

Il mondo è (sempre più) piatto



Glover T. Ferguson
Responsabile Scientifico
Accenture

Abbiamo già sentito dire che le tradizionali gerarchie aziendali hanno lasciato spazio alle organizzazioni in rete. Ma penso stia emergendo una tendenza molto interessante, anche se forse scarsamente compresa, per cui l'intera economia si sta separando in livelli orizzontali interdipendenti, con un'intensa concorrenza tra le imprese all'interno di ciascuno dei diversi strati.

Il mercato è ancora organizzato verticalmente e le imprese possono essere strutturate internamente come gerarchie, reti, o qualsiasi altra forma ibrida possa venire in mente. Ma quando vanno a confrontarsi sul mercato, queste stesse aziende sostengono che la somma delle loro parti operative offre un valore superiore a quello dei loro concorrenti, che la loro offerta specifica è migliore e che le sinergie prodotte dalle loro varie componenti sono superiori.

Questo potrebbe essere il caso, ad esempio, di un'azienda di servizi pubblici che estrae carbone, genera gas ed elettricità, trasporta entrambe le forme di energia attraverso la sua infrastruttura e fornisce energia a privati e imprese. Oppure di una società di servizi finanziari che offre servizi bancari e d'investimento, assicurazioni e carte di credito ed effettua direttamente l'elaborazione delle carte, la gestione del rischio e la vendita dei servizi.

Io ritengo tuttavia che, in un futuro molto prossimo, tecnologia e globalizzazione richiederanno un'organizzazione radicalmente diversa. Le aziende concorrenti che emergeranno imporranno di smembrare la struttura dell'organizzazione verticale, che sarà portata ad offrire separatamente le diverse componenti. Le connessioni che vengono oggi proposte al mercato come parti sinergiche di un tutto saranno sostituite da relazioni interdipendenti tra singole imprese. Modificando il nostro esempio precedente, questo potrebbe essere

il caso di un'industria dell'energia in cui i combustibili vengono venduti alle società di produzione che vendono elettricità alle società distributrici, che vendono alle aziende di distribuzione dell'energia al dettaglio, che vendono a loro volta a imprese e consumatori.

Un risultato positivo per tutti

Anziché pochi titolari di varie funzioni integrate, avremo così vari titolari di singole funzioni, ciascuno con un minor numero di cose di cui occuparsi. Se questo appiattimento avverrà correttamente, ogni elemento del business avrà una serie ben definita di competenze su cui si potranno concentrare questi nuovi titolari, utilizzandole per fornire un maggior valore con una maggiore efficienza.

I dirigenti delle imprese create attraverso questa specializzazione si sveglieranno ogni mattina sapendo che la sopravvivenza delle loro imprese non potrà più essere data per scontata, e che dovranno combattere per un posto in un mercato competitivo. La ricompensa per questo disagio sarà l'opportunità di raccogliere direttamente i frutti dell'innovazione e della crescita anziché vedere il loro duro lavoro perdersi in una miscela diluita di guadagni e obiettivi.

Il mercato trarrà evidenti vantaggi dall'applicazione del capitalismo e della concorrenza a un numero sempre maggiore di componenti dell'economia generale.

Ma che cosa c'è di male nell'organizzazione attuale? Vi sono due argomentazioni a favore del mantenimento di più elementi diversi di un'impresa in un'unica struttura: sinergie di costo e sinergie di valore.

Per quanto riguarda le prime, i costi delle transazioni all'interno di un'impresa sono più bassi dei costi delle transazioni tra imprese; pertanto, parrebbe essere poco

interessante ristrutturare creando livelli orizzontali. Ma la continua espansione della tecnologia informatica negli ultimi dieci anni ha ridotto notevolmente il costo che un'impresa deve sostenere per interagire con un'altra. Internet ha aperto la strada per collegarci agevolmente alle imprese dei nostri partner e ha fornito porte e finestre attraverso le quali le nostre transazioni passano in maniera efficiente.

Con strade e portali a disposizione, il nuovo scoglio da superare è la spesa da sostenere per collegare tra loro applicazioni e sistemi proprietari collocati presso le diverse imprese, in quanto spesso sono basati su standard incompatibili – ammesso che esistano degli standard. Ma la stessa intensa pressione competitiva che ha portato tante aziende ad abbandonare un approccio personalizzato a favore di soluzioni standardizzate ha determinato la pubblicazione e la conformità agli standard.

