

I compiti e le criticità dei “numero uno” in un mondo che cambia

di Marina Capizzi e Ulderico Capucci *

La “crisi” richiede un modo diverso di ragionare a chi guida le aziende oggi? Per affrontare questo tema GSO ha avviato AltaQuota, un’indagine che ha coinvolto 50 numeri uno italiani (Presidenti, Amministratori Delegati, Direttori Generali) di aziende nazionali e multinazionali operanti in Italia in 20 settori. L’indagine, condotta in collaborazione con Assolombarda, il Sole 24 Ore e Aseri (Università Cattolica di Milano), ha approfondito le seguenti aree:

- Quali sono le principali criticità dell’attuale contesto di business?
- Che cosa fa la differenza in termini di competitività?
- Qual è il ruolo del numero uno e del team di vertice?
- Gli approcci verso il business, la guida delle persone e dell’organizzazione devono cambiare? Se sì, in che modo?
- E’ necessario un salto di qualità per il numero uno e per il suo team per governare efficacemente il contesto attuale?
- Possiamo anticipare che il 91% degli intervistati ritiene che per affrontare efficacemente l’attuale contesto competitivo sia necessario un salto di qualità da parte dei numeri uno, e il 32% dei numeri uno ritiene di averlo fatto. Ma di quale “salto di qualità” si tratta?

Quali sono le principali criticità dell’attuale contesto di business?

Abbiamo chiesto agli intervistati di indicarci le principali criticità del loro ambiente competitivo attuale, rilevando un consenso unanime sul fatto che quella che è stata considerata una crisi sia, in realtà, un cambiamento epocale e irreversibile che investe non solo il business ma tutto il contesto sociale, cambiando gli stili di vita, le priorità delle persone, il modo di sentire, di acquistare e di valutare. *Indietro non si torna*. Alla luce di questa premessa, le criticità più ricorrenti, segnalate dai numeri uno indipendentemente dal settore di business, sono cinque:

La caduta della quantità. Abbiamo riassunto in questa espressione un po’ provocatoria la prima criticità indicata dalla quasi totalità degli intervistati, in merito alla non crescita dei mercati, la caduta della domanda, la diminuzione di volumi, quote di mercato, prezzi, ricavi. Possiamo pensare che si tratti di una criticità ovvia in tempi di crisi. In realtà, come vedremo, non sono banali gli effetti della “caduta della quantità” sul modo di pensare di chi oggi gestisce il business.

L’aumento della domanda qualitativa: la sfida della semplicità e dell’etica. Cade la domanda “quantitativa” ma aumenta la domanda “qualitativa” in termini di semplicità (nell’offerta e nell’utilizzo del prodotto/servizio), trasparenza (sulla qualità, il prezzo, la tracciabilità), etica: c’è una forte domanda di “etica”, che si collega alla “fiducia” e alla reputazione. Alle aziende si chiede sempre più di mantenere ciò che promettono (“oggi vendiamo meno prodotto e più fiducia”, “i clienti utilizzano la fiducia come criterio per la scelta del partner e per l’acquisto”).

La perdita della distintività di prodotti e servizi. La replicabilità di prodotti e servizi, fenomeno non certo nuovo, si lega oggi più che mai alla guerra dei prezzi e trasforma rapidamente in commodity i propri prodotti e servizi annullando differenze e distintività. Proprio gli esiti perversi della guerra dei prezzi portano i numeri uno a evidenziare la necessità di ripensare il modo di intendere la competitività in mercati che non crescono: “bisogna comprendere i perimetri della competizione in cui poter spendere i propri vantaggi competitivi distintivi”.

L’aumento dell’incertezza e la riduzione della discrezionalità. I numeri uno segnalano un aumento significativo della difficoltà previsionale. I piani strategici non servono più (“si fanno ma dopo pochi mesi vanno rifatti”). Questo mette a rischio la loro credibilità (“a volte sembra che non conosciamo più la macchina che abbiamo in mano...”). Aumenta l’incertezza e, paradossalmente, diminuisce la discrezionalità dei numeri uno a causa dell’aumento dei vincoli normativi (ambiente, salute, sicurezza), della crescita della cultura del rigore, dell’innalzamento degli standard, dell’accentramento dei processi decisionali nelle multinazionali che riducono il potere locale.

La necessità di fare sistema in uno scenario sempre più globalizzato. È considerata sempre più critica l’incapacità, tutta italiana, di fare sistema. Ma con l’arresto della crescita e la globalizzazione, il fare sistema diventa indispensabile, anche con interlocutori fino ad oggi considerati distanti o “antagonisti”: con i competitor (per penetrare i nuovi mercati e per ottimizzare i costi nei mercati domestici), con altre aziende (che possono apportare nuovo know-how), con le filiere (per generare innovazione e anche per valorizzando le competenze eccellenti presenti nei distretti italiani), tra università e imprese. Certamente la competizione non è più solo tra aziende ma anche tra “Paesi”.

Che cosa fa la differenza in termini di competitività?

