

Occhio al nazionalismo

di Maria Bartiromo

Le aziende si preparano alla ripresa rinnovando l'offerta e rivedendo luoghi e costi di produzione. Ma per Paul Laudicina, ceo del gigante della consulenza A.T. Kearney, il rischio è che in queste decisioni prevalga la politica. Non sappiamo ancora se stiamo riemergendo dalla crisi, come sostengono un sondaggio condotto tra gli economisti dal Wall Street Journal e altre ricerche, oppure se ci stiamo preparando a un nuovo scivolone. Una cosa comunque è chiara: quando l'economia globale si risveglierà da questo lungo incubo, ci ritroveremo in una nuova normalità. In pratica le cose non saranno più come prima. Per capire che cosa è cambiato, ho parlato con Paul Laudicina, presidente di A.T. Kearney, società di consulenza di livello mondiale, ed esperto di strategie aziendali. Domanda. Alla fine di questa crisi, che cosa sarà cambiato nei singoli Paesi e nelle aziende? Risposta. A livello mondiale si stanno rivedendo le catene di approvvigionamento. Prima della crisi si sapeva che il costo dell'energia sarebbe stato, nel migliore dei casi, più volatile e, nel peggiore, più alto. Attualmente la preoccupazione maggiore riguarda il contenuto di CO2 ammesso dalla normativa in vigore e la maggiore opposizione espressa dai consumatori verso prodotti ad elevato contenuto di CO2. Ci troviamo anche di fronte alla prospettiva di interruzioni del mercato determinate da misure protezioniste. La crisi ha accelerato o aggravato una lunga serie di problemi, che vanno riconsiderati. Tutto ciò farà parte della nuova normalità. In altri termini, le aziende, soprattutto le multinazionali, sono impegnate a riesaminare quello che producono, dove e a quale costo. D. È mutato l'atteggiamento verso l'outsourcing. Cosa sta a fare a cambiare idea su questa pratica? R. Non credo un rigurgito nazionalista, quanto piuttosto del una rivalutazione realistica e precisa di costi e benefici dell'outsourcing. D. Ciò porterà a una recrudescenza del protezionismo e un passo indietro nella globalizzazione? R. Temo che se nel prendere decisioni in materia di outsourcing ci si baserà su motivazioni politiche invece che sulla valutazione della convenienza economica, tutti ne risentiranno negativamente. D. Da alcuni dati recenti sembrerebbe che abbiamo cominciato a lasciarci alle spalle la Grande Recessione. Secondo lei, quali altri paesi oltre alla Cina, usciranno rafforzati da questo patatrac? R. Alcuni mercati emergenti hanno sofferto meno di altri. L'India, ad esempio, non ha subito gli stessi scossoni che hanno colpito altri Paesi e quindi ne uscirà più rapidamente. Lo stesso si può dire della Cina. Ma anche guardando ai Paesi industrializzati, le ultime statistiche fornite dall'Institute for Supply Management e dal Chartered Institute of Purchasing & Supply del Regno Unito indicano che gli Stati Uniti e lo stesso Regno Unito ne stanno venendo fuori piuttosto rapidamente. Quindi credo che tutti gli indicatori - persino quelli sull'Europa e sul Giappone - denotino se non altro un rallentamento del declino e in alcuni casi, come per il Regno Unito e la Cina, un'effettiva crescita positiva. D. Il vantaggio competitivo della Cina si sta affievolendo? R. In realtà, si è già affievolito, in parte perché il costo delle attività economiche in Cina è comprensibilmente aumentato, parallelamente allo sviluppo del Paese. La valutazione sempre più attenta del rischio di interruzione delle forniture e dei costi di approvvigionamento dovuti ai requisiti energetici e ambientali hanno inciso sul costo delle attività economiche in alcune parti del mondo. Il contesto imprenditoriale oggi è molto più avverso al rischio e tutti i produttori, in ogni settore, cercano di tutelarsi. Ciò in alcuni casi si traduce in una diversificazione della produzione. D. Abbiamo parlato molto di economia reimpostata, un termine reso famoso da Jeff Immelt, l'ad di General Electric, con il quale si vuole indicare il processo di riposizionamento che alcune società attuano approfittando della crisi per prepararsi alla ripresa. Quali di esse stanno riuscendo meglio in questa operazione? R. Jeff Immelt stesso è probabilmente il testimonial migliore delle società che si sono preparate per la post recessione. Ma ce ne sono molte altre che hanno fatto gli investimenti giusti. Alcune, come Procter & Gamble, hanno preso le decisioni giuste in materia di gestione delle scorte e riposizionamento dei prodotti sulla base di quella che sarà l'evoluzione futura della domanda dei consumatori. Società del settore high tech, come Siemens e altre, si sono posizionate per poter soddisfare i requisiti della nuova economia. Anche Wal Mart è riuscita ad affrontare con successo sia il problema della redditività sia quello della comprensione delle nuove esigenze dei consumatori. Gli esempi sono numerosi. Come abbiamo visto in passato, le società che sanno approfittare di una recessione, non solo controllano la redditività, ma sanno riposizionarsi sul mercato e così facendo pongono la basi del futuro successo. Credo che questa recessione ci lascerà miglioramenti nei processi produttivi che contribuiranno alla crescita. D. Quali sono secondo lei le aziende che avranno maggior successo nella post recessione? R. Il famoso economista aziendale Peter Drucker era solito dire che le società non falliscono perché fanno la cosa sbagliata o perché fanno la cosa giusta ma la fanno male. Piuttosto falliscono perché non sanno cogliere i cambiamenti fondamentali nella teoria aziendale, che poi coinciderebbero con ciò che Immelt definisce reimpostazione dell'economia. Si potrebbero semplicemente chiamare mutamenti fondamentali del contesto economico-industriale. La cosa più importante che qualsiasi società dovrebbe fare in questo momento per prepararsi alla post recessione è verificare quali cambiamenti sono occorsi nei fondamentali di questo contesto e come influenzano la propria capacità di soddisfare la domanda dei consumatori.