

## VINCERE SULLA CONCORRENZA

**Come affrontare la competizione? Ingrandirsi, fondersi, vendere oppure... cambiare?**

Fronteggiare la concorrenza è una battaglia quotidiana sempre più dura: ottenere le migliori condizioni con i fornitori, difendere o aumentare le quote di mercato, avere una leadership geografica o settoriale.

In un ambito competitivo sempre più complesso, si assiste ad una proliferazione di aziende concorrenti e ad una costante decrescita del profitto dovuta proprio alla forte competizione e agli sforzi organizzativi necessari per sostenerla.

Come uscire da questo  
circolo vizioso?  
E' possibile neutralizzare  
la concorrenza e  
migliorare i profitti?

Sono domande a cui, apparentemente, è impossibile rispondere... o, perlomeno, è impossibile per tutte quelle aziende che non hanno la capacità di realizzare dei piani di cambiamento e innovazione di medio e lungo periodo.

Alla base del piano di cambiamento, c'è la "mossa strategica", cioè l'insieme di azioni e decisioni manageriali che determinano un nuovo approccio al mercato, come mettere a punto un'offerta dotata di innovazione tecnologica e funzionale o come realizzare nuovi e migliori servizi attraverso una ottimizzazione organizzativa aziendale.

Il punto di partenza non consiste nella tradizionale mole di analisi quantitative, tipiche della pianificazione strategica, ma nel guardare al quadro complessivo ed estendere l'orizzonte oltre i limiti abituali del settore di appartenenza.

Arrivare primi ad innovare, a cogliere tendenze, ad anticipare nuovi modelli di consumo, di servizio e di azione è sicuramente importante, ma non basta: per vincere la competizione è necessario effettuare un processo di cambiamento nell'organizzazione dell'azienda.

Il cammino tra la realtà di oggi e le opportunità di domani può essere lungo e difficile: vince chi riesce ad accumu-



lare più in fretta le competenze e gli assetti organizzativi e gestionali necessari a sviluppare e sperimentare sistemi alternativi.

Tra le tante soluzioni candidate a risolvere il problema di una concorrenza insostenibile, vi è il coinvolgimento di altre aziende dotate di risorse critiche e complementari, per la realizzazione delle infrastrutture o dei “numeri” necessari per una competizione vincente.

Attenzione, però, a non cadere nella trappola della globalizzazione senza aver prima fatto le opportune riflessioni sulle capacità strategiche e funzionali di chi vuol acquisire partecipazioni o controlli azionari in altre aziende.

Non basta appartenere ad un gruppo più grande per essere “vincenti”. La storia ci pone numerosi esempi di piccoli e grandi fallimenti a cura di imprese medie e grandi che si sono “gonfiate” attraverso continue acquisizioni.

Per ottenere risultati importanti e reali dalla “globalizzazione” bisogna avere disegni strategici vincenti e capacità di gestione ed organizzazione al di sopra della media.

In questi processi di crescita tramite fusioni, acquisizioni o altre forme simili, occorre garantire alle aziende acquisite/partecipate la massima autonomia funzionale, facendo ricorso a sistemi automatici di visibilità e scambio di prodotti e servizi. Attraverso il controllo e la visibilità logistica e contabile si ottengono i reali vantaggi dell’essere un gruppo.

In poche parole, il disegno strategico di chi vuol acquisire deve poggiare necessariamente su sistemi informativi adatti ad assorbire l’urto gestionale ed organizzativo di aziende diverse, per cultura e funzionalità.

Sarebbe meglio evitare, quindi, di avviarsi verso processi di globalizzazione se alla base non c’è una realtà capace



di essere vincente. Mettere insieme i “numeri” tanto per essere più grandi può rivelarsi disastroso poiché, nella maggior parte dei casi, vanno ad assommarsi anche i costi della disorganizzazione e della mancanza di vere strategie di mercato.



Si può competere e vincere anche senza essere grandi: l’importante è non adagiarsi.

Per “navigare” con successo nel mare tempestoso della concorrenza, serve soprattutto una buona capacità di osservazione, aggiustamento e manovra. In altre parole, la capacità di cambiare velocemente.

La capacità di cambiare e di governare con efficacia il processo è una risorsa distintiva e un vantaggio competitivo che, tuttavia, si crea con fatica perchè richiede il concorso “emotivo” di tutte le componenti aziendali. Assume forme estremamente originali, individuali e caratterizzanti ed ha una natura prevalentemente silenziosa; una volta sviluppata, diventa parte del “patrimonio genetico” dell’organizzazione, difficile quindi da replicare.

La vittoria si ottiene guardando al futuro e gestendo il processo di cambiamento con genuino interesse, entusiasmo, immaginazione e coraggio.

“Vincere” significa,  
in definitiva, essere  
pronti a cambiare.

**Franco Perucci**

*Amm. Delegato, Informatica Centro*