

Come diventare imprese con alte performance

**Uno studio su posizionamento di mercato,
capacità distintive, anatomia della performance**

Come diventare imprese con alte performance

a cura di Marino Fadda

Quattro anni fa, la società Accenture – tra le principali società di consulenza del mondo – ha iniziato a sviluppare il progetto continuativo “High Performance Business” che, finora, ha coinvolto più di 6.000 aziende, di cui 500 high performer.

L’ipotesi base del progetto è che le società leader, pur con caratteristiche apparentemente diverse, hanno in realtà molti elementi e comportamenti in comune, che sono alla base degli eccellenti risultati conseguiti. Queste caratteristiche sono individuabili e riproducibili.

Il progetto intende quindi individuare i driver che consentono ad un’impresa di raggiungere un’elevata performance e che possono essere riprodotti, trasportando di conseguenza quanto rilevato dallo studio in soluzioni pratiche per aziende che desiderano raggiungere alte performance. L’obiettivo ultimo non è infatti di natura teorica ma molto più pratico: “scoprire delle cose che chiunque avrebbe potuto applicare per consentire a qualsiasi azienda di ottenere risultati migliori” .

Il progetto Accenture non costituisce naturalmente il primo tentativo di identificare i driver di una performance aziendale eccellente, ma segue una metodologia particolare, basata su analisi specifiche a livello di settore. Nel complesso sono state analizzate aziende altamente performanti in 31 dei settori industriali più importanti.

Il primo passo del progetto è stata la definizione di “alta performance”, che è stata individuata sulla base di cinque variabili fondamentali: la crescita del fatturato, la redditività, e tre indicatori finanziari (il posizionamento futuro, la longevità della performance, la congruenza) .

Una volta analizzate le imprese leader dal punto di vista della performance, sono emersi “i tratti comuni dell’alta performance”, definiti con il termine di “essenza competitiva”, e che possono essere sintetizzati in tre “colonne portanti” dell’alta performance:

- il focus e la posizione di mercato;
- le capacità distintive;
- l’anatomia della performance.

L'elemento che distingue le aziende ad alte performance dai concorrenti è il modo coerente con cui costruiscono e mantengono questa essenza competitiva. Molte aziende affrontano la concorrenza sulla base di un unico punto di differenziazione: le società ad alte performance, invece, producono essenza competitiva tramite l'equilibrio, l'allineamento e il rinnovamento di questi tre elementi costitutivi delle alte performance .

Focus di mercato e posizione di mercato

Il primo elemento costitutivo delle alte performance – focus di mercato e posizione di mercato – definisce quegli aspetti della strategia di business che riguardano il “dove competere” e il “come competere”.

Da questo punto di vista, le imprese ad alta performance sono sempre al posto giusto nel momento giusto (focus di mercato), guidate da un'adeguata strategia (posizione di mercato). Si trovano dove il mercato si muove e, quando un mercato matura, sono pronte a cogliere le grandi opportunità che si presentano .

Sono in grado di vedere per prime le nuove realtà, di cogliere le necessità di trasformazione, formandosi un'idea precisa e convertendola in una strategia efficace. Per raggiungere questi risultati, le imprese ad alta performance utilizzano fonti che vanno oltre i tradizionali sistemi: “sollecitano i dipendenti a contatto con la clientela a proporre nuove idee, guardano oltre i limiti della loro azienda e del loro settore e ascoltano con attenzione eventuali critiche” . Come esempio, si cita la Toyota che, nel 2002 – quando era il produttore di auto n. 1 del Giappone, il terzo al mondo e la marca più venduta negli Stati Uniti – lanciò un programma di cambiamento chiamato “Global Vision 2010”, in cui si proponeva di reinventare completamente l'azienda.

