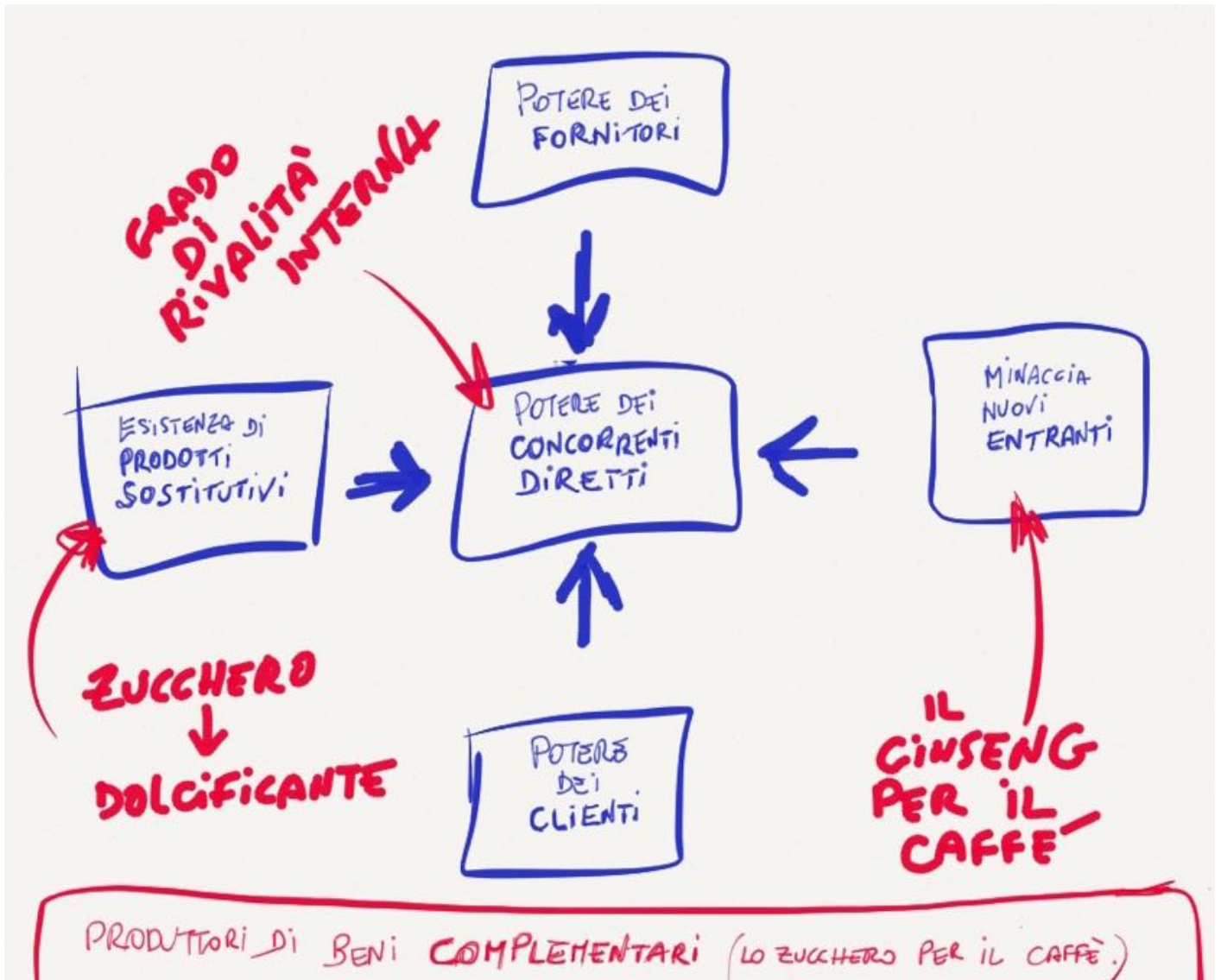
- che cosa guida l’economia?
- con quale rapidità avvengono i cambiamenti?
- che c’è di nuovo riguardo alla competitività?
- e come sarà il prossimo futuro?



Le parole chiave del cambiamento, nella nostra epoca, sono discontinuità, migrazione e evoluzione industriale.

La crescita economica è sempre stata guidata da scoperte o innovazioni tecnologiche: pensiamo all’impatto che hanno avuto i monaci benedettini o l’invenzione della stampa! In tempi più recenti, negli anni ’70 del secolo scorso le innovazioni furono la lavagna luminosa di 3M^[1] e la matrice strategica di Boston Consulting Group^[2]. Gli anni ’80 furono invece gli anni della pianificazione strategica, caratterizzati dal **modello delle 5 forze**^[3] e la **catena del valore**^[4], entrambi di Michael Porter, e dalla rivoluzione dell’**interfaccia utente** realizzata da Apple nel 1984 con la presentazione del primo computer Macintosh.

