

L'IMPRESA CHE SCIVOLA, VERSO IL BASSO

*Renato Fiocca**

Le imprese sono nate per andare avanti, per progredire. Ma a volte si fermano e fermarsi per un'impresa vuol dire regredire, inesorabilmente.

Progredire non coincide con crescere. I due verbi hanno radici e significati solo in parte sovrapponibili, anche se spesso vengono utilizzati come sinonimi.

La crescita ha in sé il senso delle quantità. Le imprese, allora crescono in ricavi, in quote di mercato, in redditività, ecc. Si tratta di fattori, tutti naturalmente positivi, segnaletici di una condizione di prosperità. Ma si tratta di segnali molto sintetici, spesso parziali, anche se importanti. Sono, d'altro canto, i segnali che vengono primariamente presi in considerazione dalla business community per giudicare l'attività e lo stato di salute di qualsiasi impresa. Ve ne sono anche altri, un po' più sofisticati, quale il tasso di ritorno sul capitale investito, il contenimento dei profili di rischio, la creazione di valore economico. Di norma, comunque, i tre elementi citati all'inizio di questo paragrafo sono quelli sui quali si concentra maggiormente l'attenzione degli imprenditori, dei manager e, spesso, anche degli analisti d'impresa.

La crescita quantitativa misurata con indicatori parziali nasconde a volte un pericoloso impoverimento di altri fattori vitali per l'impresa. Non poche sono le imprese che, pur di crescere, depauperano le loro risorse, soprattutto quelle immateriali, cioè quelle più importanti per ottenere e per mantenere un vantaggio concorrenziale. A volte forzano la fiducia dei clienti pur di aumentare le vendite, sfruttano le conoscenze dei collaboratori o non ne rispettano l'autonomia e la cultura, non prestano la dovuta attenzione alle esigenze degli attori economici che stanno loro intorno, siano essi i distributori o i fornitori, o, più in generale gli stakeholder.

* Professore ordinario di marketing all'Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, renato.fiocca@unicatt.it.

Mercati e Competitività n. 1, 2014

Questi comportamenti rischiano di generare una crescita effimera perché l'impoverimento delle risorse, prima o poi, diverrà la ragione profonda e non facilmente individuabile a posteriori dell'arresto della crescita negli anni futuri. E così l'impresa inizierà un inesorabile cammino: quello del declino.

Non è certo da oggi che si sostiene che la ricchezza dell'impresa è strettamente collegata all'ammontare del patrimonio di risorse immateriali e alla loro disponibilità, cioè al fatto che possano trasfondersi nelle strategie e nelle operatività dell'impresa. Si tratta primariamente delle risorse di fiducia e delle risorse di conoscenza, delle capacità di combinarle dinamicamente e in modo omogeneo e coerente, trasformandole in competenze distintive. Ci si riferisce, in altre parole, agli elementi che qualificano qualsiasi impresa sana e di successo.

Non vi dovrebbe essere discussione che il confronto tra risultati ottenuti (ricavi, quote di mercato, marginalità, ecc.) e fonti del vantaggio concorrenziale e del successo dell'impresa (risorse, capacità dinamiche e competenze distintive), che dei risultati sono l'origine, conferisca a queste ultime caratteri d'importanza indiscutibili e di superiorità assoluti.

Tantissime ricerche anche non recenti lo dimostrano, e con esse, altrettante esperienze d'impresa. Le ragioni profonde del successo di ogni impresa sono infatti rintracciabili nella disponibilità delle risorse immateriali, anche nella loro condizione di invisibilità. E, specularmente, è proprio l'insufficienza di tale tipologia di risorse che determina povertà di performance fino a decretare la scomparsa dell'impresa. È vero d'altra parte che si tratta di risorse non facilmente individuabili e ancor meno facilmente misurabili. Ma non è affatto detto che ciò che non è misurabile non esista e, soprattutto, non conti.

