

La teoria degli errori aziendali

L'esperto di management Sydney Finkelstein ha studiato quali sono le fasi in cui un'azienda rischia maggiormente di commettere degli errori fatali per il proprio business e ha individuato le cause ricorsive e fondamentali dei fallimenti. Le sue intuizioni sono state illustrate davanti alla platea del World High Performance Forum. Sul tema della leadership sono intervenuti anche il consulente Noel Tichy e il manager Tiziano Botteri.

di Raul Alvarez

Per molte aziende 'imparare dagli errori' è solo uno slogan, un principio continuamente smentito dai fatti. Per Sydney Finkelstein è stata la chiave del successo. Nel 1997, questo professore della Tuck School Business di Dartmouth ha cominciato a condurre con il suo gruppo di ricerca un'indagine originale durata sei anni. Ma anziché studiare le aziende eccellenti per estrarne i modelli di best practise (com'è di moda fra i consulenti) Finkelstein ha puntato la lente d'ingrandimento sulle aziende vincenti che, all'improvviso, hanno conosciuto crisi devastanti dalle quali sono uscite con le ossa a pezzi, se non addirittura con un foglio di via dal mercato. La lista è lunga: Motorola, Sony, Schwinn, Samsung Motors, Johnson & Johnson ecc.

Di fronte a questi fallimenti eclatanti la domanda consueta è: di chi è la colpa? Ci sono almeno sette

spiegazioni che ricorrono fra gli studiosi di management: 1) i manager erano degli stupidi; 2) i manager non erano a conoscenza di ciò che stava accadendo; 3) c'è stato un errore nell'esecuzione; 4) i manager non ci stavano provando abbastanza; 5) i manager non avevano doti di leadership; 6) l'azienda non aveva le risorse necessarie; 7) i manager erano semplicemente una manica di ladri. È possibile. Eppure nessuna di queste spiegazioni, né tutte e sette messe insieme, secondo Finkelstein aiutano a capire a fondo il perché del fallimento. "Mentre esaminavamo le 51 aziende del nostro campione", spiega, "abbiamo scoperto un gruppo ristretto di 'cause del fallimento'. Imprese che sembravano non avere nulla in comune, di fatto risultavano fallite per gli stessi motivi. Persino le giustificazioni dei manager si sono rivelate simili".

È su questa base che Finkelstein ha cominciato a ipotizzare una teoria generale dell'errore aziendale. Ne è emerso un quadro rigoroso che individua i quattro momenti tipici nei quali le aziende rischiano di commettere sbagli fatali. Questi momenti sono: il periodo in cui si creano nuovi business; le fasi di innovazione e cambiamento; la gestione di fusioni e acquisizioni; la risposta della strategia aziendale alle pressioni della competizione.

A partire da queste quattro fasi ad alto rischio, Finkelstein e il suo gruppo hanno anche individuato le cause fondamentali e ricorsive del fallimento: un atteggiamento mentale dei manager che distorce la percezione della realtà; il modo in cui le persone si confrontano con la realtà in cui operano; un'interruzione nel si-



■ *Perché i bravi manager sbagliano* è l'opera che ha reso famoso Finkelstein nel mondo.

stema di comunicazione destinato a gestire le informazioni urgenti; alcuni comportamenti 'patologici' dei leader. Infine, per rispondere alla domanda più importante (come apprendere dagli errori?), l'indagine ha identificato una serie di 'segnali premonitori del fallimento'. E alcuni metodi per diagnosticarli nel momento stesso in cui si stanno verificando. I risultati di questo lavoro eccellente sono confluiti in un altrettanto eccellente libro, edito in Italia da Etas, *Perché i bravi manager sbagliano*, uscito nel 2003 e diventato immediatamente un best seller manageriale.

Quando sale sul palco del World High Performance Forum, Finkelstein viene accolto da un caloroso applauso. Occhi a fessura, sorriso aperto, aria affabile, eleganza nei modi, cerca subito di accattivarsi la simpatia del pubblico svelando l'amore per l'Italia e per la nostra cucina. Il suo

■ Sydney Finkelstein, il massimo studioso di errori aziendali.