Le imprese ad alte performance hanno queste capacità perché:

1. comprendono le dinamiche del loro settore meglio dei loro concorrenti;
2. sono consapevoli dell'importanza di definire una precisa strategia, si rendono conto di quali siano i mezzi migliori per crearla, e agiscono con grande chiarezza quando determinano la direzione strategica da seguire. Per queste imprese, la strategia non è un concetto astratto a sé stante, ma una componente viva dell'organizzazione, che viene compresa e sfruttata a tutti i livelli.

Focus e posizione di mercato vengono ottimizzate quando le imprese sanno gestire alcune aree critiche, come ad esempio:

- le attività quotidiane e quelle future (capacità di gestire e di programmare le risorse necessarie per il presente, il breve, medio e lungo termine);

- la progettazione dell'organizzazione aziendale, che viene sviluppata non tanto sulla base delle indicazioni dei testi teorici, quanto sulla profonda conoscenza delle capacità delle risorse umane esistenti. La struttura organizzativa è progettata per servire i business della società e, in questo senso, deve supportare la capacità dell'azienda di operare con successo e deve evolvere con lo sviluppo del business e dell'ambiente esterno.

Capacità distintive

“Da più di dieci anni le imprese si sentono dire che devono competere sulla base delle loro reali capacità. Ma questo consiglio non le può portare avanti. Per poter fare la differenza nella performance del business, le capacità devono essere distintive, cioè devono essere combinate in maniera selettiva per creare una formula imbattibile, capace di soddisfare i clienti” .

Non si tratta, quindi, di ricercare il successo attraverso il raggiungimento di un'eccellenza in uno o più processi (o competenze). “Abbiamo riscontrato che per creare valore, ciascun high performer sviluppa una sua formula specifica ... Tale formula risulta essere legata ai bisogni del cliente e viene tradotta in un unico e inimitabile set di risorse e processi di business interconnessi che soddisfa quei bisogni in modo cost-effective. Queste formule le chiamiamo “algoritmi di business” .

Gli “algoritmi di business”, che costituiscono le competenze veramente distintive e che sono essenziali ai fini di un vantaggio competitivo duraturo, sono composti da cinque attributi chiave. Nessuno di questi può dare da solo ad un'impresa una competenza distintiva. “Nell'insieme, invece, questi cinque attributi determinano sempre una differenza tra procedure di business buone ma non eccezionali e procedure che migliorano veramente e in maniera duratura la performance aziendale” .

Il primo attributo consiste nella definizione di algoritmi per la creazione di valore per il cliente . Le aziende con alte performance riconoscono la necessità di servire bene i clienti e, per fare questo, definiscono degli algoritmi basati su due elementi cruciali:

- a) una profonda conoscenza sia di ciò che è (o sarà) veramente importante per i clienti, sia delle competenze di marketing necessarie per creare e sostenere la domanda;
- b) l'originalità nell'individuare la configurazione di risorse più redditizia per fornire il valore promesso.

Un'importante compagnia di assicurazioni sulle auto ha creato il suo algoritmo dopo aver notato che quello che contava per molti clienti era la velocità dei risarcimenti. Ha quindi sfruttato le nuove tecnologie per collegare una serie di processi in modo che il rimborso arrivasse ai clienti subito dopo la perizia del liquidatore, e non dopo alcune settimane. Risultato: una forte crescita del business e una riduzione del rapporto tra costi e risarcimenti.

La Dell Computer ha combinato due processi separati – vendita attraverso canali non tradizionali e montaggio del PC solo al momento dell'ordine – che le hanno fornito un algoritmo di business grazie al quale ha potuto ridurre costi e prezzi, diventando la prima società di vendita di PC.

Il secondo attributo consiste nell'allineamento dell'impiego di capitale a questi algoritmi. "Il segreto per far funzionare una competenza distintiva è garantire che l'impiego di capitale sia orientato all'algoritmo di business sottostante. Come minimo, questo significa che ogni processo che la compone deve ricevere il supporto finanziario necessario per riuscire I processi di base nelle imprese ad alte performance non solo ottengono un supporto finanziario adeguato, ma tendono anche a ricevere la massima attenzione sul capitale umano, da parte sia del management sia del personale di linea" .