Eppure, osservando i comportamenti di molti imprenditori e manager si ha quasi l'impressione che questa certezza non sia pienamente condivisa. A parole tutti condividono il pensiero della superiorità dell'immateriale sul materiale ma molto spesso le decisioni d'impresa premiano maggiormente le risorse materiali rispetto alle immateriali. Si costruiscono edifici, ci si concentra sul prodotto e non sulle relazioni con i clienti, si ha cura degli aspetti strutturali dell'organizzazione e non altrettanto delle soft skills, e così via.

Lo stesso iato si riscontra in termini di attenzione tra elementi segnaletici delle performance rispetto alla conoscenza e alla misurazione delle fonti che le performance hanno generato. Si pone così grande cura nel misurare le quote di mercato, ma non altrettanto nel conoscere le componenti della fiducia dei clienti che consentono di ottenere certi risultati di quota; si è attenti alle attività promozionali e a quanto *sell in* o *sell out* generano, ma non ci si interroga sulla potenziale perdita di immagine e di reputazione che, a volte, promozioni delle vendite eccessive possono generare. E gli esempi del contrasto tra misure quantitative di breve periodo e valutazione

delle ragioni profonde del successo dell'impresa potrebbero continuare all'infinito.

Quanto ora affermato è particolarmente vero soprattutto in quelle imprese che sono guidate da una logica finanziaria e di breve periodo, ben sintetizzata nelle trimestrali e nelle semestrali di cassa. Già il fatto che vi sia una guida parziale (la finanza) e non complessiva e che, per di più si abbia attenzione ad un elemento contabile (la cassa), dovrebbe essere assunto come un errore grave sia di merito sia di metodo. Purtroppo la realtà recente di alcune imprese fa osservare anche queste situazioni.

Dovrebbe essere a tutti evidente che se si valuta e si giudica l'attività dell'impresa e si sostengono o meno determinate strategie avendo una attenzione prioritaria al fatto che siano in grado di generare cassa in tre o in sei mesi, si è indotti inesorabilmente a commettere degli errori. Tra questi non trascurabile è la prevalenza di attenzione sugli indicatori più quantitativi, puntuali e di breve periodo come sono, appunto, i ricavi, la marginalità, l'andamento della quota di mercato. Meglio delle misurazioni di cassa, naturalmente, ma non ci si dovrebbe fermare a queste analisi elementari desumibili dagli andamenti di questi indicatori.

Si dovrebbe piuttosto entrare nel merito delle ragioni che li hanno determinati e riflettere sulle strategie e sui comportamenti che ne hanno consentito il concretizzarsi, prospettandone anche un'eventuale riproducibilità futura. Sarebbe altresì utile scoprire le cause degli eventuali scostamenti e intervenire su di esse.

Il lavoro dell'imprenditore e del manager non è solo quello di gestire l'attuale; è anche, e soprattutto, quello di scoprire le ragioni del successo o dell'insuccesso dell'impresa, senza accontentarsi delle motivazioni evidenti, di solito le più superficiali e ininfluenti.

Invece, spesso accade che l'analisi degli andamenti dell'impresa sia compiuta con una certa dose di superficialità. Così accade che, se per qualsiasi ragione, i ricavi diminuiscono, le quote di mercato si contraggono e/o la redditività è ritenuta non soddisfacente, si tende ad intervenire direttamente su questi indicatori, senza porre la dovuta attenzione alle fonti che di questi risultati sono generatori.

Si tratta di un errore di metodo non banale: si confondono, infatti, le cause con gli effetti. Ricavi, quote, redditività, ecc. sono gli effetti delle decisioni e delle politiche che, a loro volta, sono determinate dalle risorse, dalle capacità e dalle competenze di cui dispone l'impresa.