A partire dagli anni ’90 del secolo scorso, invece, ci siamo trovati a fronteggiare un cambiamento discontinuo e un ambiente caratterizzato da una competizione sempre più intensa e aggressiva causata, in larga parte, dall’enorme evoluzione dell’informatica.



Il Modello delle 5 forze di M. Porter

— Benvenuti nell'era dell'ipercompetizione —

Ricordate la **Legge di Moore**^[5]? Gordon Moore è, insieme a Robert Noyce, uno dei fondatori della Intel, una delle più importanti società produttrici di microprocessori. Nel 1965 Moore ipotizzò che le prestazioni dei microprocessori sarebbero raddoppiate ogni 12 mesi circa.

Dieci anni dopo la previsione si rivelò corretta e rimase tale fino agli anni ottanta, periodo nel quale la legge venne riformulata (ed è tuttora valida) nel modo seguente: « *Le prestazioni dei processori, e il numero di*

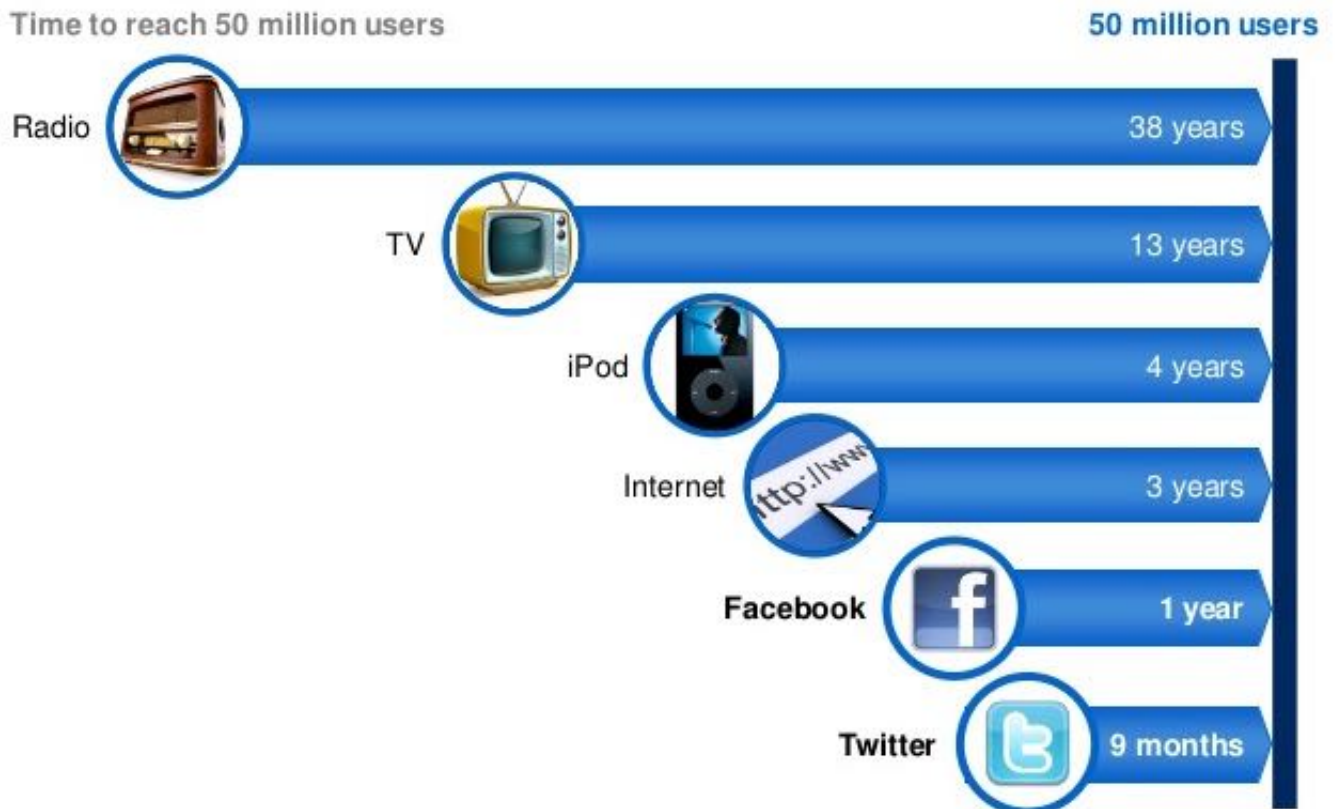
transistor ad esso relativo, raddoppiano ogni 18 mesi».