Il terzo attributo consiste nel concentrare gli sforzi sui processi di base di questi algoritmi. Mentre molte imprese s'impegnano per integrare tutti i loro processi, le imprese ad alte performance concentrano i loro sforzi sull'integrazione di ciò che è veramente importante per il loro algoritmo di business, senza cercare di collegare tutto a tutto il resto.

"Ad esempio, il distributore spagnolo di abbigliamento Zara crea capacità di riserva nei sistemi di produzione e distribuzione per soddisfare gli "obiettivi di velocità," che servono come riferimento per la rapidità con cui i nuovi articoli vengono consegnati ai negozi. Questo è possibile, ad esempio, producendo e consegnando la merce in piccoli lotti, un modo apparentemente inefficiente di operare. Ma la società sa che mantenere la velocità è più importante ai fini del successo generale del business che raggiungere riduzioni progressive dei costi in alcuni asset operativi" .

Il quarto attributo consiste nel migliorare continuamente la performance dell'algoritmo, muovendosi velocemente lungo la curva di apprendimento (procurandosi cioè le conoscenze necessarie per migliorare in misura notevole). A questo fine, è utile porsi degli obiettivi "impossibili", soprattutto per quanto riguarda i processi chiave, in modo da stimolare la collaborazione rapida e creativa dei dipendenti a tutti i livelli.

L'ultimo attributo consiste nel mantenere un equilibrio tra cambiamento evolutivo e cambiamento rivoluzionario, a mano a mano che competenze e algoritmi vengono inevitabilmente adattati. "Le imprese ad alte performance sono particolarmente abili sia ad adeguare il loro algoritmo sia a ridefinirlo quando le circostanze lo richiedono" .

Naturalmente, per sviluppare gli algoritmi di business e, quindi, delle "capacità distintive" che creino una vera differenza sul mercato, occorre che i leader abbiano ben chiaro quali sono i processi e le competenze che forniscono le capacità più distintive e quali invece sono meno determinanti. Di conseguenza, "il primo passo per definire le capacità distintive è sapere molto bene ciò che vogliono i clienti" .

Anatomia della performance

Il successo di lungo termine nel business ha, senza dubbio, una componente culturale. Ma lo studio svolto da Accenture ha posto in rilievo l'importanza di definire un significato differente da quello comunemente inteso per cultura aziendale . Su questa base è stato sviluppato il concetto di "anatomia della performance" .

"L'anatomia della performance incarna l'approccio peculiare di un'impresa alla gestione di quegli elementi comuni a tutti i business, e dunque decisivi per garantire l'efficacia a lungo termine, la qualità e la rapidità del processo decisionale e la padronanza del cambiamento e dell'innovazione".

E' uno strumento potente che richiede la presenza di un leader molto abile, capace di creare quello slancio culturale fondamentale per un successo di business duraturo.

L'indagine ha identificato cinque "atteggiamenti vincenti" (mentalità) attorno a cui ruota l'anatomia dell'alta performance, cioè le competenze essenziali che determinano in che modo (e quanto efficacemente) un'organizzazione si accosta ai compiti decisivi in vista dell'attuazione della sua strategia .

La prima mentalità consiste nell'impegnarsi contemporaneamente sul presente e sul futuro. Le aziende rimangono spesso bloccate tra due alternative radicalmente diverse: gestire il presente, ottimizzando i risultati con le persone e le risorse che già possiedono; oppure, investire nel futuro, migliorando la gamma di prodotti e servizi, sviluppando nuovi mercati, ecc.

Ma concentrarsi su una sola dimensione può essere fatale. "I leader delle imprese ad alte performance evitano di cadere nella trappola che

si crea di fronte ad alternative radicalmente opposte e scelgono, invece, un approccio sinergico circondandosi di persone di talento capaci di gestire entrambe le opzioni. Pur continuando a operare per trarre i risultati migliori dalle attività correnti ... investono molto anche in ciò che servirà per diventare in futuro innovatori di alta efficacia” .

