

La gestione del caos per uscire dalla crisi

Il caos è diventato la 'nuova normalità' con cui le imprese devono fare i conti per uscire dalla crisi. Ma occorrono metodo e strategia. L'intramontabile Philip Kotler e il consulente John A. Caslione hanno messo a punto il Chaotics Management System e ci raccontano come funziona.

di Raul Alvarez

28 settembre 2008, una data entrata nei libri di storia. Wall Street chiude in picchiata con una seduta da brividi, un tonfo del Dow Jones sui titoli industriali che in una manciata di minuti lascia sul terreno più di 776 punti. In otto giorni vengono 'bruciati' 2.400 miliardi di dollari degli investitori. Da quel momento le banche diventano più caute nel concedere prestiti persino ad altre banche. Le borse registrano gravi perdite in tutto il mondo. Il Vicegovernatore della Banca d'Inghilterra, Charles Bean, annuncia: "È la più grave crisi finanziaria nella storia dell'umanità". Su come ciò sia potuto accadere e su come contenere la catastrofe, si sono spesi fiumi di parole. Persino una del-

■ Philip Kotler, consulente e guru del marketing.



le voci più autorevoli del marketing, Philip Kotler, ha detto la sua in un libro fresco di stampa e dal titolo eloquente, *Chaotics - Gestione e marketing nell'era della turbolenza*, edito da Sperling & Kupfer. Lo ha scritto a quattro mani con John A. Caslione, consulente in strategie di business. La loro tesi è inquietante; ma le soluzioni prospettate, attraenti.

Dalla turbolenza al caos

"Oggi", spiegano i due autori, "il mondo è più interconnesso. La globalizzazione e le nuove tecnologie sono le principali forze in campo che concorrono a creare un nuovo livello di 'fragilità interconnessa' nell'economia mondiale. Globalizzazione significa che i produttori di un paese importano più risorse da altri paesi. La tecnologia digitale accelera la velocità delle informazioni e degli scambi e ciò significa abbattimento dei costi. Ma l'altra faccia della medaglia è un aumento esponenziale della vulnerabilità dei mercati".

La turbolenza apre le porte al caos. E questa non sembra essere l'eccezione di un'annata fuori controllo, ma la 'nuova normalità' con cui fare i conti. "Nel futuro l'economia non sarà più caratterizzata da quell'alternanza di cicli economici di rialzo e ribasso che, in passato, consentiva una certa prevedibilità. Dobbiamo aspettarci ulteriori crisi che accresceranno il rischio e l'insicurezza per le aziende, a livello sia micro sia macro-economico. I manager dovranno imparare a convivere con un cambiamento che sconvolgerà

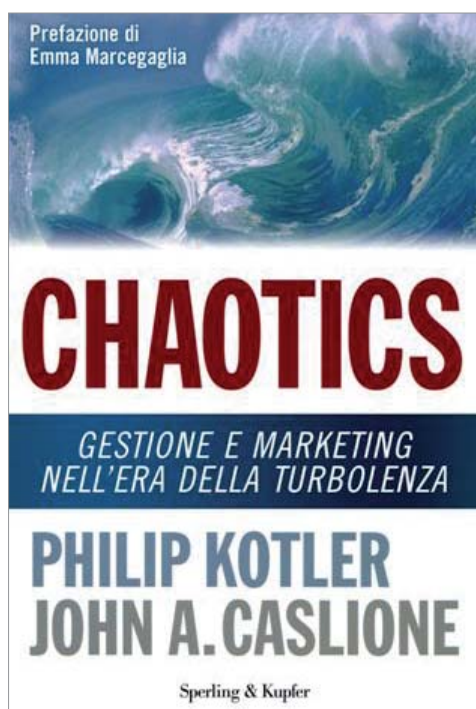
sempre di più i loro piani, costringendoli a fare i conti con il caos".

