

1.1 Crisi o metamorfosi?



«L'orlo del caos è dove la vita ha trovato abbastanza stabilità per sostenersi e abbastanza creatività per meritare il nome di vita. L'orlo del caos è dove nuove idee e genotipi innovativi rosicchiano continuamente il bordo dello status quo. E dove anche la più radicata vecchia guardia sarà, presto o tardi, rovesciata».

M. Mitchell Waldrop

Fino agli anni Ottanta le aziende del mondo occidentale si sentivano in una sorta di transatlantico che solcava un oceano relativamente tranquillo. Tutto sommato, i mercati di massa garantivano livelli di crescita secondo quanto dicevano le serie storiche, i processi di innovazione di prodotto disponevano di tempi di *go to market* relativamente accomodanti, i clienti dimostravano una certa deferenza nei riguardi dei principali brand; in Italia era l'epoca spumeggiante della "Milano da bere". Nel frattempo, si scoprì che il Giappone stava costruendo convintamente il proprio vantaggio competitivo basato sulla qualità (zero difetti), snellezza (lean production), velocità (just in time), attributi che costituivano un nuovo approccio industriale e manageriale, basato sul DNA di quella cultura. A questa innovazione nipponica molte organizzazioni occidentali, ancorate a un mondo che

stava repentinamente evaporando, ne denunciavano lo spirito sleale basato sul dumping: *«I giapponesi vengono alle fiere, fotografano i nostri prodotti, poi li copiano di sana pianta e li vendono a prezzi inferiori!»*. Così ci si lamentava. Poi quel transatlantico occidentale iniziò a navigare in acque agitate. Lo spauracchio cinese non si era ancora compiutamente manifestato.

Nelle fasi precedenti allo sviluppo di internet gli equilibri fra la domanda e l'offerta erano caratterizzati da uno scarto temporale e da un differenziale informativo tutto a favore del produttore.

Poi internet (e il web) - siamo nella metà degli anni Novanta del secolo scorso - con la sua geometria di rete e il suo linguaggio digitale, ha creato un nuovo mondo interconnesso rompendo i vecchi equilibri nei mercati e generando quel fenomeno che solitamente definiamo col termine iper-competizione.

L'interconnessione da una parte e l'evoluzione della tecnologia dall'altra hanno modificato gli equilibri di mercato, sia all'interno degli ambiti competitivi fra imprese tra loro direttamente e frontalmente concorrenti, sia fra questi ambiti e settori fino a ieri molto lontani.

Aziende che prima si confrontavano all'interno del proprio settore di business, ora si devono confrontare con altre aziende che provengono da settori di business lontani anni luce: Uber si confronta nel settore tradizionale dei servizi di taxi, pur essendo di fatto un'azienda puramente tecnologica, che peraltro non possiede alcuna automobile.

È aumentato il potere contrattuale del cliente, il quale è in grado di confrontare in rete le offerte di più imprese:

il differenziale di prezzo e dei diversi atteggiamenti commerciali, prima sostenuti dalle carenze informative o dalle distanze geografiche, ora tendono ad azzerarsi, lasciando spazio all'appiattimento sostanziale delle offerte - e spesso dei margini - in diversi settori di business.

E qui si nasconde il grande pericolo: non sono più sufficienti le logiche di economia di scala, a queste le aziende devono affiancare l'innovazione di valore (di prodotto/servizio) basata sull'uso strategico delle tecnologie digitali (la digital transformation, così recita lo slogan del momento) che siano però supportate da asset organizzativi snelli, flessibili, reattivi. Stiamo descrivendo le logiche dell'*Economia di Velocità*.

Se è vero che nelle epoche precedenti i mercati erano interpretati meglio dalle aziende che sapevano costruire economie di scala intorno ai processi produttivi, ora è altrettanto vero che, per raggiungere e mantenere un ruolo da protagonisti nei nuovi mercati interconnessi, le imprese devono conoscere e praticare con eccellenza la logica imposta dall'*Economia di Velocità*, cioè costruire il proprio valore intorno agli asset intangibili basati sull'uso strategico dell'informazione e della conoscenza per assecondare e, nei migliori dei casi, anticipare efficacemente le dinamiche della domanda.

La globalizzazione nasce proprio (o perlomeno ha subito una decisiva accelerazione) dalla infrastruttura tecnologica digitale che, grazie alla potenza standardizzata della rete internet, ha creato un tessuto interconnesso nell'economia mondiale, coinvolgendo in prima istanza le aree finanziarie (anche se con qualche disastro, va pur

detto!), poi quelle dei servizi e quelle produttive; infine, come tutti possiamo constatare, sta integrando culture e società diverse, generando nuovi conflitti e nuovi equilibri - sempre di natura provvisoria - su scala planetaria.

