

Strategie anti-crisi

In tempi di crisi talune aziende si mettono sulla difensiva e vanno avanti inerzialmente in attesa di tempi migliori. Il 'dilemma del disperso' ci insegna invece che proprio in questi momenti bisogna dare il meglio di sè stessi e rinnovare i vantaggi competitivi.

In questi tempi incerti e tumultuosi, taluni leader d'impresa si chiedono se le loro aziende debbano dotarsi di una strategia anti-crisi o se non debbano invece procedere inerzialmente, approfittando se del caso delle opportunità che abbiano a manifestarsi cammin facendo. Dal canto mio, propendo decisamente per l'ipotesi della strategia.

Il 'dilemma del disperso'. Per citare un esempio, è come se vi trovaste (ovviamente senza bussola, telefonino o Gps) nel mezzo di una giungla oscura e ostile, carica di pericoli. Probabilmente avreste una visibilità di soli pochi metri e sareste circondati da una folta e rigogliosa vegetazione che vi precluderebbe ogni capacità di orientamento. Allora, che direzione prendereste? Preferireste ricercare e perseguire una strategia di uscita (corretta o fallace che sia) o vi affidereste semplicemente al caso, camminando in una direzione sino a scoprire se sia quella giusta o meno? Personalmente, suggerirei di far uso del raziocinio e di fermarsi un attimo per esaminare la posizione e le direzioni possibili in base ai dati e alle informazioni in nostro possesso. La presenza di muschio sui tronchi degli alberi (che segna sempre il Nord), la posizione del sole che si intravede tra i rami, la direzione di scorrimento dell'acqua, l'orientamento del vento, ecc., potrebbero rivelarsi elementi utili per scegliere una direzione di cammino anziché un'altra. Non solo, ma nel corso del cammino potreste trarre nuove utili indicazioni che vi aiuterebbero a confermare o a correggere la vostra direzione di marcia, affinando progressivamente il sistema decisionale e la vostra strategia.

Tagliare non basta. Oggi più che mai occorre che i leader d'impresa si fermino un attimo per riflettere e stabilire la

nuova direzione di marcia. Abbassare il punto di pareggio aziendale, tagliando i costi del lavoro e ricorrendo agli ammortizzatori sociali non basta. Ridurre le uscite di cassa, comprimendo gli investimenti industriali e tagliando i rami secchi di nuovo non basta. Per quanto questi interventi siano talvolta necessari e possano in tempo di crisi consentire la 'sopravvivenza finanziaria' dell'impresa, non è affatto scontato che siano sufficienti e utili per garantirne altresì la 'sopravvivenza competitiva', ovvero che inneschino quelle trasformazioni strategiche, organizzative e culturali imposte dall'evoluzione dei tempi. La sopravvivenza strategica richiede difatti una capacità di verifica e di innovazione più globale e incisiva rispetto all'intervento di rightsizing, che abbracci non solo i costi discrezionali e il cash flow ma l'intera filiera di creazione del valore del settore e le regole del gioco competitivo.

Le strategie anti-crisi. È noto che le grandi crisi impattano pesantemente sulla propensione al consumo. Occorre tenere un occhio aperto sui cambiamenti in atto. I clienti stanno comperando di meno? Su quali tipi di prodotti si orientano? Quanto sono disposti a spendere? Mai come in un periodo di crisi è fondamentale stare in contatto con essi, cercando di costruire proposizioni di valore che siano allineate alle loro rinnovate esigenze. Aiutare i clienti a risparmiare denaro, creare un maggiore valore aggiunto, proporre soluzioni operative e finanziarie che rimangano al di sotto della loro soglia del dolore, ecc., sono tutti possibili driver su cui costruire un rinnovato vantaggio competitivo e una più fedele relazione di lungo periodo. Alla stessa stregua è necessario collaborare a stretto contatto con i fornitori, ricercando configurazioni di prodotto/ ser-



Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, www.helvia.ch.

vizio più consone al mercato o riducendo i costi superflui di filiera. Occorre negoziare intensivamente, facendo leva sulle capacità inutilizzate e sui possibili spazi di integrazione presenti nella filiera. Non sono da escludersi infine talune decisioni forti, quali ad esempio un cambio di partner strategico o la ristrutturazione dell'intera catena del valore. Anche le risorse umane presenti nella organizzazione devono diventare parte della soluzione per la ricerca della sopravvivenza competitiva. Al capitale umano vengono richieste idee e maggiore impegno per generare un maggior valore aggiunto e ridurre i costi operativi, sia che si tratti di nuove soluzioni di servizio o semplicemente di spegnere la luce, la sera, prima di abbandonare gli uffici. Infine, come sempre succede, il management non deve mancare di offrire il buon esempio, esortando e dirigendo l'organizzazione verso valori e modelli comportamentali virtuosi. Deve mettere in dubbio la sua tradizionale concezione del business e ricercare nuovi spazi di creazione del valore e nuovi talenti e partner strategici su cui appoggiare la costruzione dei nuovi vantaggi competitivi. Chiudersi a guscio nei momenti di crisi, cristallizzando lo status-quo e attendendo tempi migliori per uscirne fuori, può rivelarsi controproducente e condurre diritti alla sventura, specie laddove i concorrenti si sono mossi virtuosamente e hanno cambiato la struttura e le regole del gioco competitivo. Meglio sarebbe, invece, guardarsi attorno e trarre beneficio da tutti i possibili spunti di miglioramento. Auspicabilmente con l'aiuto di tutti.