Una conseguenza importantissima di questo è che il tempo si è compresso inesorabilmente: **quello che prima succedeva in 12 mesi oggi può accadere in 12 giorni!**

Di sicuro lo abbiamo assimilato, ma se facciamo mente locale, ci rendiamo conto di come questo sia vero, cioè di come si sia ridotto il ciclo di vita dei prodotti. Fateci caso:

ANNO	CICLO DI VITA	LEADER
1960	15 anni	AT&T, IBM
1984	3 anni	INTEL
1995	6 mesi	MICROSOFT, NETSCAPE

Pensate che sia solo un problema di chi si occupa di informatica? Niente affatto! Provate a pensare a come si è ridotto il ciclo di produzione delle auto: nel 1982 le case automobilistiche sviluppavano un modello nuovo **ogni 8 anni**, nel 1994 il periodo si era ridotto a **4 anni**. Oggi le case automobilistiche sono in grado di sviluppare un modello nuovo in **meno di 20 mesi**.



La tecnologia è pervasiva e il tempo necessario per adottarla si riduce in modo esponenziale

L'evoluzione dell'informatica ha portato anche un profondo cambiamento nell'industria, modificando incontrovertibilmente l'interfaccia utente. L'informatica, da questo punto di vista, è pervasiva: le tecnologie più profonde sono quelle che scompaiono e, in effetti, in molti ambienti i computer (o se preferite i processori) sono "svaniti", *scomparsi*; nel senso che non sono visibili: le lavatrici e le lavastoviglie oggi sono solo elettroniche; esistono già modelli di frigorifero e di forno che inglobano **tablet** per suggerire ricette e altro.... e la lista potrebbe continuare a lungo.

Ogni sei mesi al massimo dovremmo rivedere il Modello di Business!

Dicevamo, dunque, che ci troviamo in un ambiente *ipercompetitivo*: questa definizione è stata coniata da Richard D'Aveni nel libro "**Hyper-competition**" pubblicato nel 1994. L'ambiente ipercompetitivo, spiega D'Aveni, è caratterizzato da azioni competitive **intense e veloci**, un ambiente in cui gli attori (*competitors*) creano continuamente vantaggi competitivi che distruggono, o rendono obsoleti, o neutralizzano, i vantaggi dei leader, creando scompiglio in un certo settore.

Non solo, la guerra dei prezzi, l'evoluzione dei consumatori e - appunto - la tecnologia informatica hanno ridotto al minimo le barriere fra settori diversi, col risultato che in alcune situazioni è molto difficile rendersi conto di chi sia **il vero concorrente**.

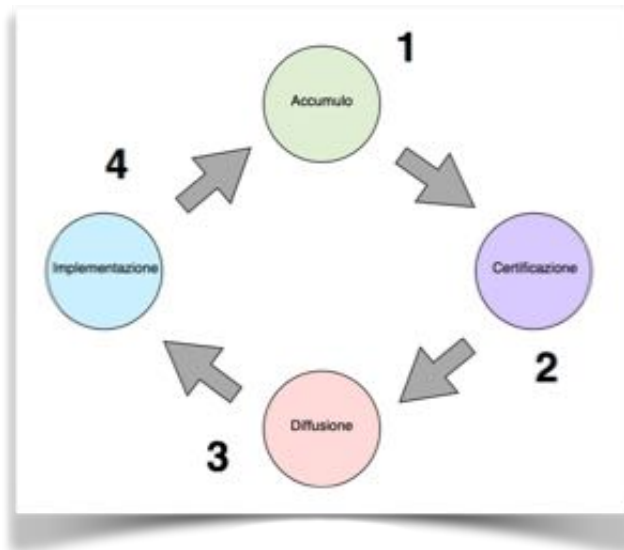
Per fare un esempio, alla fine degli anni '90, negli Stati Uniti, il distributore n. 1 di videotape era Mac Donald's mentre il secondo era una catena di distributori di benzina!! Ancora: i principali concorrenti di Citibank, nel mercato delle carte di credito, sono AT&T (telefonia) e GM General Motors.

O, se volete un esempio ancora più recente: chi poteva immaginare, nel 2007, che l'impero dei produttori di telefonia, Nokia e Motorola, sarebbe stato sconvolto dall'ingresso di un produttore di computer? Eppure Apple, con l'**iPhone**, ha stravolto completamente un settore (e un prodotto) che non faceva certamente parte del suo "core business".