Quando gli standard sono inadeguati o ne esiste un'ampia gamma entro cui scegliere, scopriamo che l'applicazione costante della Legge di Moore ci ha dato potenza di calcolo, memoria e ampiezza di banda sufficienti per superare economicamente le incompatibilità. La tecnologia ci ha offerto porte d'ingresso uniformi e una serie di spinotti standard rotondi (oltre ai martelli per infilare i pochi che sono quadrati).

Si dovrebbe dare per scontato che l'evoluzione della tecnologia continui a erodere il differenziale di costo tra le transazioni all'interno delle imprese e quelle tra le imprese. È, invece, meno ovvio come le sinergie di valore subiscano un attacco dalle stesse forze ... eppure è così.

Immaginate che io sia la vostra banca locale e che voi siate protagonisti di un importante evento esistenziale (ad esempio la nascita di un figlio). Come potete bene

immaginare, questa informazione mi indica che le vostre esigenze in termini di assicurazione sono appena cambiate – così come, forse, i vostri obiettivi di pianificazione finanziaria. Questo tipo di sinergia proviene da quella che tradizionalmente è una conoscenza proprietaria.

La scomparsa delle sinergie

Ma a causa di standard come XML e gli analoghi servizi sul web, ciò che era conoscenza proprietaria risiederà alla fine in un terzo soggetto di fiducia. Io potrò scegliere a quale compagnia di assicurazioni e a quale banca affidarmi per accedere ai vantaggi legati all'arrivo del mio nuovo bambino; in tal modo ne ottimizzerò i servizi a me forniti mantenendo la mia indipendenza come consumatore.

Nel frattempo, con l'emergere di comunicazioni wireless e fisse sempre più diffuse, associate a tecnologie di etichettatura, tracciamento e rilevamento e a standard rappresentativi basati su XML, potremo mettere la realtà stessa online. L'insieme comune di dati risultante eliminerà in gran parte le sinergie di valore della società integrata.

Tutto questo comporta una serie d'importanti implicazioni. Analizziamo la questione della scelta del produttore. È opportuno considerare attentamente i vantaggi del concetto di un'offerta integrata. Alla lunga l'approccio non è più così efficace e probabilmente otterreste un servizio migliore da produttori separati, oppure da un produttore che tratta e organizza ogni funzione come un proprio business.

Per quanto riguarda la vostra azienda, suppongo che sarebbe piuttosto ovvio e retrogrado suggerire d'identificarvi e focalizzarvi sul vostro core business. Ma se attualmente svolgete varie funzioni, la scelta potrebbe non risultare così ovvia: meglio design o produzione, gestione del rischio o servizio al

cliente, analisi o produzione? Esistono reali sinergie nel trattare le comunicazioni fisse e mobili come un unico business o è meglio trattarle come business separati?

Per le attività non fondamentali, è necessario valutare continuamente le opzioni di outsourcing. Tutte le forze economiche e tecnologiche sopra descritte sono in gioco e pertanto l'economia dell'outsourcing cambia sempre più rapidamente. Se oggi una certa attività non è fondamentale, ma è scarsamente economico ricorrere all'outsourcing, è opportuno verificare come sarà la situazione domani, e dopodomani.

Se oggi fornite ai clienti funzioni multiple interconnesse, dovete continuare a commercializzare i vantaggi attuali dell'offerta integrata. Allo stesso tempo dovete iniziare a suddividerli tra funzioni commerciabili individualmente e ciascuna di queste deve potere aspirare a diventare la migliore del suo genere, a perseguire una propria strategia d'investimento e a mirare a una propria dimensione specifica.

Di nuovo, la fiducia sarà la valuta più potente del mondo. Ogni volta che scorperate una funzione, aumentate la vostra interdipendenza con l'azienda destinataria.

Quindi il mondo sta diventando sempre più piatto. Se pensiamo in termini di piatto, pensiamo in termini di scala. Puntate al migliore in ogni categoria, sforzatevi di essere i migliori nella vostra categoria. Scegliete saggiamente i vostri partner e accogliete e proteggete con vigore la fiducia che ripongono in voi.

Glover T. Ferguson vive a Chicago.

glover.t.ferguson@accenture.com