



STRATEGIE

DOPO LA CRISI. Le mosse da intraprendere per prepararsi alla ripresa

Meglio reagire e non aspettare

Imprese miopi, dormienti o reattive. Solo le ultime riusciranno a trasformare un momento difficile in un'occasione di consolidamento e di crescita, investendo nel medio termine

Senza bisogno di scomodare il cinese, che nell'ideogramma di "Wej-ji" mescola "pericolo" e "opportunità", anche l'etimologia italiana di "crisi" porta con sé un seme che dovrebbe far riflettere. L'etimo greco significa "separazione" e, per traslato, "decisione". La crisi è allo stesso tempo una discontinuità e il momento in cui si prendono decisioni cruciali per il futuro. E ben lo sanno le imprese, che si giocano una partita fondamentale per quando comincerà la ripresa. È una questione di tempismo, di scelte oculate, di capacità di investire e capire quando il temporale o, come in questo caso, la tempesta, sta passando. Come capirlo? Quali mosse fare? Quali sono i comportamenti che più spesso vengono scelti quasi d'istin-



Mauro Macchi,
responsabile Accenture
Management Consulting

STRATEGIE



to dalle imprese? Mauro **Macchi** è responsabile **Accenture** Management Consulting e tra i fondatori dell'attività di consulenza aziendale in **Accenture**; ha lavorato prevalentemente nel settore dei servizi finanziari e ha seguito, dal 2000, numerosi progetti di fusione, integrazione riorganizzazione aziendale in Italia e all'estero. Ha passato, insomma, la sua vita professionale ascoltando e parlando con le imprese, grandi e piccole, in tutto il Paese e all'estero.

A che punto siamo con la crisi e come stanno reagendo le imprese?

Guardando gli ultimi due o tre mesi, possiamo vedere i primi segnali di rallentamento della crisi. Non chiamiamola ripresa: dal nostro osservatorio siamo infatti convinti che la ripresa ci sarà nel secondo trimestre del 2010. Adesso parliamo di rallentamento della crisi. Due o tre indicatori interessanti sono nella fiducia dei consumatori e nell'andamento del commercio verso l'estero, entrambi migliorati tra marzo e aprile. È un buon segnale, come lo è, ma a macchia di leopardo, l'andamento della domanda nel nostro Paese. Migliorano soprattutto quelle imprese che fanno molta esportazione e in settori come la meccanica di qualità e il food and beverage.

Si può disegnare una mappa dei comportamenti tipici delle imprese in questa fase?

Ci sono tre tipologie di comportamenti che abbiamo individuato in questa fase. Li possiamo indicare come quelli dei miopi, dei dormienti e dei reattivi.

Le imprese che appartengono alla categoria dei "miopi" sono quelli che hanno avuto una reazione eccessiva alla crisi. Non c'è correlazione con la solidità finanziaria: magari vanno molto bene. Però è l'atteggiamento che non va: hanno avviato programmi di riduzione estrema dei costi e soprattutto degli investimenti per compensare il calo dei ricavi. Questo mette a rischio l'attività aziendale e la capacità di poter crescere nei prossimi anni. Ho visto troppo spesso imprese che hanno ridotto i budget di costi e investimenti in aree fondamentali per la successiva ripresa: prodotti, capitale umano, formazione del personale.

Seconda categoria, i dormienti.

Questi di fatto non hanno avuto nessuna reazione alla crisi. Sono passivi, hanno scarso decisionismo, stanno affrontando la situazione in modo attendista, aspettando che, a seconda di come sono posizionati nel mercato, la crisi passi da sola. Non prendono nessuna decisione importante di medio e lungo termine. Tra questi ci sono molti dei grandi del Made in Italy, che vogliono giocarsi così una partita molto difensiva,

Azioni per prepararsi alla ripresa

- Iniziative strategiche di ripensamento del **modello operativo** al fine di ottenere una riduzione stabile della base costi (capacità di rispondere con elasticità alla riduzione strutturale dei ricavi)
- Ripensamento delle modalità di valorizzazione del "**capitale umano**" grazie a nuove logiche di misurazione delle performance, incentivazione e rewarding
- Introduzione nuove **logiche di pricing e sviluppo prodotti** non solo per anticipare la ripresa, ma anche per definire nuovi paradigmi competitivi
- Ricorso ad **accordi, partnership e cooperazioni** per creare "massa critica", sfruttare/potenziare economie di scala-scopo e facilitare l'accesso ai canali distributivi soprattutto a livello internazionale

mantenendo le posizioni, rimandando sulle nuove idee e le innovazioni, soprattutto perché temono l'eccessiva stretta creditizia.

La terza categoria, quella dei reattivi, ha invece un comportamento più virtuoso?

