

COMPETITIVITÀ. Quanto pesano gli approcci mentali dei numeri uno sui risultati aziendali

L'oceano blu del pensiero

L'oceano blu del mercato inizia come oceano blu del pensiero: solo conoscendo la nostra mappa mentale possiamo innovarlo. Sembra un compito teorico e invece non c'è niente di più concreto e di più strategico...

di Marina Capizzi e Ulderico Capucci

Occupandoci da molti anni di management e di executive coaching, non possiamo fare a meno di constatare come coloro che guidano le aziende tendano spesso a sottostimare gli impatti della propria "mappa mentale" sui risultati dell'impresa. I numeri uno tendono a concentrarsi soprattutto su ciò che accade "fuori", soprattutto in anni in cui la difficoltà dello scenario è tale da indurre nei più la *certezza* che i risultati delle imprese dipendano *esclusivamente* dal contesto. La convinzione che i fattori esogeni prevalgano nettamente su quelli endogeni porta a considerare i propri approcci mentali come "elementi neutri" nelle scelte di business, che vengono considerate alla stregua di "risposte" dettate dall'ambiente competitivo, dal costo del lavoro, dalla fiscalità, dalle politiche del credito, dalla normativa. Certo, questi aspetti sono fondamentali e riguardano tutti. Ma, proprio per questo, molta differenza la fa come ci si muove dentro questo universo per trovare nuove opportunità. E questo comporta innanzitutto il superamento delle proprie convinzioni sul contesto, sul proprio business, sul proprio ruolo. Vediamone alcune.

Convinzioni da cambiare

Guidare guardando indietro *versus* cercare nuove vie. La prima differenza riguarda la prospettiva con la quale leggiamo il contesto. Chi legge il domani, avendo in mente il passato, rischia di guidare guardando nello specchietto retrovisore. Fuori di metafora, ci sono capi di aziende che stanno aspettando che la crisi passi per tornare a fare quello che hanno sempre fatto. Per questo lottano per arrivare alla fine del tunnel, puntando prevalentemente sulla riduzione dei costi. Chi, invece, legge la situazione di oggi come quella di un mondo che sta irreversibilmente

cambiando è già alla ricerca di nuove strade. Ad esempio, c'è chi affronta la globalizzazione non solo come una minaccia o come leva per ridurre i costi del lavoro, ma come un'opportunità per aggredire i nuovi mercati con un'offerta integrata con quella di altri player della filiera, per proporre prodotti/servizi chiavi in mano aumentando così la forza di fuoco. Questo approccio mentale porta a superare l'orizzonte tradizionale del proprio business e a fare sistema con altri (magari competitor in casa), superando gli interessi specifici per convergere verso scopi comuni che aumentino la competitività dell'intero sistema.

Fare come gli altri *versus* puntare su una promessa distintiva. E mantenerla. Nella trasformazione epocale che stiamo vivendo, soccombono le aziende che non si caratterizzano perché, avendo prodotti/servizi indifferenziati, vengono risucchiati nella guerra dei prezzi. Ma per distinguersi non basta fare operazioni promozionali di mera facciata, bisogna conoscersi. La distintività paga solo se è *autentica*, se nasce dal match tra ciò che le aziende sanno fare davvero e la loro capacità di comprendere che cosa fa la differenza per i clienti. A fronte della riduzione drastica delle risorse economiche, infatti, la domanda di coerenza tra dichiarato ed effettivo verso le aziende è enormemente cresciuta e sarà sempre più discriminante. Su questo si basa la *reputazione*, elemento che può cambiare il destino dell'impresa. La maggior parte dei manager è cresciuta puntando sulla "quantità", intesa come volumi, quote di mercato, numero dei punti vendita, ampiezza della gamma, numero di visite commerciali ecc. Ma con la "crisi" la quantità è caduta: anche per fare volumi bisogna generare valore,

focalizzandosi su ciò che si ha nelle proprie corde. Ciò che abbiamo venduto sinora conterà sempre meno rispetto a ciò che possiamo vendere in futuro, usando anche in modo diverso i nostri asset materiali e immateriali.

