

Si può competere con le grandi realtà

Personalmente sono incline a credere che i greci, nelle loro pòleis, abbiano disegnato una dimensione sociale che forse è la sola veramente sostenibile per l'uomo. A mio avviso, infatti, nessuna comunità civile è davvero ipotizzabile quando si superano i limiti di una reale, anche se teorica, possibilità di conoscere o incontrare a tu per tu, una volta o l'altra, tutti i membri: e questo, nella pòlis, era possibile.

Lo stesso può dirsi per un ambito apparentemente molto diverso, quale è quello aziendale. La dimensione ideale delle organizzazioni, siano esse di carattere economico o sociale, è da sempre oggetto di studi e profonde valutazioni, nel tentativo di individuare una "ricetta" da applicarsi alle diverse realtà.

Nel recente passato, il perseguimento di una conformazione di grandi dimensioni ha assunto caratteri quasi di ansia. Perseguire una "grandezza" dimensionale ritenuta compatibile con quella di altri concorrenti, europei ed internazionali, è stata ritenuta a lungo una variabile esclusiva non solo di sviluppo, ma di sopravvivenza.

Numerose fusioni, acquisizioni e concentrazioni d'impresa hanno modificato profondamente la fisionomia di molti settori industriali. Gli esempi che si possono citare sono numerosissimi, basti pensare a quanto è accaduto, ad esempio, nel settore bancario, assicurativo o nella grande distribuzione.

Le economie di scala che derivano dalle dimensioni sono un fattore di indubbia rilevanza nel caso di processi di produzione standardizzati o caratterizzati da costi fissi elevati. D'altra parte, però, dimensioni rilevanti possono generare "diseconomie" gestionali che in alcuni casi superano di gran lunga i vantaggi prodotti.

Se pensiamo alle scienze naturali, ricordiamo come furono le creature più piccole a vincere la sfida evolutiva, in quanto capaci di adattarsi meglio e più rapidamente ai mutamenti ambientali e alle variazioni climatiche, in luogo dei dinosauri, apparentemente invincibili.

Le diseconomie generate dalla crescita, e quindi dalla complessità organizzativa, derivano in primo luogo dalla difficoltà del management nel gestire queste strutture di grandi dimensioni. Qualunque inefficienza si riflette con effetto amplificato, sulle grandi realtà frutto di fusioni e acquisizioni strategiche, in particolare, ove si consideri il grado di attenzione verso i clienti. La complessità, come sappiamo, è direttamente proporzionale alle dimensioni: la crescita porta sempre con sé maggiori esigenze di controllo, di delega, di decisione.

Il risultato è che in alcuni casi la piccola impresa può presentare livelli maggiori di efficienza e profittabilità di una realtà molto più grande che, ad esempio, deve affrontare i costi riorganizzativi di una fusione/acquisizione.

E. Luttwak definisce come “paradosso strategico” l’adeguamento da parte del nostro antagonista a tutte le innovazioni che apportiamo - siano esse di tecnologia, di processo o di prodotto.

“Poiché gli avversari calibreranno le loro reazioni in base alle azioni subite, un vantaggio può rapidamente e facilmente trasformarsi in uno svantaggio”.

Pertanto il vantaggio competitivo conseguito per mezzo di un’innovazione - o un cambiamento della nostra struttura - viene rapidamente meno a causa delle azioni intraprese dal nostro avversario in diretta risposta.

Si vengono a creare degli spazi, delle zone grigie e quindi delle opportunità, dove si possono inserire realtà concorrenti, purché dotate della necessaria flessibilità e avvedutezza per farlo. Questi aspetti si devono coniugare con un altro fattore: la capacità di decidere in tempi brevi. E’ ben noto che tutti questi caratteri sono tipici delle imprese di piccole dimensioni, nelle quali le decisioni vengono assunte da una sola figura, dotata, quasi per definizione, del carisma e delle qualità necessarie.

Pertanto il paradigma dell’efficienza potrebbe non essere proporzionale all’aumento delle dimensioni, soprattutto nei casi in cui la crescita debba affrontare costi ingenti di riorganizzazione e di riadeguamento al mercato.

Tale paradigma, invece, potrebbe applicarsi alle piccole imprese che non abbandonano, ma, anzi, esaltano la loro vocazione/specializzazione territoriale o di servizio in termini di radicamento sul territorio e di segmentazione di prodotto. ***L’importante è che non venga trascurata la dimensione globale della concorrenza, anche se si agisce localmente.***

In tal senso appare utile il richiamo a Cartesio: ***“DUBIUM SAPIENTIAE INITIUM”*** (Il dubbio è l’inizio della conoscenza).

Se osserviamo l’evoluzione dei modelli competitivi, anche quelli apparentemente lontani dall’universo forse circoscritto delle PMI, possiamo cogliere spunti importanti per indirizzare un’azione strategica che consenta di superare le barriere che si generano a partire dal confronto dimensionale.

La strategia deve prendere spunto proprio dalla considerazione cartesiana: occorre valutare con attenzione quanto fanno gli altri. Conoscere e “dubitare” - ponendosi perciò di continuo degli interrogativi sul contesto competitivo - cogliere i punti possibili di debolezza, ed adeguare lo standard operativo costantemente e

sistematicamente, perché solo in tal modo una realtà di piccole dimensioni può sopravvivere e confrontarsi con gli “*elefanti*”.