

## V.U.C.A APPROACH PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Dalla guerra di trincea alla Guerriglia

### 1. COSA E' IL VUCA

In un rapporto del 1998, lo United States War College presagiva un mondo che è "*volatile, incerto, complesso e ambiguo*" - VUCA, in breve.

VUCA descrive perfettamente ciò che sta accadendo nel mondo del business globale oggi e che sarà una costante negli anni futuri.

Il business non funziona più come al solito e il passato non è sempre una buona base per progettare il futuro. Il tasso di crescita e di fallimento delle aziende è sempre maggiore e non ci sono "regole" scritte che, se seguite, ti possono salvare dal declino e dalla crisi.

I leader aziendali devono affrontare la crescente incertezza, complessità e ambiguità nei loro ambienti decisionali. I CEO hanno poca idea di cosa aspettarsi in termini di evoluzione del mercato, dei prodotti, della tecnologia.

**E questo si riflette su tutti gli aspetti aziendali.**

Ad esempio la formazione manageriale nelle tecniche classiche dei sistemi di pianificazione e controllo economici e finanziari (business plan, contabilità industriale, reporting ecc.) dimostra limiti evidenti nel saper interpretare e leggere i fattori critici di successo e, di conseguenza, le competenze distintive che l'azienda deve possedere e su cui deve puntare per poter emergere.

In breve, questi rapidi cambiamenti stanno mettendo una pressione estrema sui leader aziendali per condurre in modi che non erano mai stati visti prima.

### 2. IL MANAGER VUCA

In una parola possiamo dire che il mondo VUCA induce le aziende a mettere al primo posto la STRATEGIA e il corretto approccio verso l'organizzazione interna e verso il mercato. In altre parole il focus si sposta dal prodotto, dalla tecnologia alla strategia di innovazione, di attenzione verso il personale e verso la corretta lettura del mercato.

Ora è il momento per gli autentici imprenditori di fare un passo avanti e guidare in modi che le scuole di business non insegnano o insegnano male. Esaminiamo i diversi modi di condurre che comprendono VUCA.

**Visione/mission** - I leader aziendali di oggi hanno bisogno della capacità di vedere attraverso il caos e di avere una visione chiara per le loro organizzazioni. Devono definire il vero Nord della loro organizzazione: la sua missione, i suoi valori e la sua strategia. Sono questi aspetti la vera bussola dell'azienda. **Anche se può apparire paradossale in un mondo in grande mutazione e cambiamento, le radici culturali e valoriali dell'impresa sono le cose più importanti.** Perché sono le radici che tengono salda la pianta quando c'è una tempesta e sono il vero riferimento in un mondo ove i confini cambiano continuamente ed in modo improvviso e drammatico. Quindi gli imprenditori dovrebbero creare chiarezza attorno a questo Vero Nord e rifiutarsi di lasciare che

eventi esterni li allontanino o li inducano a trascurare o abbandonare la loro missione, che deve essere la loro luce guida. E i veri leader debbono saper creare comunanza dei key man (famigliari e non) verso la propria mission/vision affinché ci sia comunanza di valori e di cultura aziendale.

**Comprensione** - Con la loro visione alla mano, i leader hanno bisogno di una comprensione approfondita sia dei fattori critici di successo che il mercato impone che delle competenze distintive che l'azienda deve avere per poter competere. E questo vale ancor di più per le piccole e medie imprese che hanno risorse organizzative, umane e finanziarie limitate.

**Coraggio/dinamicità** - Ora più che mai, i leader hanno bisogno di coraggio per affrontare queste sfide e prendere decisioni veloci ed audaci che incarnino rischi e spesso vadano contro. Non possono permettersi di mantenere la testa bassa, appiattirci sulle tecnologie o limitarci ad essere dei follower passivi. Il rischio esiste e va gestito. La strategia aziendale non diminuisce le probabilità di fallimento, ma aumenta le probabilità di successo se ben congeniata ed attuata.

**Adattabilità/flessibilità** - I piani a lungo termine (business plan e pianificazioni a lungo termine) sono spesso obsoleti dal momento in cui vengono approvati. Al contrario, sono necessarie tattiche flessibili per un rapido adattamento alle mutevoli circostanze esterne, senza alterare il corso strategico (pensiamo a strumenti quali ad esempio il business model canvas).

### **3. DALLA GUERRA DI TRINCEA ALLA GUERRIGLIA VUCA**

**La guerriglia è una forma di strategia militare** che si inserisce integralmente nel concetto moderno di "guerra asimmetrica". Essa è un conflitto nel quale vi è un evidente divario tra le forze militari e le risorse economiche degli avversari, che non consente alla parte più debole un confronto diretto, ma solo uno scontro indiretto che, utilizzando strategie e tattiche non convenzionali, sfrutti le debolezze dell'avversario.