Le leve generatrici di caos

Ma cosa alimenta questo fenomeno che avanza a velocità stratosferica? A detta di Kotler e Caslione, innanzitutto la rivoluzione di internet. Oggi i nuovi media e i social network – affermano i due studiosi – consentono alle persone con interessi comuni di incontrarsi con più facilità, di scambiarsi informazioni e collaborare. Cresce il potere dei clienti nell'influenzare le strategie aziendali e le caratteristiche dei prodotti/servizi. I clienti non sono mai stati informati come oggi, e questo gli conferisce potere. Un potere

■ John A. Caslione, consulente in strategie di business.





non privo di rischi: una voce arrabbiata sulla rete può influenzare migliaia di persone, intaccando la reputazione dell'azienda. Poi Kotler e Caslione ci regalano un'anticipazione: "In futuro la rivoluzione informatica, quella che imprimerà la principale spinta alla globalizzazione, arriverà dal 'cloud computing'. I data service e le funzionalità offerte risiederanno direttamente sui server in rete piuttosto che continuare a essere installati sui singoli computer. Gli utenti accederanno a questi servizi da internet senza avere il controllo sull'infrastruttura tecnologica sottostante". Quali ricadute avrà questa innovazione sul business? "Il cloud computing", spiegano, "permetterà alla tecnologia digitale di entrare in ogni recesso dell'economia. Ciò renderà le piccole imprese più competitive, accrescendo la turbolenza dei mercati".

Fra le altre leve del caos: le 'tecnologie dirompenti' (e-book, VoIP ecc.) e la discesa nell'arena competitiva del 'resto del mondo', i cosiddetti mercati emergenti, portatori di nuova ricchezza e soprattutto della risorsa più rara: la liquidità. I paesi del BRIC e del Medio Oriente, con le loro consistenti disponibilità finanziarie, hanno già

svolto durante la crisi una funzione di stabilizzazione dell'economia mondiale, controbilanciando il rallentamento dell'Europa e degli Stati Uniti. Ma la loro entrata in scena non è immune da pericoli, poiché l'ipercompetizione renderà obsoleti i vecchi vantaggi. C'è poi un altro fattore scardinante da tenere presente: i fondi sovrani. Durante la crisi del 2008, numerose istituzioni finanziarie statunitensi ed europee hanno evitato la bancarotta grazie all'intervento dei capitali di fondi pubblici controllati direttamente dai governi. Oggi i fondi di Cina, Singapore e Kuwait controllano asset per un valore di quasi 4.000 miliardi di dollari e sono nella posizione di poter tentare la scalata a Wall Street e nelle principali borse europee, sconvolgendo gli scenari mondiali della finanza. "E c'è un rischio da non sottovalutare: la turbolenza innescata dagli investimenti dei fondi sovrani può alimentare il nazionalismo e il protezionismo".

Gli errori del management

Quando il panico raggiunge l'apice, è la paura a guidare le decisioni. Se l'economia ristagna, i tagli diventano inevitabili. "L'importante", spiegano Kotler e Caslione, "è che non pregiudichino le caratteristiche distintive delle aziende, la loro cultura, i loro valori". In altre parole, ciò che le ha rese famose.

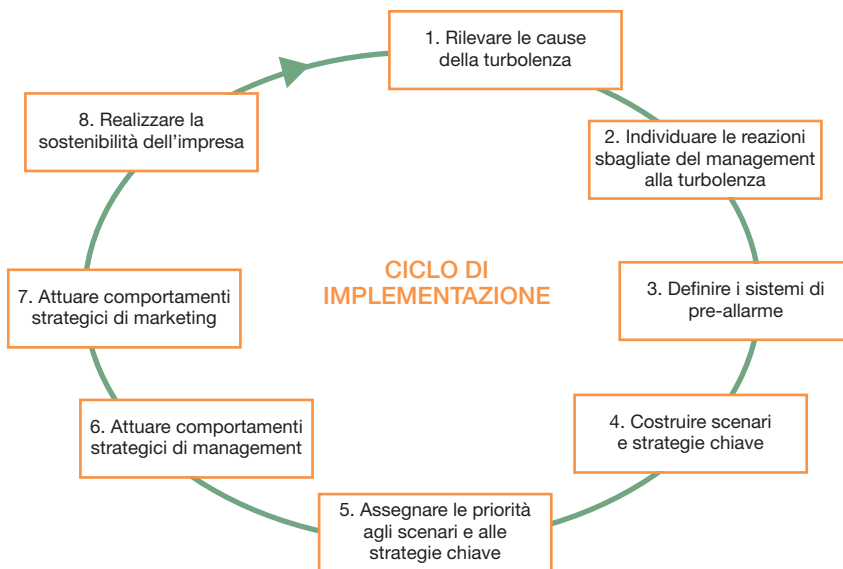
Il timore di essere spazzati via dal mercato porta a commettere alcuni errori. Primo fra tutti: la riduzione indiscriminata dei costi. In tempi di magra tutti fanno dei tagli, ma è il modo in cui viene effettuata questa operazione a distinguere le