Coerentemente con le criticità di scenario, i numeri uno hanno indicato quali sono le sfide da affrontate nel governo del business, nella guida delle persone e nella gestione dell'organizzazione

COSA FA LA DIFFERENZA NEL GOVERNO DEL BUSINESS. La prima differenza, dicono in sintesi molti numeri uno, "la fa la nostra capacità di trovare la direzione da seguire". "Un numero uno deve sapere dove andare. Questo è il nostro mestiere". Il primo atto di leadership di un numero uno si fonda quindi sulla qualità della meta, la correttezza dello scopo. In questo senso, il ruolo del numero deve essere, a detta degli stessi protagonisti, quello di "apripista del pensiero", "riconcettualizzatore", "costruttore di un'identità competitiva basata sui valori". Ma per chi oggi guida un'azienda, quali sono i cambiamenti di approccio che possono aiutare, più di altri, a trovare la direzione nel business? Abbiamo riassunto le indicazioni raccolte nelle interviste in tre slogan:

Da volume a valore. Molti approcci al business e prassi manageriali si sono formati in contesti competitivi in crescita. Oggi la non crescita e, contemporaneamente, la nascita di nuovi business che cambiano rapidamente le regole del gioco, richiedono, secondo gli intervistati, un approccio diverso al business: "sono deleterie le strategie di difesa delle quote in mercati che stanno decrescendo". L'innovazione dell'approccio al mercato, da parte del numero uno, emerge come primo *must* dall'indagine. Non si tratta di una rinuncia ai volumi, alle quote di mercato, alle economie di scala, ma di ripensare i perimetri della competizione in ottica di valore, spostando il focus da ciò che si vende ai benefici prodotti - per chi acquista - di ciò che noi vendiamo. Per questo è necessario conoscere a fondo i bisogni dei clienti e misurare il loro livello di soddisfazione. Conoscere a fondo i loro bisogni non significa necessariamente rispondere alla loro domanda: "i clienti business ti chiedono lo sconto ma hanno bisogno di essere aiutati a vendere: sul medio vince chi risponde al bisogno, non alla domanda". Certo, l'innovazione del business a partire dalla comprensione dei bisogni richiede ai numeri uno il coraggio di mettere in discussione che cosa si è venduto finora, a chi, come, dove.

Dal fare "meglio" al "far diverso". La valorizzazione o la costruzione della propria distintività competitiva è considerata dai numeri uno una mossa cruciale: "chi non si caratterizza muore". Qui si apre un'area di lavoro importante per i capi delle aziende. Solo per il 3% degli intervistati un'azienda è competitiva quando "fa meglio" dei competitor. Per l'85%, invece, non basta fare "meglio degli altri" ma bisogna fare "qualcosa di diverso". Il 62%, però, non è soddisfatto del livello di distintività della propria azienda. Rileviamo che molte strategie competitive non contengono una "value proposition" chiara e distintiva. Spesso ci si accontenta di una vision sintetica e si punta tutto sulla "strategia aziendale" la quale, però, parte spesso dagli obiettivi individuati internamente in funzione dei risultati che si vogliono raggiungere lasciando implicita o non identificando chiaramente la "promessa distintiva di valore" verso l'esterno (premessa indispensabile per coniugarla successivamente verso l'interno). Sono pochi i numeri uno abituati a investire per costruire e modellizzare il proprio pensiero distintivo sul business. Ma, ci dice un intervistato, "se sapessimo comunicare bene chi siamo, che cosa vogliamo fare e perché, le banche ci darebbero più soldi".

Dal conflitto degli interessi alla convergenza degli scopi. Ripartire dall'etica e dalle regole per rispondere alla domanda di "fiducia". Come abbiamo visto, gli executive sottolineano la relazione diretta tra competitività e capacità di fare sistema sia per difendersi dalle minacce sia per cogliere le opportunità: occuparsi *solo* dei propri interessi paga sempre meno in termini di competitività. In questo senso i numeri uno esprimono la necessità di una nuova cultura, tutta da costruire, capace di far convergere gli interessi degli stakeholder su uno scopo comune. E i primi ingredienti indicati per la costruzione di questa nuova cultura sono la fiducia e le regole. Ma "va reso più evidente il legame tra etica e business": quanto più lo scopo di un'azienda è generatore di valore per un sistema allargato, tanto più la sua identità competitiva ne esce rafforzata. "I valori devono essere evidenti nel modello di business, insieme alla responsabilità sociale che ne consegue". L'esplicitazione dei propri valori e il loro rispetto nel tempo rende *credibile* la value proposition, Questo è indispensabile per la reputazione, che è oggi un elemento imprescindibile di competitività.

CHE COSA FA LA DIFFERENZA NELLA GUIDA DELLE PERSONE E NELLA GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE.

Allineamento del team di vertice. Per il 100% una squadra ben integrata al vertice è indispensabile, ma solo il 14% ritiene di aver realizzato questo allineamento.