Concentrarsi sui propri interessi versus puntare sulla convenienza altrui. Nel mondo che sta cambiando paga sempre meno in termini di competitività occuparsi solo dei propri interessi. Può sembrare rivoluzionario ma, puntare sulla generazione di benefici materiali e immateriali ad ampio raggio, rende molto più forte l'impresa. È competitivo generare benefici per i clienti (utilità, semplificazione, trasparenza) ma anche per i distributori (partnership sul sell out), per i fornitori (co-progettazione dell'innovazione), per i dipendenti (valorizzazione dei loro contributi), per i cittadini (sviluppo, rispetto dell'ambiente), e altri ancora. Più ampio è il raggio di benefici prodotti, più forte è l'identità competitiva dell'impresa. L'approccio del valore, a nostro avviso, è un modo per dare concretezza al rapporto tra etica e business di cui oggi si parla molto perché porta a fare i propri interessi seguendo la via della convenienza per altri e, alla fine, per un bene "comune". Ma la logica del valore richiede un salto di qualità nel ripensare le logiche con le quali far incontrare la domanda e l'offerta.

Comunicare la strategia versus creare un pensiero comune. Spesso chi guida le aziende è più concentrato sull'individuazione della strategia che sulla qualità della comprensione altrui: il rischio è quello di limitarsi a comunicarla senza presidiare il processo da fare per trasformarla in un pensiero comune in grado di orientare le azioni di tutti. Nella nostra

Caso Mattel. Intervista all'ad, Filippo Agnello

Clienti, prima e dopo

di Letizia Olivari

Conseguire risultati eccellenti con l'apporto di tutte le persone che lavorano in azienda e il coinvolgimento di tutti gli stakeholders permette di mettere solide basi per la continuità della crescita.

Filippo Agnello, amministratore delegato di Mattel Italy, ne è convinto e da quando è arrivato alla guida della filiale italiana nel 2008 ha messo le basi per un orientamento al risultato di lungo periodo. L'azienda nel 2012, in controtendenza al mercato che si è contratto del 2,2%, ha registrato una crescita del 7%, in linea con gli andamenti degli ultimi quattro anni.

Nell'accelerazione dei cambiamenti che stiamo vivendo come è possibile garantire performance aziendali di questo genere?

L'orientamento al risultato, pur necessario, non è più sufficiente perché è diventato molto importante il come si ottiene il risultato. Se nel passato la tendenza era quella di ottenere risultati nel breve periodo, oggi occorre trovare un equilibrio anche con quelli di medio e lungo periodo per poter garantire continuità di performance. Nell'approccio di lungo periodo ciò che conta è la costruzione di valore attraverso l'allargamento dei benefici a tutti gli stakeholders. In questa direzione noi abbiamo cambiato approccio verso i nostri clienti, che prima vedevamo in modo indistinto e per i quali invece abbiamo attivato strategie differenziate per i diversi canali che ci permettono di creare iniziative dedicate ad alto valore aggiunto.

Cosa avete fatto nel concreto?

Abbiamo spostato il focus dal



Filippo Agnello,
ad Mattel Italy



sell in al sell out e attivato una collaborazione più stretta con tutti i clienti (gdo e dettaglio) portando all'interno dei nostri piani la conoscenza più specifica dei loro shopper in aggiunta a quella trasversale sul mercato e sul prodotto. Questa collaborazione ha reso più efficace le iniziative di promozionali e non e soprattutto ha permesso di pianificare meglio. In questo modo, per esempio, abbiamo ottimizzato la gestione dell'inventario nostra e dei nostri clienti.

La collaborazione di tutte le persone che lavorano per l'azienda è fondamentale in questa visione? Come create motivazione e coinvolgimento?