■ Quello di Motorola è uno dei tanti casi di errori fatali descritti da Finkelstein alla platea del World High Performance Forum. Leader nel campo dei microprocessori e dei cellulari analogici, ha cominciato a perdere quota quando è stata introdotta la tecnologia della telefonia mobile digitale. L'azienda non si è resa conto della portata del cambiamento se non quando la competizione era ormai altissima.



intervento ripercorre grossomodo le tappe principali dello studio che lo ha reso famoso. “Spesso è nelle fasi di cambiamento che le aziende leader falliscono”, sostiene il ricercatore. “Commettono dei passi falsi che improvvisamente le spazzano via dal mercato. O ancora si lanciano in nuovi business senza aver valutato accuratamente se il mercato è pronto a recepire il nuovo prodotto e soprattutto se c'è spazio per la concorrenza. Oppure, presa dalla febbre dell'espansione, la società persegue acquisizioni a spese della profittabilità e senza controllare le passività”.

Errori fatali

Gli esempi citati sono molti e si susseguono a velocità spedita. Uno per tutti: il caso Motorola, un'azienda dalla storia gloriosa iniziata nel 1928. Negli anni '70 comincia a sviluppare microprocessori e diventa il principale fornitore di Apple. Nel 1983 è una delle prime aziende a lanciarsi nel mercato dei cellulari analogici. Nel 1990 i ricavi superano i dieci miliardi di dollari. Il target cui si rivolge è la fascia business, ha apparecchi di grosse dimensioni e costosi, e nonostante tutto controlla il 45% del mercato mondiale dei cellulari. Ma nel 1994 una tecnologia alternativa comincia ad attrarre l'attenzione degli operatori wireless, la telefonia mobile digitale. Ed è qui che Motorola comincia a perdere quota. La tecnologia analogica ha dei limiti (segnali soggetti a interferenze, chiamate che cadono frequentemente) e un unico vantaggio sul digitale: la maggiore copertura del segnale. Ma è un fattore presto raggiungibile dalla concorrenza, e dunque non un vantaggio com-

petitivo. Grazie alla maggiore possibilità di manipolare e comprimere i dati, le reti digitali possono gestire un numero di abbonati dieci volte maggiore di quelle analogiche, ridurre i costi, aumentare il numero degli utilizzatori, dando il via a un mercato di massa. Per Motorola tutto questo significherebbe avere a che fare con un nuovo tipo di cliente, più attento ai costi e all'estetica del prodotto, un cliente col quale ha poca dimestichezza. L'era dell'analogico sta passando, ma Motorola sembra non accorgersene. Continua a migliorare la qualità del sistema analogico, nella convinzione irragionevole che la gente voglia comunque un telefono analogico, magari migliore nella qualità e più piccolo. Arriva a incentivare la forza vendita di AT&T per piazzare i cellulari analogici. Ma la mossa non funziona e le quote di mercato si assottigliano ogni giorno di più. Ormai la domanda è cambiata. Il fatto sorprendente è che Motorola non introduce il digitale per anni, sebbene detenga i brevetti per questa tecnologia che anzi concede in licenza a concorrenti come Nokia e Ericsson. “Le decisioni della ‘divisione cellulari’”, ipotizza Finkelstein, “erano influenzate forse dai costi per il passaggio dall'analogico al digitale. Ma i costi che alla fine Motorola deve pagare per la perdita di clienti sono ben più alti. Quando nel 1997 l'azienda lancia il suo primo cellulare digitale la competizione è ormai altissima, e Motorola non ha più le carte per tornare a riconquistare la leadership del mercato”.