Non si può che essere d'accordo con Raymond W. Smith, CEO di Bell Atlantic, che era solito scherzare dicendo: "*In un prossimo futuro sarete troppo occupati a guardare il telefono, per rispondere alla televisione!*"

— Disimparare per cogliere il cambiamento —

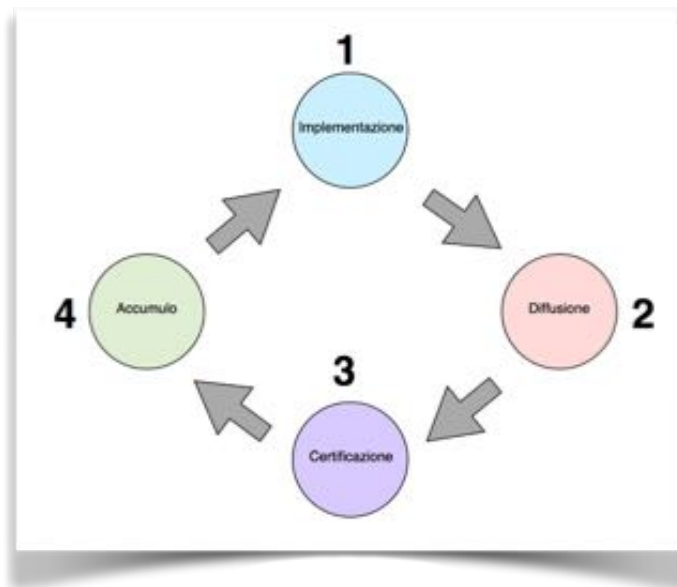
Che cosa ci insegna tutto questo? Che ***i cambiamenti avvengono a una velocità cui non siamo abituati*** (basti pensare che fino a un paio di decenni fa, per mobilità si intendeva una distanza non superiore ai 50 Km da casa!) e che per sopravvivere dobbiamo "disimparare" quello che conosciamo, dobbiamo imparare l'adattamento e imparare a vedere più lontano, per cogliere segnali di cambiamento. Le dinamiche competitive sono profondamente diverse: se il mondo di ieri era "prevedibile" quello di oggi non lo è; se ieri si poteva privilegiare la rigidità, oggi non si può fare a meno della flessibilità.



Il vecchio modello di distribuzione della conoscenza

E' noto che, dopo l'era industriale e quella "post-industriale", oggi viviamo nell'era dell'informazione e della conoscenza. A questo proposito, è interessante notare come anche il modello di "gestione" della conoscenza sia notevolmente cambiato: nel vecchio modello si partiva dall'accumulo di conoscenza, cui seguiva la certificazione, quindi la diffusione e l'implementazione.

Nel nuovo modello, invece, il primo passo è l'implementazione della conoscenza; che successivamente viene diffusa e certificata. Ed è il susseguirsi di questo processo che genera accumulo.



Il nuovo modello di distribuzione della conoscenza

Oggi c'è la possibilità di avere una mole di dati che, di fatto, è ingestibile; le diverse funzioni aziendali spesso non sono integrate e non si scambiano le informazioni che, invece, sono il vero valore interno all'azienda. E a proposito di paradigmi, anche il conosciutissimo “**modello delle 4P**”, archetipo del marketing che prendeva in considerazione *Prodotto, Prezzo, Posizionamento e Promozione*, oggi deve essere rivisto: il prodotto diventa **Personalizzazione**, intesa come un prodotto o servizio che crea valore per la chi lo acquista; e per creare valore dobbiamo garantire **Prossimità**, nel senso che siamo noi a dover andare incontro al Cliente e avere un atteggiamento di **Proattività**, cioè la capacità propositiva. Il prezzo diventa **Processo**, nel senso che è necessario tenere sotto controllo i processi aziendali per garantire sempre la massima efficacia ed efficienza e, di conseguenza, tenere sotto controllo i costi e migliorare l'esperienza dei nostri Clienti.

I Clienti voglio vivere esperienze 'Life like' in 'tempo reale'. Ognuno di noi, in qualità di Cliente, lavora volentieri con aziende che rendono interessante il prodotto o servizio fornito.