Le economie di velocità si stanno sovrapponendo alle economie di scala. Tanto più la componente materiale nei processi di produzione riduce il suo peso inglobando la componente immateriale e intangibile dell'informazione e della conoscenza, sempre più diventano labili i confini di settore e sempre più è necessario alzare nuove barriere per difendere il vantaggio competitivo, utilizzando informazioni e conoscenze fino a ieri prerogativa di altri settori oggi in competizione nello stesso mercato.

In sostanza, la tecnologia digitale in rete accelera, e in taluni casi crea, il processo di *iper-competizione* grazie ai seguenti fattori:

- ***Differenziazione***: offrire servizi aggiuntivi legati al prodotto e nuovi modelli di business.
- ***Dilatazione dei confini competitivi***: offrire prodotti e servizi diversi in nuovi segmenti di mercato, entrando in concorrenza con aziende prima esterne al settore originario di competenza e di business.
- ***Integrazioni tra diversi settori di business***: avvalersi di una offerta a maggior valore frutto di partnership.
- ***Opportunità di creare nuove attività***: in alcuni casi vendere (o condividere) capacità in eccedenza e know-how ad altri settori (il caso della logistica integrata, la costruzione dei prodotti

smart che invitano le aziende tecnologiche a costruire sinergie con i produttori di manufatti).

- ***Opportunità di sostituire vecchie attività*** - prima eseguite tradizionalmente - possono essere sostituite da attività a maggior valore aggiunto, con costi di gestione più bassi e con conseguente svincolo di risorse da dedicare ai servizi più critici e più vicini al cliente.

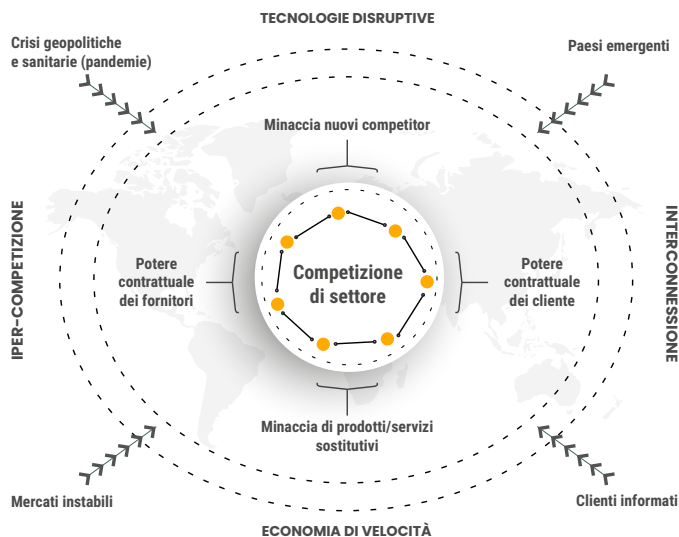
Tutti questi fattori, a ben vedere, hanno a che fare con l'uso dell'informazione: tanto più è alto il suo valore, tanto più è possibile tradurre una potenzialità in un modello di business, in un'innovazione di valore.

Ma per tradurre l'opportunità in fatti concreti i manager devono prendere sempre più confidenza con i nuovi paradigmi legati all'economia di velocità:

- ***Saper valutare la densità di informazione insita nei prodotti***, nei servizi e nei processi lungo la catena del valore; maggiore è la densità dell'informazione, utilizzabile in ogni momento del ciclo, maggiore sarà la possibilità di costruire la propria innovazione di valore, che, com'è noto, è basata sulla percezione da parte del cliente degli asset intangibili di valore intorno al prodotto fisico (un'automobile oggi ha una densità di informazioni e una "intelligenza" molto maggiore di una vecchia per quanto nobile Mercedes degli anni Sessanta).
- ***Saper distinguere le logiche legate alle cose fisiche da quelle legate all'informazione.***

Ma, ancor più importante, essere consapevoli che, anche pur disponendo di una vera innovazione di valore (prodotto o servizio innovativi), se i processi organizzativi (interni e verso i clienti) sono complicati, lenti, burocratizzati, il valore dell'innovazione rischierà di non fare in tempo a generare il valore auspicato. Tutte cose che stanno caratterizzando un mondo più complesso rispetto a quello di soli alcuni anni fa, un mondo nel quale ci sentiamo angosciati, frustrati, impotenti. Sembra che viaggiamo su un autobus senza conducente!

Nella seconda parte delle *Confessioni* Agostino d'Ippona disse: «Cos'è il tempo? Se nessuno me lo chiede lo so, se dovessi spiegarlo a chi me lo chiede, non lo so». Riporto questo aforisma perché, di fatto, la stessa imbarazzante affermazione agostiniana potrebbe valere anche sul concetto di complessità.



(Figura 1)