Un esempio può chiarire i punti precedenti. Una grande impresa multinazionale operante nel settore dei prodotti grocery, circa due anni or sono, aveva in animo di lanciare una nuova linea di prodotti, assai innovativa, quasi rivoluzionaria, rispetto allo standard dei prodotti presenti sul mercato. Le ricerche effettuate avevano fornito responsi largamente positivi, i team produttivi, di marketing e di vendita avevano messo a punto un buon

piano di lancio, il trade era stato pre-allertato. Insomma: tutto era pronto per il lancio. Ma... Ma era evidentemente necessario fare degli investimenti i cui ritorni non si sarebbero concretizzati se non in tempi medi (non lunghi). Certamente, però, non nel semestre successivo. E così, “finanziariamente”, si impose la decisione di posporre il lancio della nuova linea a “data da destinarsi” perché i mercati finanziari, a detta degli analisti, avrebbero poco gradito il peso dell’investimento. Le ragioni della finanza (di una certa finanza) prevalsero quindi su quelle dell’economia e del mercato. I mercati finanziari ebbero la meglio sui mercati veri, quelli fatti dai clienti, dal trade e dagli acquirenti-consumatori finali. A ben pensarci ci si trova di fronte ad una miopia assurda che, nel caso di specie, fece perdere un’opportunità all’impresa.

Si tratta, però, di una miopia diffusa che testimonia la prevalenza in non poche imprese di una logica di breve periodo rispetto ad una più corretta di medio-lungo periodo. Gestire l’impresa avendo un orizzonte temporale più ampio non significa, naturalmente, trascurare gli effetti di breve periodo. Ad un lungo termine positivo, infatti, si giunge solo se i vari risultati di breve periodo sono complessivamente positivi.

Anche il riferimento al “mercato” da considerare è rilevante. Se ci si riferisce ad un mercato specifico (quello finanziario nell’esempio di poc’anzi) si commette l’errore di confondere il mercato vero, quello generatore dell’esistenza stessa dell’impresa con un mercato il cui compito è quello di valutare i risultati, non quello di generarli. Questa non è una grande novità se si pensa alle parole scritte da Peter Drucker nel 1954: “The goal of a business enterprise is to create and keep customers”. Questo è il fine dell’impresa, non quello di fare cassa nel trimestre o nel semestre.

Dall’errore di metodo (confondere gli effetti con le cause) all’errore strategico il passo è veramente molto breve. Si è portati ad intervenire per migliorare gli effetti, non le cause. Così facendo si trascurano le risorse, si disinveste (o non si investe a sufficienza) su di esse, non se ne consente il progredire e, fatalmente, l’impresa inizia a “scivolare”, più o meno rapidamente, verso il basso.

A volte un lento scivolamento è peggio di un’improvvisa caduta. Quando le performance dell’impresa peggiorano lentamente si può avere la tendenza a giudicare questo accadimento come un fenomeno passeggero e le frasi che si rincorrono nelle riunioni tendono a sottovalutare l’entità del problema, a procrastinare l’analisi delle cause e le decisioni che ne dovrebbero seguire. È, invece, “fortunata” l’impresa che perde in misura consistente ricavi, quote e redditività. Sicuramente nessuno in impresa potrà dire: “Aspettiamo e vediamo cosa succede il prossimo anno”.

Naturalmente la parola “fortunata” va letta come una provocazione e come un invito all’attenzione ai segnali deboli, agli apparentemente piccoli ridimensionamenti dei risultati che, più spesso di quanto ci si possa

aspettare, nascondono grandi sofferenze nelle risorse, nelle capacità e nelle competenze distintive dell'impresa.

La ragione dei comportamenti poc' anzi criticati non è necessariamente imputabile alla superficialità e/o all'incapacità del management. Il fatto è che è molto più immediato e facile intercettare le problematiche che emergono a livello di risultati quantitativi e, di conseguenza, intervenire sulle dimensioni materiali dell'impresa, piuttosto che fare una riflessione più articolata e più profonda sulle cause, sugli elementi qualitativi e su quelli immateriali che compongono l'offerta dell'impresa.