La seconda mentalità consiste nell’investire una considerevole quantità di tempo nell’assumere e formare le risorse umane. “Nell’era della conoscenza, un’impresa non può sperare di ottenere un’alta performance se i suoi leader non si fanno carico di acquisire, sviluppare, valutare e conservare il talento. Non possono limitarsi a pretendere di più dalla Direzione delle Risorse Umane, ma devono essere personalmente coinvolti nella ricerca di talenti e nello sviluppo delle persone. Un modo per farlo è diventare dei “talent scout ossessivi”. Cercando continuamente le persone migliori all’interno e al di fuori dell’organizzazione, i dirigenti devono comunicare chiaramente, sia a parole che con i fatti, che ci tengono davvero a trovare, sviluppare e conservare il talento” . Al limite, dovrebbero arrivare a sviluppare la ricerca di talenti come fa la BMW, che pianifica periodicamente delle posizioni che non esistono ancora, ma che serviranno nel futuro. Questo significa sapere oggi quali competenze saranno necessarie domani.

Le altre tre mentalità consistono nel:

- ricorrere a un modo semplice e trasparente di misurare il successo e condividere i buoni risultati ottenuti con tutta l’organizzazione: i leader dovrebbero essere preparati a tradurre la specifica proposta di valore – quella che Accenture chiama “l’algoritmo di valore dell’azienda” – in un obiettivo sintetico che tutte le persone dell’organizzazione possano assorbire e avere come riferimento.
- concepire la tecnologia come risorsa strategica: le imprese ad alta performance spesso spendono in informatica meno dei concorrenti, ma i loro investimenti hanno sempre implicazioni strategiche.
- enfatizzare il rinnovamento continuo: nelle organizzazioni si tende a incoraggiare la perpetuazione delle pratiche e delle abitudini acquisite. I leader delle aziende con alte performance, invece, si assicurano che l’impresa sviluppi una maggiore sensibilità al mercato, sono attenti ad individuare nuove opportunità di mercato e hanno una buona capacità di giudicare ciò che dovrebbe essere mantenuto e ciò che dovrebbe essere rinnovato.

Conclusioni

Gli spunti di riflessione offerti dallo studio della società Accenture sono molti. Tra i tanti, ne voglio segnalare soprattutto uno perché ha profondi riflessi sul marketing. Mi riferisco alla seconda colonna dell'alta performance, le "capacità distintive". Nel chiarirne il significato, lo studio mette in rilievo che, per creare valore per il cliente, occorre partire dai suoi bisogni e, conseguentemente, progettare una formula specifica che viene tradotta in un insieme di risorse e processi interconnessi. Questa formula definisce gli "algoritmi di business", che sono cinque. La descrizione di questi cinque algoritmi evidenzia che la soddisfazione del cliente si raggiunge attraverso un impegno integrato dell'azienda, che coinvolge varie funzioni, come il marketing, l'organizzazione, le risorse umane, ecc.

Questo risultato ci sembra importante, anche perché è quello dove la teoria del marketing è colpevolmente in ritardo e non ha prodotto finora contributi particolarmente significativi. In particolare, mancano degli studi approfonditi sui legami tra marketing ed organizzazione aziendale e, di conseguenza, su come quest'ultima funzione possa influenzare (in negativo) i risultati delle azioni previste dal marketing.