— Contrastare l'ipercompetizione —

Perciò, per contrastare l'ambiente ipercompetitivo, bisogna differenziarsi rispetto alla concorrenza, puntando sui caratteri distintivi dell'azienda. ***Siete in grado di descrivere in un massimo di 25 parole il carattere distintivo della vostra azienda?*** Se la risposta è “no”, è il momento di fare qualche riflessione approfondita! Inoltre bisogna cercare di parlare la lingua del Cliente; i Clienti non vogliono sentir parlare di aspetti tecnici o cose simili: quello che vogliono sentire è come risolverete i loro problemi, possibilmente in anticipo. A questo proposito mi viene in mente che secondo una statistica:

- il 20% dei Clienti se ne va perché lamenta di non ricevere attenzioni individuali;
- il 40% abbandona il fornitore per la scarsa qualità del personale;
- il 15% abbandona il fornitore per problemi di qualità;
- il 15% dei Clienti abbandona il fornitore per problemi di prezzo.

In pratica, **il 70% dei Clienti persi si rivolge altrove per motivazioni riconducibili al lato umano del personale con cui si rapporta.** Pazzesco.

Secondo un'indagine interna della nota catena di alberghi Marriott, la percentuale di Clienti che sostiene che sceglieranno nuovamente Marriott per i loro soggiorni sale notevolmente laddove il Cliente ha avuto un problema che gli è stato prontamente risolto.

— Conclusione —

In conclusione, il terzo millennio è, in questi primi anni, caratterizzato da una competizione molto intensa, che si può contrastare solo ricercando l'eccellenza:

- Allineando tutta la struttura rispetto agli obiettivi di lungo termine (*chi siamo e dove vogliamo andare*)
- Concentrati e rivolti verso l'esterno e facendo misurazioni costanti (*benchmarking*)
- Facendo focus, in modo oggettivo, sugli obiettivi e essendo orientati all'azione
- Creando vantaggi competitivi, basati su un valore percepito superiore a quello dei concorrenti (*differenziazione*), a parità o a costi inferiori
- Rivedendo periodicamente (*ogni 6-8 mesi*) i processi interni per garantire efficacia e efficienza
- Veicolando formazione costante e accessibile a tutti (conoscenza) al fine di creare un reale orientamento al Cliente.

Il tutto senza dimenticare che non bisogna mai smettere di “pensare diversamente”! Vi propongo, a questo proposito, il testo integrale, in inglese e nella traduzione italiana, della pubblicità “**Think Different**” voluta da Steve Jobs nel 1997 per rilanciare la Apple.

“Here’s to the crazy ones. The misfits. The rebels. The troublemakers. The round pegs in the square holes. The ones who see things differently. They’re not fond of rules. And they have no respect for the status quo. You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them. About the only thing you can’t do is ignore them. Because they change things. They push the human race forward. And while some may see them as the crazy ones, we see genius. Because the people who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do”



(Ecco i folli, gli anticonformisti, i ribelli, i piantagrane, a tutti coloro che vedono le cose in modo diverso. Coloro i quali vedono le cose in modo diverso. Costoro non amano le regole: e non hanno alcun rispetto per lo status quo. Potete citarli, essere in disaccordo con loro. Potete glorificarli o denigrarli. L'unica cosa che non potrete mai fare è ignorarli. Perché riescono a cambiare le cose. Perché fanno progredire l'umanità. E mentre qualcuno portebbe definirli folli noi ne vediamo il genio. perché solo coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo lo cambiano davvero”).

— Bibliografia —

- D'Aveni , Richard A. (1994) “Hyper competition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring” - New York - The Free Press
- D'Aveni, Richard A. (1998) “Waking Up to the New Era of Hypercompetition” - The Washington Quarterly pp. 183-195
- De Leo, Francesco (1997) “Discontinuity, Migration and Industry Evolution” evento organizzato da Hewlett Packard italiana per i propri distributori
- Seet Seng Pun, Managing Director of Ansoff Associates (Asia) (1990) “Managing in Turbulent Environments”, Igor Ansoff's Strategic Success Model, Singapore Institute of Management, pp. 1-4

Menicucci & Associati Sas
Via Abetone 47, Lido - 55041 Camaiore (LU)
Tel.: +39 0584 1716126 - Fax: +39 0583 1711126
brunello@menicucci.co
www.menicucci.co

Visita il nostro sito web per:

Iscriverti alla nostra newsletter: ***La Performance Review***
Scaricare **gratuitamente** articoli e altri documenti di interesse
Accedere a numerose altre risorse per lo **sviluppo personale** e la **crescita professionale**

1. <http://www.ideasaccelerator.com/wp-content/uploads/2011/09/2011-NZ-Innovation-Council-3M-Innovation-Story.pdf> ↩
2. http://en.wikipedia.org/wiki/Growth-share_matrix ↩
3. Il modello delle 5 forze di Porter - http://en.wikipedia.org/wiki/5_forces_model ↩
4. http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain ↩
5. http://en.wikipedia.org/wiki/Moore%27s_law ↩