Sì. I reattivi sono quelli che adottano un buon equilibrio fra azioni tattiche di contenimento e azioni strategiche di rilancio. Quindi, sfruttano la crisi globale per riposizionarsi e consolidarsi non solo in Italia ma anche all'estero. Nel food and beverage, c'è l'esempio virtuoso di Campari, che ha acquistato gli americani di Wild Turkey, posizionandosi in un bacino di utenza enorme e investendo cifre inferiori a quelle necessarie solo tre anni fa. Pagano anche le strategie di espansione e alleanza: ad esempio, Msc Crociere investe molto rispetto ad altri avversari su nuove rotte e nuove tipologie di servizi, nuovi target di clientela, con strategie commerciali molto innovative.

Qual è la partita che si gioca mentre è in corso la crisi? Quali opportunità le aziende dovrebbero cogliere?

Abbiamo studiato le crisi precedenti: dopo nascono nuovi attori molto competitivi, perché si riduce il gap all'interno dei vari settori fra leader e follower, tra chi va bene e chi va male. Nella crisi del 2001, ad esempio, c'è il caso Ryanair. La compagnia è decollata perché sono nati ambiti di offerta che hanno permesso di scommettere sul low cost (che si sta sviluppando molto anche adesso) e loro hanno investito facendo ordini di aerei che sembravano sproporzionati ma in realtà avevano grossi sconti. Sono diventati così un player dominante negli anni successivi. La stessa Apple, che aveva spinto



STRATEGIE

sull'innovazione, nel 2001 ha lanciato l'iPod a prezzi più alti rispetto agli avversari, però facendo leva sul fatto che è un prodotto molto innovativo, facile da usare, innovativo anche grazie al software iTunes.

Dopo ogni crisi è insomma normale che, nei due o tre anni successivi, si consolidino dei nuovi leader di settore, che provengono dalle imprese più reattive.

Quali sono le strategie che stanno emergendo fra gli attori che si candidano a essere protagonisti della ripresa?

La prima cosa da rilevare è che c'è sicuramente una forte attenzione ad allargare la clientela, o tramite la crescita organica o quella inorganica, cioè le acquisizioni. Le imprese più attive giocano adesso una partita molto importante, di medio termine, per conquistare nuove quote sui mercati dove di solito sono attive, che porta a lanciare nuove iniziative di prezzo, oppure innovazioni di prodotto.

Un secondo ambito importante è la rivisitazione del modello operativo. Questa crisi comporta, per molti settori, l'esigenza di cambiare il modello operativo o almeno la sua composizione di costo. Più incidenza di costi variabili rispetto ai costi fissi. Sinergie con fornitori e partner internazionale (quindi: delocalizzazione). C'è una grande

attenzione sul modello operativo. Legato a questo tipo di intervento, metto anche la valorizzazione del capitale umano. In effetti, la crisi comporta un ripensamento nelle strategie di gestione delle risorse umane. Non solo competenze, ma anche il modo in cui si misura e si premia la performance. È importante: non c'è solo l'aspetto produttivo ma anche quello distributivo. Il premio alla performance è fondamentale per ripensare le reti distributive: permette di preservare i talenti grazie alla meritocrazia. Infine, un quarto e ultimo aspetto: attività rapida e sostanziale di contenimento dei costi; focalizzati però non solo sull'eliminazione delle inefficienze nel breve, ma soprattutto su tagli che permettano di fare reinvestimenti su azioni più strutturali. Quindi, taglio di costi non solo per l'esercizio in corso ma anche a beneficio degli anni seguenti. Insomma: dismettere e tagliare in modo importante ma non nelle aree core della propria attività.

La crisi attuale sta portando con sé cambiamenti che molti definiscono "epocali" e "strutturali". Ne è convinto anche lei?

Ci sono dei "però". Partiamo dal concetto che questa crisi economica e globale ha messo in discussione molti pilastri del nostro sistema finanziario e industriale.

Crisi e imprese

Le tre reazioni tipiche

CLUSTER	CARATTERISTICHE	POSSIBILI EFFETTI
<p>Imprese "miopi" Reazione eccessiva alla crisi e rischio di "paralisi" aziendale</p>	<p>Eccessiva focalizzazione alla riduzione indiscriminata dei costi (e degli investimenti) per compensare il calo strutturale dei ricavi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Benefici economici nel breve termine • Riduzione della capacità di rispondere tempestivamente alle future nuove opportunità di mercato (rischio di intaccare capacità di innovazione)
<p>Imprese "dormienti" Reazione passiva e scarso decisionismo</p>	<p>Prolungato "attendismo" con qualche azione tattica ma eccessiva "diluizione" di decisioni strategiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento posizioni e quote di mercato (o contenimento delle perdite) • Perdita del posizionamento nel medio termine dovuta al mancato ripensamento del modello operativo e alla scarsa ricerca di nuovi motori di crescita
<p>Imprese "reattive" Giusto trade-off tra strategie di breve e medio lungo termine</p>	<p>Adeguate risposta con buon equilibrio tra contenimento e rilancio valorizzando elementi distintivi del proprio DNA per riconoscere e anticipare le discontinuità di mercato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidamento posizionamento e avvio mobilitazione del management su programma "condiviso" di sviluppo • Espansione del business anche sfruttando opportunità di crescita esterna (es.: M&A selettive sfruttando attuali condizioni di mercato)