Le nostre persone sono centrali nell'organizzazione e senza il loro impegno e apporto questi risultati non ci sarebbero stati. Per noi è importante valorizzarli nella professione e supportarli dal punto di vista personale. Sul fronte motivazionale, lavoriamo molto sulla comunicazione. Organizziamo meeting durante i quali si informa con chiarezza come, e dove, vogliamo andare. In questo modo ciascuno può capire il proprio ruolo all'interno del disegno generale e può individuare come può contribuire al raggiungimento del risultato. Inoltre, essendo un'azienda meritocratica i singoli contributi diventano poi obiettivi individuali e la valutazione delle performance viene fatta e analizzata con riferimento ad essi ed in maniera condivisa. Per quanto riguarda invece la sfera personale, abbiamo messo a punto un programma di wellness organizzativo e di work-life balance chiamato "Mattel per te" che comprende diverse iniziative tutte orientate al supporto alla persona come individuo e al suo benessere, nel suo senso più ampio.

esperienza, il primo step di questo processo è la costruzione da parte del numero uno di un pensiero sul business forte, strutturato e coerente nella "catena dei vantaggi" per i diversi stakeholder, che possa essere trasmesso. L'allineamento del team di vertice, ad esempio, nasce quando si è condiviso non solo il "cosa" ma soprattutto il "perché" e il "come". Si fa presto a dire che bisogna essere "orientati al cliente": ma come interpretiamo questo *orientamento*? Alcuni lo intendono come "dargli ciò che chiede", altri come "dargli ciò che gli è utile", e i due approcci creano due identità di impresa molto diverse! È rischioso non costruire significati comuni, soprattutto quando si usano parole importanti per il governo del business come competitività, obiettivo, eccellenza, mercato, qualità, marketing...

Che cosa vuol dire "guidare" le persone

La risposta a questa domanda cambia in funzione di come vengono posizionate le persone da guidare nella testa di chi guida. Se le persone sono viste come "pubblico", si cercherà soprattutto il loro consenso. Se sono viste come "soldati" si controllerà l'esecuzione dei compiti loro affidati. Se sono viste come portatrici di un capitale fatto di competenze, energia, valori, si amplierà la loro autonomia, governandola con un sistema di regole chiare e strettamente collegate alla competitività. Gli effetti di queste diverse interpretazioni sono ovviamente enormi. Nel primo caso, avremo più consenso e autocelebrazione, nel secondo più dipendenza e aderenza alle procedure, nel terzo più responsabilità e autocontrollo. E il ruolo del leader cambierà di conseguenza. Certamente, sempre di più faranno la differenza persone che lavorano a tutti i livelli dell'organizzazione *avendo il business in testa*.

Prima dell'oceano blu del business

In conclusione, dalla nostra mappa mentale dipendono i nostri comportamenti, i significati che attribuiamo a ciò che facciamo, le interpretazioni che guidano le nostre azioni, le nostre confusioni. Per cambiare davvero, bisogna innanzitutto conoscersi. Perché il cambiamento parte dalla nostra testa e solo capendo con quali lenti guardiamo la realtà possiamo provare a indossarne altre. Insomma, per agire l'innovazione bisogna prima pensarla... con occhi diversi. Se gli sforzi vengono impiegati all'interno dei vecchi giochi, si rischia di trovarsi a combattere fino all'ultimo sangue la guerra dei prezzi. Se, invece, si sanno scorgere bisogni nuovi o usare i propri asset per rispondere in modo diverso a bisogni esistenti, si possono aprire spazi inediti di mercato. L'oceano blu del mercato, però, inizia come oceano blu del pensiero: solo conoscendo la nostra mappa mentale possiamo innovarlo. Sembra un compito teorico e invece non c'è niente di più concreto e di più strategico...



Il salto di qualità dei numeri uno.
M. Capizzi, U. Capucci, Gruppo
24 Ore, 2013



Marina Capizzi
è partner Gso



Ulderico Capucci
è partner Gso