Anche in questo caso un esempio può essere d'ausilio. Il caso Dell è sintomatico di cosa possa accadere ad un'impresa quando trascura di prestare attenzione alle fonti generatrici del vantaggio concorrenziale. Dell, come è noto, fu molto abile nel modificare il modello di business nel settore dei Personal Computer. Il cliente poteva acquistare, installare, configurare il proprio PC on line, potendosi appoggiare ad un eccellente servizio pre e post-vendita. La novità del modello di business e l'accuratezza con la quale vennero organizzati e attuati i servizi al cliente determinarono ottimi risultati per l'impresa.

Ma negli anni successivi alla sua comparsa sul mercato, in Dell si iniziarono a notare lenti ma continui decrementi nei livelli di customer satisfaction. Non grandi percentuali: l'1, il 2% in meno rispetto agli anni precedenti. Era un sintomo, trascurato, che dopo poco tempo divenne una malattia conclamata: la caduta della quota di mercato.

Sarebbe stato assai opportuno concentrarsi fin da subito sul lento declino della soddisfazione dei clienti, non indugiare, ricostruire e rinforzare il rapporto fiduciario con i clienti

Finora si è parlato di "crescita". Ora, voltiamo pagina e parliamo di "progresso". Il concetto di progresso, in questa sede forzatamente contrapposto a quello più elementare di crescita, è più complesso e maggiormente sfaccettato. Progredire vuol dire, anzitutto, migliorarsi, cioè migliorare se stessi per migliorare le relazioni con chi ci circonda e, così facendo, migliorare gli altri.

Il vero e spesso straordinario risultato finale del progresso è un miglioramento complessivo di tutti gli attori che operano in un determinato contesto che, per quanto ci riguarda, è formato dall'impresa e dal mercato, anche se al progresso è associato il miglioramento delle condizioni di vita delle persone, quindi il continuo progredire della società

Progredire comporta l'abbandono di abitudini e comportamenti consolidati per cimentarsi sfidando il nuovo, a volte sfidando l'ignoto. Ci vuole coraggio per progredire. Ci vuole soprattutto la capacità e l'intelligenza di abbandonare frasi del tipo: "Non si può fare perché non si è mai fatto". Frasi che a volte si sentono pronunciare nelle riunioni in azienda che, da sole, sanciscono il fallimento del progresso, prima ancora che possa nascere.

Il progresso si fonda sull'innovazione di stampo schumpeteriano. È fatto di due componenti: la distruzione e la creazione. Distrugge creativamente il passato che non serve per promuovere il nuovo nei prodotti, nei processi produttivi, nei mercati, nel modo con il quale le imprese sono organizzate e per come affrontano le sfide concorrenziali.

A ben vedere tutte le declinazioni dell'innovazione hanno una radice e un riferimento comune: il cliente. È il cliente che sancisce il successo di un nuovo prodotto; è per migliorare l'offerta ai clienti, o migliorando la qualità o riducendo i costi, che si innovano i processi produttivi; frequentemente è la ricerca di un miglior servizio al cliente che induce le trasformazioni organizzative. Per non dire, ovviamente, della centralità del cliente quando si innovano i mercati o si ricercano nuove modalità competitive.

Innovare, allora, significa progredire ricercando nuove vie, ridefinendo le regole del gioco competitivo, ampliando gli orizzonti possibili dei prodotti e dei mercati. Avendo, però, sempre come punto di riferimento il cliente.

Naturalmente anche l'innovazione e il progresso hanno i loro detrattori, moderni luddisti. Anche se, rispetto al movimento operaio dei primi dell'ottocento che sabotava i telai e le "nuove macchine" per difendere l'occupazione, ai giorni nostri chi critica l'innovazione risiede più frequentemente ai piani alti delle organizzazioni ed è quindi più pericoloso per l'impresa.

I detrattori dell'innovazione, e purtroppo ve ne sono tanti anche se spesso si celano dietro il silenzio e l'anonimato, sostengono che innovare è rischioso. Questa non è un'opinione né nuova né antica. È una certezza lapalissiana. È ovvio che la ricerca del nuovo comporta sempre delle incertezze e dei rischi, molti dei quali non sono preventivamente calcolabili.