I fattori chiave per la gestione del caos

- 1) Difendete la quota di mercato connessa ai segmenti di clienti più importanti. Non è il momento di mostrarsi troppo avidi, la vostra priorità deve essere la difesa dei clienti fedeli e redditizi.
- 2) Combattetevi per accrescere la quota di mercato, sottraendo ai concorrenti quella corrispondente ai segmenti dei clienti più importanti. Lanciate iniziative aggressive per espandere i segmenti dei clienti principali a danno dei vostri rivali più deboli.
- 3) Intensificate le indagini sui clienti, perché i loro bisogni e desideri sono in continuo mutamento. Rimanetegli vicino, anche loro sono sotto pressione.
- 4) Cercate di aumentare o almeno di mantenere stabile il budget di marketing. Ora è il momento di difendere il fronte interno, di incidere sui segmenti dei clienti principali.
- 5) Concentratevi su tutto ciò che è sicuro e ponete in evidenza i valori fondamentali. Sforzatevi di tranquillizzare i clienti garantendo la sicurezza dei loro acquisti. Vendete prodotti e servizi che continuano a farli sentire sicuri, investendo su tutte le risorse necessarie.
- 6) Abbandonate rapidamente i programmi inefficaci.
- 7) Non scontate i marchi migliori o fondamentali. Comunicereste immediatamente al mercato che i prezzi prima degli sconti erano troppo elevati. E in futuro, quando gli sconti saranno finiti, i prodotti non varranno più il prezzo imposto. Se intendete soddisfare i bisogni più modesti dei clienti, offrite un prodotto/servizio nuovo, diverso e distinto e con un nuovo marchio.
- 8) Salvate i forti e abbandonate i deboli. Non perdetevi tempo e denaro per marchi marginali o prodotti troppo deboli, non sostenuti da forti proposte di valore e da una base stabile di clienti.

imprese vincenti da quelle perdenti. Nelle imprese perdenti i primi a essere mandati a casa sono gli 'high potential', il personale più remunerato. "Eppure sono proprio loro la forza motrice dell'innovazione, nonché la leva strategica del business", osservano gli autori. I talenti finiscono così per diventare facile preda della concorrenza. Sono in molti a sfruttare questi periodi turbolenti per acquisire le risorse che non

Tav. 1: Chaotics Management System



hanno potuto assumere durante l'espansione. Ed ecco che un risparmio nell'immediato può tradursi in una grave perdita per il business nel lungo termine. Prima di decidere i tagli, i manager dovrebbero chiedersi "Come vogliamo posizionarci sul mercato quando arriverà la ripresa?". In fondo l'obiettivo principale è uscire dalla crisi continuando a mantenere la posizione di leadership.