E questo contesto ben si adatta alle piccole e medie imprese che hanno dimensioni, forza finanziaria ed organizzativa nettamente inferiori rispetto ai big player del mercato. Per cui per le PMI ben si adattano le strategie di guerriglia come chiave per eccellere.

La guerriglia, quindi, si basa su incursioni rapide e improvvise ed agili contro basi e convogli nemici, linee di comunicazione, trasporto e rifornimento, esponenti militari e politici.

**La guerriglia può essere considerata «l'arte di fiaccare i nemici con tante punture di spillo».**

La mobilità estrema delle formazioni guerrigliere rende assai difficile sconfiggerle. Infatti, mancando della forza numerica e bellica necessaria a contrastare un esercito regolare in campo aperto, le formazioni guerrigliere operano da luoghi di difficile accesso, da cui partono per missioni di disturbo e sabotaggio, oppure sfruttano luoghi particolari per tendere imboscate. La guerriglia, oggi come un tempo, non ha eserciti regolari, spesso ha armi limitate, ma ha la grande capacità di "dominare" il tempo e lo spazio. I guerriglieri, infatti, non hanno fretta di colpire il nemico, sanno aspettarlo per combatterlo in piccole incursioni dove meno se l'aspetta. Essi hanno anche il controllo dello spazio, poiché i piccoli gruppi di guerriglieri possono muoversi e colpire ovunque e

di sorpresa, senza articolati schemi tattici. Per questo la guerriglia dipende in massima parte dall'eccellente conoscenza dei luoghi in cui opera, dal radicamento dei guerriglieri nel territorio e dall'aiuto dei civili per asilo e informazioni.

Se vogliamo utilizzare un paragone militare possiamo dire che le aziende fino agli anni 90 potevano condurre una guerra di "trincea" pianificando con razionalità gli interventi, le incursioni nel campo nemico e cercando di prevedere quali potessero essere le contromisure degli avversari. In tale contesto le dimensioni, le economie di scala e la tecnologia erano un fattore fondamentale e l'aspetto umano meno rilevante. Oggi questo contesto è completamente cambiato. L'ambiente competitivo è diventato "guerriglia" e quindi le aziende debbono avere nel proprio arsenale strumenti agili per capire come combattere, dove direzionarsi e decidere quando è più opportuno ritirarsi ed avere guerriglieri pronti a sacrificarsi per la causa.

Il cambiamento dello scenario competitivo da "guerra di trincea" a "guerriglia" non è di poco conto ma permea tutti gli aspetti della vita aziendale: dalla visione del mercato (che ha confini sempre meno circoscritti e sempre più mobili), agli strumenti da utilizzare di diagnosi e di feedback (che debbono essere istantanei e dare feedback real time), alle caratteristiche di gestione dei gruppi di lavoro (che debbono essere improntati su comunicazioni efficaci, snelle e puntuali), alle caratteristiche umane dei key man (che debbono avere un grado di autonomia di problem solving ed agilità sicuramente più alto rispetto al passato in quanto l'ambiente competitivo esige tempi di reazioni più veloci e catene decisionali corte) e forti doti di leadership da parte dell'imprenditore che non può abdicare al proprio ruolo di leader innovatore e trascinatore dell'azienda.

#### **Vecchio contesto competitivo: Guerra di trincea**



#### **Mondo Vuca: guerriglia**



Con la volatilità del mercato i vincitori sono i leader aziendali, che resteranno concentrati sulla loro missione, e i loro valori ma cambieranno prodotti e servizi in base al mercato e avranno il coraggio di schierare strategie coraggiose basandosi sui propri punti di forza cercando continuamente di uscire dalla propria zona di confort. Coloro che abbandonano i valori fondamentali o si rinchiudono in posizioni fisse e non riescono ad adattarsi finiranno col perdere i perdenti.

#### **4. II MONDO VUCA E SFIDA ITALIA 4.0**

Per addestrare i nuovi manager ad avere gli strumenti e le abilità per competere in un mondo sempre più guerriglia abbiamo creato una piattaforma di training esperienziale ove i manager possono lavorare sui propri punti di debolezza cercando di superare i propri limiti ed entrando in empatia con le tecnologie 4.0 di fabbrica e di ufficio.

Ivan Losio,  
CEO di SEI Consulting e Sfida Italia 4.0