Ma vi è un'altra certezza non sempre adeguatamente riconosciuta: non innovare, continuare a seguire pedissequamente la tradizione, confidare nell'immobilità del mondo che ci circonda e che circonda l'impresa, garantisce un risultato sicuro: la certezza dell'insuccesso, spesso del fallimento.

L'insuccesso dell'impresa è, di norma, motivato dal progressivo distacco ed allontanamento dalle esigenze del cliente. E siccome i mercati e i clienti sono in continua ed incessante evoluzione, se l'impresa rimane immobile, l'allontanamento dal cliente diviene evidente e difficilmente arrestabile.

Il primo ad accorgersi di questa deriva dell'impresa non è quasi mai l'impresa, l'imprenditore o il manager. È il cliente.

In realtà, in molti casi, l'allontanamento dal cliente è causato da un progressivo distacco cognitivo e affettivo a sua volta causato da una sorta di pigrizia mentale che si è insinuata in impresa. Conoscere il cliente e orientare le decisioni dell'impresa al *customer care* costa fatica, continua attenzione e una dose non marginale di originalità e di intuito. Sicuramente le

ricerche aiutano a comprendere i trend delle esigenze e dei comportamenti dei clienti, ma vanno interpretate anche creativamente. I numeri aiutano a capire, ma i bravi manager usano i numeri come un supporto e non come un sostitutivo delle loro decisioni.

Inoltre ri-orientarsi continuamente per seguire le esigenze dei clienti e far diventare l'impresa un'organizzazione al "servizio del cliente" (pur senza esagerare, naturalmente) comporta sempre modifiche non marginali a livello organizzativo e della mentalità delle persone che operano in impresa. Soprattutto su questi aspetti si possono notare le maggiori difficoltà e i più inamovibili ostacoli al cambiamento.

Vi è un ulteriore problema che può essere associato all'esclusiva attenzione ai risultati e, parallelamente, alla disattenzione alle fonti generatrici dei risultati: la diversità nei tempi nei quali si manifestano i risultati rispetto a quando si originano le fonti che hanno prodotto i risultati stessi.

Spesso in impresa ci si rende conto dell'insorgere di problemi anche gravi solo quando questi si manifestano in riduzione dei ricavi, della marginalità e/o delle quote di mercato. Ma solitamente quando suonano questi campanelli d'allarme è troppo tardi per intervenire. Sarebbe semmai necessario interrogarsi su quanto è avvenuto in un passato anche non recente sulle risorse, sulle capacità dinamiche e sulle competenze dell'impresa.

Non ha senso alcuno cercare di migliorare costi e ricavi, marginalità e quote se non avendo preventivamente individuato le fonti del successo o dell'insuccesso dell'impresa, cioè se non si pone un'attenzione continuativa e non d'emergenza sulle risorse, sulle capacità e sulle competenze. Qualsiasi azione su questi elementi generatori le performance dell'impresa non produce i propri effetti in breve tempo. Prima che nuove risorse o rinnovate capacità o competenze ricollochino l'impresa su livelli di performance accettabili possono passare mesi o anni.

Così il management che non può attendere (perché gli si chiedono risultati di breve periodo compatibili con le logiche finanziarie), è indotto, quasi costretto, a trascurare le fonti del successo dell'impresa e a privilegiare interventi d'emergenza, spesso complicando ulteriormente la situazione. E così l'impresa "scivola" inesorabilmente nella direzione peggiore, quella di un destino negativo.

Ben diverso è il percorso virtuoso: curare in modo continuativo le risorse dell'impresa, verificarne la consistenza e la non deperibilità, riflettere sull'ammontare di capacità disponibili, far leva sulle competenze distintive e, soprattutto, immettere continuamente energia nell'impresa, un'energia positiva a base di fiducia e di conoscenza.

Fiducia e conoscenza sono, non a caso, le risorse che garantiscono il successo competitivo ed economico finanziario di qualsiasi impresa.