Un altro errore imperdonabile è ridurre le spese di marketing. "Soprattutto in un'economia debole", sottolineano Kotler e Caslione "il marketing è come l'acqua nel deserto: i tagli in questo ambito espongono ai concorrenti più insidiosi e frenano l'innovazione, lasciando campo aperto ai competitor. Investire in ricerca e sviluppo paga sempre, soprattutto nei periodi più difficili". Gli esempi non mancano. Durante la recessione del 2001, Apple sviluppò iTunes, l'iPod e gli Apple Store. E grazie a questi nuovi prodotti riconquistò il mercato. Sempre nel 2001 Intel investì il 14% del fatturato in innovazioni per produrre microchip più veloci, più economici e più piccoli, anticipando di mesi i nuovi programmi. Risultato: re-

gistrò la crescita più alta dal 1996.

C'è poi chi punta sullo sconto. Ma non sempre è una soluzione che paga, e in alcuni casi può rivelarsi un errore che intacca il brand. "Invece di limitarsi a ridurre i prezzi", suggeriscono Kotler e Caslione, "dovreste aggiungere valore al prodotto o al servizio, 'regalare qualcosa', concedere ai clienti altri vantaggi (per esempio la consegna gratuita o l'estensione della garanzia), una proposta di valore che non gravi troppo sugli utili". In questo senso il caso Starbucks la dice lunga. Nel 2008, nel periodo più critico della sua storia, l'azienda ha registrato un crollo dei profitti del 97%. Ma anziché inventarsi qualcosa di nuovo, è rimasta con le mani in mano ad aspettare la fine della crisi. Questo significa non saper cogliere le opportunità. Avrebbe potuto, per esempio, ideare una nuova linea di bevande al caffè meno costosa: è quanto ha fatto McDonald's con le sue 'offerte speciali', riducendo semplicemente la quantità di prodotto ma mantenendo intatta la qualità, un aggiustamento che ha premesso anche di contrarre i prezzi. La novità è stata lanciata con un new branding che ha

dato risalto all'iniziativa. Risultato: il fatturato è cresciuto dell'8,2%. E ora McDonald's ha persino in progetto di aprire nei suoi 14.000 fast food negli Stati Uniti delle caffetterie raffinate alla Starbucks, ma meno costose. A quel punto per Starbucks saranno guai seri.

Un altro errore del management dettato dai tempi duri è quello di spremere i fornitori. "Se costringete i fornitori a fare dei tagli o obbligate i distributori a farsi carico delle giacenze più consistenti", assicurano Kotler e Caslione, "lascereste un cattivo ricordo, anche dopo che la tempesta si sarà placata. Eppure in periodi come questi i fornitori possono aiutarvi a ideare innovazioni di processi per ridurre i costi, a definire migliori condizioni di pagamento quando la liquidità scarseggia".

Gli errori ricorrenti del management, segnalati di Kotler e Caslione, compongono un decalogo:

- 1) Licenziare i dipendenti capaci;
- 2) Contrarre gli investimenti in tecnologia;
- 3) Ridurre il rischio;
- 4) Interrompere lo sviluppo dei prodotti;
- 5) Permettere ai consigli d'amministrazione di sostituire Ceo che privilegiano la crescita con altri focalizzati solo sul taglio dei costi;
- 6) Rifiutare la globalizzazione;
- 7) Permettere ai Ceo di privare l'innovazione del ruolo di strategia chiave;
- 8) Modificare i parametri di valutazione delle performance;
- 9) Rafforzare la struttura gerarchica aziendale rispetto ai rapporti collaborativi;
- 10) Barricarsi in una roccaforte.

Il caos non si presenta mai senza preavviso

Quando arriva il caos, il tradizionale piano strategico triennale diventa anacronistico. L'unica chance è riuscire a intercettare in tempo i segnali deboli: esattamente ciò che Citigroup non è riuscita a fare. L'anno prima del tracollo, Meredith Whitman, uno stimato analista bancario, aveva dichiarato: "Citigroup ha amministrato così male i suoi affari che dovrebbe ridurre drasticamente i dividendi per non fallire". Ma non gli prestarono ascolto. E le conseguenze sono note.