STRATEGIE



Però, continuerà il concetto di mercato e di economia liberista, anche se ci aspettiamo una crescita delle regolamentazioni. Non pensiamo che il capitalismo sia finito, però serve più attenzione verso gli stakeholders (i portatori di interesse) dell'impresa rispetto agli shareholders, gli azionisti. La responsabilità sociale d'impresa, finora fenomeno più d'immagine che di sostanza, acquisterà un ruolo sempre più strutturale.

Quali sono le "mosse giuste" da fare adesso per prepararsi alla ripresa tra sei-nove mesi?

La nostra ricetta è semplice: bisogna sempre reagire, la cosa peggiore è restare ad attendere. Quindi, anticipare i cambiamenti che ci saranno in ogni settore fra la fine di quest'anno e il prossimo. Reagire con azioni di crescita. Ci aspettiamo infatti una nuova ondata di consolidamenti, di acquisizioni e di fusioni. Ci sarà insomma un mix di crescita inorganica con un ripensamento del modello operativo di molte imprese. Queste sono le cose che ci aspettiamo.

Quindi, la ricetta è di posizionarsi nel segmento degli attivi che mirano ad agire?

Le quattro azioni che dicevo prima sono azioni mediamente giuste. Dipende come vengono mixate nelle aziende. Prima mossa: essere molto trasparenti e chiari nel piano anti crisi con convergenza di intenti nel piano anti crisi di crescita, fortemente condiviso a livello di management.

Ci aspettiamo una giusta dose di "strabismo strategico", cioè focus sulla trimestrale o i risultati a breve, ma anche sul medio e lungo termine. Un giusto bilanciamento per gli investimenti nei settori che cresceranno. È fondamentale continuare con l'innovazione di prodotto. Anche perché ci aspettiamo che continuino alcune tendenze di prima della crisi: la multicanalità con l'avvento dell'online, piuttosto che il trend del low cost, piuttosto che il social networking, piuttosto che la convergenza tra settori diversi. Sono tendenze fondamentali per i nuovi prodotti e il loro prezzo.

Un esempio pratico?

Basta pensare al successo delle banche online, che come CheBanca! Di Medio-

banca mescolano l'offerta aggressiva di servizi a basso costo con la raccolta anche tramite filiale tradizionale, e che vengono molto premiati dal mercato. Hanno innovato concetti di base e prodotti tradizionali con un mix tra internet e punto vendita tradizionale.

Il punto centrale rimane il capitale umano. In alcuni settori verrà del tutto rivista la logica di incentivazione del personale. Soprattutto nella rete distributiva. Dove si lavorerà con attenzione a contenere i costi ma anche a ripensare i modelli di valutazione e i modelli incentivanti dei prossimi anni, che sono quelli che guidano i comportamenti, e quindi le azioni e quindi i risultati.

Quali saranno i settori più rapidi?

Di certo il settore energy e power. Ci aspettiamo liberalizzazione normativa, consolidamenti, crescita organica e inorganica degli attori, molti progetti, molto dinamismo e cambiamenti di modello nel servizio alla clientela. Un altro settore importante è quello trasversale del Made in Italy con brand già abbastanza forti, come Campari, oppure Ferrero, premiata di recente per la miglior reputazione al mondo. Terza area è il mondo dell'health care, la sanità, dove si stanno muovendo molte cose. In due anni ci sono stati forti investimenti, anche da private equity per avere ritorni importanti nel breve e medio periodo. Noi prevediamo una crescita forte perché il settore è nuovo e non ancora maturo: è frammentato, con margini importanti per consolidamenti, sinergie e via dicendo.

Mancano alcuni macro settori, però. Perché?

Infatti, non cito i settori tradizionalmente importanti per il Pil, come le telecomunicazioni, il finanziario, il consumer product. Sono settori giganteschi, ma è molto difficile individuare all'interno dei player dinamici che riescano a fare la differenza rispetto alla media di settore, che è purtroppo molto attendista e non prende decisioni innovative. ■

Antonio Dini