

## Focus: virtù sconosciuta per molte aziende italiane

La capacità di perseguire e migliorare con costanza e continuità il proprio vantaggio competitivo si chiama *Focus*. Purtroppo per molte aziende italiane, una volta raggiunto il successo, proprio quel focus che lo aveva reso possibile viene gradualmente abbandonato. Tre regole per evitare questo drammatico errore.

Se chiedete a diversi manager qual è il vero significato della parola *Strategia*, otterrete sempre e immancabilmente le stesse tre o quattro risposte: *pianificazione, lungo termine, diversificazione, programma...* Talvolta qualcuno si avventurerà sul terreno accidentato delle *Opportunità* e delle *Minacce*. Molto raramente otterrete risposte che si avvicinino al reale significato della parola *Strategia*. Parola che, proveniente dal greco *στρατηγία*, sta a indicare il comando di un esercito.

In altre parole il concetto che si avvicina di più alla parola *Strategia* è quello di *Guerra*.

E come nella guerra vi è un unico obiettivo, quello di prevalere sul nemico e vincerlo, così nel mondo aziendale *Strategia* significa realizzare il modo per rimanere costantemente avanti alla concorrenza, ovvero il modo per *disporre di un vantaggio competitivo sostenibile e difendibile*. Questo è il vero scopo di ogni corretta strategia aziendale.

Tuttavia esistono solo due modi per prevalere sulla concorrenza, il primo consiste nel saper fare una cosa decisamente meglio degli altri e saperla vendere ad un prezzo ragionevolmente superiore, il secondo consiste nel saper fare una cosa a costi sensibilmente inferiori agli altri e con una qualità sufficiente a soddisfare la gran parte del mercato.

È difficile, se non impossibile, che un'azienda persegua con successo i due modelli nel medesimo tempo, ma è vero che entrambi i modelli richiedono, per dare risultati, quale requisito essenziale, la capacità dell'organizzazione di perseguire l'obiettivo di *fare meglio, o costare meno* in maniera costante, continua, quasi ossessiva. Questa capacità di perseguire e migliorare con costanza e continuità la propria competenza distintiva si chiama *Focus*.

Purtroppo per molte aziende italiane, una volta raggiunto il successo, lo stesso focus che aveva reso possibile, spesso inconsapevolmente, questo successo, viene gradualmente abbandonato. Vengono fatte acquisizioni che, nell'intento dell'imprenditore, dovrebbero ridurre il rischio e che invece allontanano dal focus e diluiscono le competenze distintive. Vengono effettuati investimenti immobiliari che bloccano risorse altrimenti disponibili per ricerca e innovazione, attività necessarie a mantenere quel gap competitivo che aveva permesso il raggiungimento di una posizione di successo. Vengono lanciati improbabili progetti di diversificazione che disperdono le forze e indeboliscono progressivamente la presenza sul mercato dell'azienda.

E allora succede che lentamente i conti peggiorano, i clienti si rivolgono alla concorrenza, la crescita rallenta fino a fermarsi e quando l'imprenditore percepisce che nelle sue scelte c'è qualcosa di sbagliato spesso è troppo tardi.

Cosa dovrebbe fare allora un'azienda per conservare il suo focus? Rispettando tre regole è possibile mantenere efficacemente questa *virtù*, essenziale per la salute di ogni azienda.

1. *Identificare con chiarezza la propria competenza distintiva*. Cosa sappiamo realmente fare meglio degli altri? Quale valore ci viene riconosciuto dai nostri clienti? Perché in definitiva i clienti ci scelgono e ci sono fedeli? La prima condizione per mantenere ben dritta la barra è conoscere la rotta. Qui è necessario non fermarsi alla superficie, i clienti non comprano da noi un prodotto o un servizio, comprano sempre e soltanto una soluzione ad un bisogno. Se tale bisogno o problema viene correttamente identificato sarà più facile tracciare la giusta rotta da seguire quando una linea di prodotto entra in crisi o quando le vendite calano apparentemente senza motivo.
2. *Selezionare spietatamente le opportunità*. Focus spesso significa saper dire di no. Saper rinunciare ad una acquisizione molto conveniente ma lontana dal focus, saper rinunciare ad un affare che appare molto attrattivo ma è in un'area diversa da quella dove l'azienda opera, saper rinunciare ad un allargamento di mercato che potrebbe disperdere le forze. In fisica la *Pressione* si definisce come il rapporto fra *Forza* e *Superficie*. La *Forza* sono le risorse di cui l'azienda dispone, la *Superficie* sono i business dove l'azienda opera. Se la superficie aumenta senza che la forza cresca proporzionalmente la *Pressione* competitiva risultante cala inevitabilmente.
3. *Innovare, innovare, innovare, ma focalizzati*. L'imperativo è quello di conservare e, se possibile, allargare il vantaggio competitivo, in termini di prodotto, servizio, distribuzione, comunicazione, prezzo e qualunque altro elemento, che distingua l'azienda dai concorrenti. Oggi più che mai solo l'innovazione, ma anche le alleanze e le acquisizioni mirate, possono consentire di conservare un vantaggio competitivo. Se gli altri camminano noi dobbiamo correre. Il punto è di correre sempre nella stessa direzione. Una bella definizione del focus, da tener sempre a mente, è *The art of being first*, ovvero l'arte dei essere i primi, nella percezione e nella convinzione dei propri clienti