Anche le tre più grandi case automobilistiche americane (Ford, Chrysler e General Motors) hanno commesso lo stesso sbaglio. Ancor prima di cominciare a esercitare pressioni sul Congresso statunitense per ricevere i 25 miliardi di dollari a salvataggio del settore, i segnali deboli erano nell'aria. Con il petrolio a 150 dollari a barile avrebbero dovuto cominciare a introdurre cambiamenti radicali nelle proprie tecnologie, pensare a veicoli ad alimentazione alternativa. Invece hanno lasciato campo libero ai concorrenti stranieri. E di fronte al Congresso, che intendeva sapere in che modo i dirigenti avrebbero speso il denaro dei contribuenti americani, non hanno presentato nemmeno una bozza di nuovo modello di business per guidare le 'tre grandi di Detroit' al successo. Il motivo? Hanno pensato solo alla sopravvivenza, una strategia di breve respiro. Al contrario, Honda ha aperto un nuovo stabilimento nell'Indiana, assumendo mille operai. E nei nove mesi del 2008 ha registrato un incremento di vendite pari all'11% della quota di mercato.

Il Chaotics Management System

Questi esempi di insuccesso dimostrano che il caos va gestito in anticipo e con metodo. Occorrono sistemi sofisticati per intercettare i cambiamenti. Il modello di Kotler e Caslione prevede tre passaggi chiave:

- 1) Individuare le cause della turbolenza tramite sistemi di pre-allarme;
- 2) Reagire al caos con la costruzione di scenari chiave;
- 3) Scegliere la strategia in base alle priorità degli scenari e alla tolleranza al rischio.

Un sistema di pre-allarme deve consentire di individuare e ridurre i rischi, ma anche di conoscere e sfruttare le opportunità di una crisi. E rispondere a queste domande cruciali: "Quali sono stati i vostri punti deboli in passato? Cosa sta succedendo adesso in queste aree? Esistono in altri settori analogie da cui trarre insegnamento? Quali segnali importanti si stanno consapevolmente evitando di considerare? Chi nel nostro settore riesce a rilevare i segnali deboli e a rispondervi prima degli altri? Quali sorprese future potrebbero danneggiarci o aiutarci?".

Intercettati i segnali deboli, il passo successivo consiste nel costruire gli 'scenari chiave'. Sono almeno tre quelli cruciali: la situazione peggiore, la più probabile, la più ottimista. E per ciascuno di esse, bisogna formulare le risposte strategiche appropriate. Questo metodo consente di effettuare preziose simulazioni che anticipano le crisi e attrezzano le aziende (mentalmente e operativamente) a prevenirle.

Costruiti gli scenari chiave, l'ultimo passo consiste nella scelta di

quelli più probabili e, per ciascuno di essi, elaborare una strategia appropriata. "Naturalmente il management deve anche decidere preventivamente il livello di rischio accettabile rispetto alle opportunità che intende cogliere", precisano Kotler e Caslione.

L'implementazione del Chaotics Management System è un processo che si sviluppa in otto passi (vedi Tav. 1) e porta le imprese a diventare reattive, forti, capaci di reggere lo stress e resistenti alle avversità. Ma come riuscire a portare tutta l'organizzazione ad assumere comportamenti in linea con il modello? I due studiosi suggeriscono un processo in cinque passi:

- 1) Riesaminare le strategie e il modello di business attuali;
- 2) Valutare la capacità dell'organizzazione di realizzare la strategia in condizioni di caos;
- 3) Definire i processi di attuazione dei comportamenti strategici;
- 4) Implementare i comportamenti strategici in tutta l'organizzazione;
- 5) Riesaminare e correggere.

"Troppo spesso", concludono però gli autori, "i manager fondono la crescita elevata con la performance elevata. Per massimizzare la redditività a breve-medio termine possono mettere a repentaglio la sopravvivenza nel lungo periodo e distruggere il valore dell'azienda con piani di sviluppo ambiziosi, con acquisizioni scriteriate e costose per gonfiare a breve termine il valore per gli azionisti. La crescita è importante per la sostenibilità dell'azienda, ma quella a lungo termine dovrebbe essere prioritaria, soprattutto in tempi come l'attuale". ■