L'allineamento del team di vertice è una sorta di "spina nel fianco" di molti numeri uno perché, se la direzione intrapresa è corretta, affermano molti di loro, sono le persone a fare la differenza. L'allineamento al quale gli intervistati si riferiscono è innanzitutto quello "sul modo di intendere la competitività". L'integrazione delle competenze e

degli approcci relazionali all'interno del top team è importante ma "viene dopo". A questo proposito è interessante quanto emerso sul tema della solitudine. Accanto alla conferma di classici manageriali, quali la solitudine decisionale ("che è legata strutturalmente al ruolo") e la solitudine relazionale (che "è inversamente proporzionale alla nostra capacità di ascolto"), emerge una nuova evidenza: la "solitudine di pensiero". Si verifica quando le innovazioni sul modo di competere non diventano "pensiero comune" all'interno del team di vertice ("mi sento solo quando penso l'innovazione", "mi hanno seguito per mesi, ma come un'imposizione, senza dare il significato competitivo a ciò che stavano facendo: le azioni erano corrette ma mancava la convergenza sullo scopo").

La mobilitazione delle persone. Il salto di qualità verso le persone, che coinvolge anche l'intero team di vertice, sta innanzitutto nel portare le persone a collegare la loro azione alla competitività: "a che cosa serve un brand se non è agito nei comportamenti quotidiani?". Si rileva una carenza del senso di scopo. In secondo luogo, è necessario un allineamento sulle regole: poche, chiare, cogenti e collegate alla competitività. Questo consente di passare dal "comando" al "governo", dalla dipendenza/indipendenza alla "autonomia governata" dove, poste chiaramente le regole, l'autocontrollo e l'adattamento valgono più del controllo procedurale. Molte aziende hanno una carta dei valori; pochissime un sistema di regole chiaro (che cosa sono le regole, se non la traduzione operativa dei valori?). In terzo luogo è necessario presidiare l'execution: "la cultura aziendale va orientata più decisamente sul delivery". Spesso i numeri uno fanno coincidere l'execution con il fare le cose velocemente, mentre la velocità è il risultato del presidio di diverse variabili: la chiarezza a monte, la semplificazione del modus operandi, l'integrazione dei processi operativi interfunzionali. Infine, è fondamentale liberare le energie delle persone: "le competenze tendono a divenire una commodity. Mentre per raggiungere gli obiettivi sfidanti è necessario un forte orientamento sui valori e sulla motivazione".

La possibilità di disporre di metriche e di sistemi per valutare... il lungo termine, gli asset intangibili, il valore generato dalle persone. Per il 91% è fondamentale presidiare correttamente anche gli obiettivi di lungo per poter innovare o consolidare nuovi modelli di business e per puntare al valore patrimoniale potendo pianificare gli investimenti. Ma il 59% dichiara di non essere ancora attrezzato per misurare il lungo termine. Il 93% dichiara che è fondamentale misurare anche gli "asset intangibili" come la fiducia, il brand, la conoscenza dei clienti, il capitale umano (competenze, engagement). Il 60%, però, dice di non sapere come realizzare efficacemente tale misurazione. In merito al rewarding, per il 53% è necessario un nuovo sistema coerente con le scelte strategiche. Ma c'è una convergenza trasversale nel denunciare i limiti dei sistemi attualmente in uso perché troppo focalizzati su risultati individuali, spesso solo quantitativi, di breve termine e eccessivamente funzionali.

Il salto di qualità in sintesi

1. Agli executive non basta il "management", è necessaria la "leadership". Una leadership che è innanzitutto "leadership sul business": non si è leader sulle persone se non si è innanzitutto leader sul business. Ma è molto difficile avere leadership sul business se non si è leader delle persone. Dalla leadership relazionale si passa alla "leadership direzionale"
2. La leadership sul business oggi si fonda sulla capacità di innovare i propri perimetri del competere. L'innovazione, però, prima di essere innovazione di prodotto, di mercato, di processi è innanzitutto "innovazione di pensiero". Dietro ogni "business model" c'è sempre un "modello mentale" che orienta i comportamenti. La sfida, per i numeri uno, è riflettere non solo sul business ma anche sui propri approcci mentali al business ("I numeri uno sono più abituati a ricercare le chiavi del successo nel governo delle variabili esterne, in particolare quelle quantitative, piuttosto che riflettere sull'efficacia dei propri approcci al business")
3. Come ha detto Alberto Meomartini, Presidente di Assolombarda, concludendo il convegno di presentazione dei risultati di AltaQuota: "la crisi ha un merito, quello di aver fatto tornare di moda il pensiero". Per esercitare la propria leadership, il numero uno ha bisogno di un pensiero forte e distintivo, chiaro e velocemente comprensibile, compatto perché capace di comporre in un tutto diversi elementi, sostenuto da valori e da razionali espliciti che indichino, prima del "cosa", il "perché".
4. Il business model rimane sulla carta se non diventa prima "pensiero comune" e poi "agire comune" supportato da strumenti e processi coerenti. "Per realizzare il business model bisogna tradurlo in cultura, competenze, comportamenti, a partire dal team di vertice". Mobilitare le persone per far agire la value proposition è certamente tra le sfide più grandi. ▣

* Marina Capizzi e Ulderico Capucci sono partner di GSO Company.