Riferimenti bibliografici

- 1 "Come le migliori imprese del mondo realizzano le alte performance", *Outlook* (2007), n. 1, pag. 27. *Outlook* è la rivista della società Accenture.
- 2 Per una descrizione dettagliata dei cinque attributi si rimanda all'articolo citato, pag. 27, oltre a "Misurare l'alta performance", *Outlook* (2004), n.1.
- 3 Una sintesi della struttura dell'indagine, oltre che negli articoli già citati, si può trovare anche in "L'essenza competitiva", *Outlook* (2005), n. 2 e in "Cinque motivi per cui ogni azienda dovrebbe sforzarsi di raggiungere alte performance", *Outlook* (2007), n. 1.
- 4 "The right place, the right time", *Outlook* (2005), n. 3.
- 5 "Gestire la trasformazione: anticipare il cambiamento", *Outlook* (2007), n. 1, pag. 61.
- 6 "Segni distintivi", *Outlook* (2006), n. 1, pag. 73.
- 7 "Come le migliori imprese del mondo realizzano le alte performance", *Outlook* (2007), n. 1, pag. 30.
- 8 "Segni distintivi", *Outlook* (2006), n. 1, pag. 75.
- 9 *Ibidem*, pag. 75. Questo algoritmo ha un significato simile alla "proposta di valore" utilizzata nel marketing.
- 10 *Ibidem*, pag. 76
- 11 *Ibidem*, pp. 79-80.
- 12 *Ibidem*, pag. 82.
- 13 "Leader per imitazione", *Outlook* (2007), n. 1, pag. 82.
- 14 In "Strategia e cultura d'impresa", *Il Sole 24 Ore* (2008), pag. 8, H. Simon e D. Zatta definiscono la cultura aziendale come "l'insieme dei valori e degli obiettivi dell'impresa stessa che sono riconosciuti e perseguiti dal personale".
- 15 Anatomia della performance", *Outlook* (2005), n. 1.
- 16 "Come le migliori imprese del mondo realizzano le alte performance", *Outlook* (2007), n. 1, pag. 30.
- 17 "Come creare una cultura dell'alta performance", *Outlook* (2007), n. 1, pp. 68-77.
- 18 *Ibidem*, pag. 71.
- 19 *Ibidem*, pag. 72

Marino Fadda

Dal 1993 svolge attività di consulenza nell'area marketing e comunicazione, con particolare riferimento alle attività di pianificazione, elaborazione della strategia, fidelizzazione della clientela, creazione e sviluppo dell'immagine aziendale. Ha collaborato con società operanti in Sardegna e nel Nord dell'Italia, quali il Gruppo Rinascente, Waler, Vibrapac, Demoskopea e altre piccole e medie imprese.

Svolge anche attività di formazione nell'area marketing e comunicazione, in collaborazione con Soges - Torino, Università degli Studi di Cagliari, Isfor API - Cagliari, Gesco & Partner - Roma, I.N.I.P.A. - Roma, B.I.C. Sardegna.

In precedenza ha lavorato in UPIM nel servizio "Sviluppo e coordinamento marketing" e alla Rinascente, Divisione Grandi magazzini, nel servizio "Pubblicità e Promozioni", sempre nel ruolo di account executive.

E' laureato in Scienze Economiche presso l'Università degli Studi di Siena.

ECCELLERE BUSINESS COMMUNITY

www.eccellere.com

Eccellere Business Community è il portale web dedicato alle imprese di successo. Nato nel 2004, si rivolge a imprenditori e manager appartenenti a tutte le funzioni aziendali sensibili all'importanza dell'aggiornamento e della formazione continua.

Il sito ospita una selezione di contributi inediti su argomenti di frontiera di marketing, comunicazione, management, gestione delle risorse umane, formazione, gestione strategica dell'impresa, tecnologia, mercati internazionali e riporta la testimonianza di imprese che hanno dimostrato notevoli capacità di competere nel proprio settore di mercato.

Eccellere si propone di contribuire all'evoluzione della cultura manageriale in Italia attraverso la creazione e lo sviluppo di una comunità composta da lettori, redattori, collaboratori, imprese e partner che condividono sul portale conoscenze ed esperienze sul mondo delle imprese e analizzano i nuovi fattori chiave che consentono oggi alle imprese di conquistare e mantenere il successo competitivo.