



Martedì 26/06/2012

## Monti ha sbagliato?

A cura di: Studio Randazzo

No e Sì. Insomma non ha sbagliato perché il suo approccio strategico "classico" non poteva che portare questi risultati quindi ha sbagliato perché non ha applicato una strategia innovativa per far ripartire l'economia e ridurre il debito.

Qualcuno penserà che è impossibile ottenere il rilancio dell'economia e l'abbattimento del debito pubblico insieme. Sarebbe utopia. In effetti è così secondo la teoria classica economica (Porter, Kaplan & Co) da cui Monti proviene. Vediamo come funziona per le imprese. L'economia tradizionale "crede" che le opzioni strategiche di un'azienda siano limitate dall'ambiente. In altre parole, la struttura modella la strategia. Quando i dirigenti sviluppano la strategia aziendale, quasi sempre iniziano analizzando il settore o le condizioni ambientali nelle quali operano. Poi, valutano i punti di forza e i punti di debolezza dei concorrenti che si trovano a dover affrontare. Avendo in mente queste analisi - di settore e competitive - cercano di elaborare un posizionamento strategico distintivo che consenta loro di superare i rivali grazie a un vantaggio competitivo specifico. Per ottenere tale vantaggio, di solito un'azienda cerca di differenziarsi dalla concorrenza attraverso un prezzo superiore (premium price) oppure mediante costi più bassi.

A partire da questa scelta, l'azienda allinea di conseguenza la propria catena del valore, mettendo a punto strategie di produzione, di marketing e di gestione delle risorse umane appropriate. Sulla base di queste strategie, vengono definiti i target finanziari e viene allocato il budget. La logica che sta alla base di questo processo è che le opzioni strategiche di un'azienda sono limitate dall'ambiente. In altre parole, la struttura modella la strategia. Questo approccio «strutturalista» trova le proprie radici nel paradigma «struttura-condotta-performance» dell'economia dell'organizzazione industriale e ha dominato la pratica della strategia negli ultimi trent'anni. Secondo questo approccio, la performance di un'azienda dipende dalla sua condotta, che a propria volta si basa su fattori strutturali di base, come il numero di fornitori e clienti e le barriere d'ingresso. Si tratta di una visione deterministica del mondo, in cui la catena causale parte dalle condizioni esterne per arrivare alle decisioni aziendali che cercano di sfruttare queste condizioni. L'approccio o la visione strategica denominata Strategia Oceano Blu (Blue Ocean Strategy), che considera la performance di un'azienda come non necessariamente determinata dal contesto competitivo di un settore. Il modello di lavoro della Strategia Oceano Blu può aiutare le aziende a ridefinire in modo sistematico il settore in cui operano e a ribaltare a proprio favore la sequenza struttura-strategia. La Strategia Oceano Blu prende le mosse da una scuola economica emergente della cosiddetta «crescita endogena», la cui premessa fondamentale è che le idee e le azioni degli attori individuali possono plasmare il paesaggio economico e di settore nel quale operano. In altre parole, la strategia modella la struttura. Chiamiamo questo approccio «ricostruzionista».

Anche se l'approccio strutturalista è prezioso e rilevante, l'approccio ricostruzionista è più appropriato in certi contesti economici e di settore. In effetti, la crisi finanziaria globale ha reso più forte la necessità di un'alternativa ricostruzionista. Il primo compito della leadership di un'organizzazione è quindi quello di scegliere il giusto approccio strategico alla luce delle sfide che l'organizzazione si trova a dover fronteggiare. Scegliere il giusto approccio, tuttavia, non è sufficiente. I dirigenti devono poi far sì che la loro organizzazione sia in linea con l'approccio scelto per produrre una performance sostenibile. La maggior parte dei dirigenti conosce il funzionamento dell'approccio strutturalista, perciò questo articolo si focalizzerà sulla spiegazione di come si possa allineare un'organizzazione a un approccio di tipo ricostruzionista per realizzare una performance di eccellenza e sostenibile (Harvard Business Review, 2009). Anche se questo approccio "visionario" ma estremamente efficace (qualcuno dice "è un approccio strategico micidiale") se si guardano le performance di realtà imprenditoriali come Cirque du Soleil, Casella Wine, la Wii di Nintendo



parrebbe ad esclusivo utilizzo del mondo delle imprese la bella notizia è che in realtà si può (e si deve) applicare a tutti i contesti (quindi anche amministrazione pubblica, organizzazioni no-profit) dove è necessario attuare un cambiamento per spezzare il trade-off tra costi e servizi (ossia riuscire ad aumentare il servizio o l'utilità al cliente e la contestuale riduzione dei costi!). Esempi da cui attingere e imparare? Dubai, la Malesia e Singapore. Una cosa su tutte: perchè non è possibile ridurre la pressione fiscale aumentando i servizi ai cittadini creando contesti di scambio di capitale sociale (i cittadini si impegnano a fornire parte del loro tempo a servizio della comunità) e aumentando l'efficienza (con l'obiettivo di creare utili e NON DEBITI) da parte delle società pubbliche/partecipate gestendole con un approccio "visionario" (ma non troppo) Blu Ocean Strategy?

Dott. Marco Randazzo

Fonte: <http://marcorandazzo.wordpress.com>