Come Motorola molte altre aziende, prese in esame da Finkelstein, sono precipitate nel baratro degli errori manageriali. Un altro esempio è

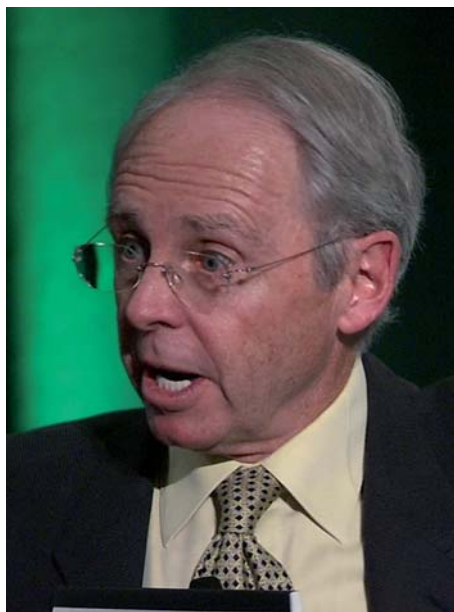
quello di Samsung, il colosso coreano, che nel 1997 si lancia nel mercato delle automobili in un periodo di grave recessione per il Paese. Il progetto dell'allora presidente dell'azienda, Kun-Hee Lee, incontra vari intralci lungo il cammino, anche governativi, ma lui tira dritto per la sua strada. Pur di realizzarlo spende più di quanto avrebbe mai ricavato. Alla fine il mercato non risponde: una catastrofe annunciata che costa a Samsung gravi perdite finanziarie. E ancora c'è il caso di Schwinn Bicycle Company, uno dei leader in America nella produzione di biciclette, un brand conosciutissimo e senza concorrenti insidiosi. Ma avvennero tre cambiamenti nel mercato ai quali Schwinn non seppe adattarsi: 1) le mountain bike e altri modelli divennero popolari, mentre Schwinn guardava con sdegno le nuove generazioni di biciclette; 2) i rivenditori, un tempo fedeli al marchio, aprirono le porte ad altre società, quando videro che i modelli Schwinn continuavano a perdere competitività; 3) nel tentativo di ridurre i costi Schwinn spostò la produzione all'estero, creandosi dei concorrenti cinesi molto forti che presto si presentarono sul mercato americano con prodotti di qualità a prezzi più competitivi. Schwinn continuava a credere nel potere del suo marchio, si chiuse nell'arroganza di un glorioso passato, e convinta di saperne di più dei clienti non ascoltò i segnali del cambiamento. Quella disattenzione decretò la sua rovina. “Dovrebbe essere una pratica comune per tutti i manager”, spiega Finkelstein, “riconoscere i pregiudizi impliciti e le convinzioni irrazionali derivati dalla propria storia e dalla propria cultura aziendale”.

■ Secondo il consulente Noel Tichy, ex direttore del prestigioso Centro di Sviluppo Manageriale della General Electric, un bravo leader deve essere in grado di sviluppare la leadership anche nei suoi uomini.

Le cause degli errori

L'intervento prosegue analizzando le cause sottostanti a questi e ad altri errori. Prima fra tutti: l'immagine distorta della realtà. In altre parole, l'azienda ha una visione che non coincide con come stanno effettivamente le cose, e tuttavia continua a comportarsi come se la sua visione fosse oggettiva e inattaccabile. Prototipo di questo errore è quello che Finkelstein chiama 'il segnapunti sbagliato', cioè la scelta di un indicatore errato nel rilevare i motivi del proprio successo. Un esempio è la quota di mercato: in diversi contesti questa può anche essere un indice significativo del buon andamento della società, ma non misura il valore che l'azienda sta creando. Inoltre non si traduce immediatamente in profittabilità, poiché per costruire inizialmente una quota sono necessari forti investimenti. "Un buon esempio per spiegare questa visione distorta della realtà", spiega Finkelstein, "è l'acquisizione di Columbia Pictures da parte di Sony. Nella supervisione degli studios, Sony lasciò che la quota di mercato prendesse il sopravvento su ogni altro aspetto della produzione di film, compreso il livello di spese necessarie per raggiungere questa quota. Il risultato fu che Columbia produsse film che attiravano il grande pubblico ma che costavano così tanto da causare perdite imponenti".

Alle volte anche le scelte del passato possono diventare 'un segnapunti sbagliato'. È il caso di Rubbermaid, una società nota per la sua capacità d'innovazione dei prodotti, vittima alla fine del suo punto di forza. La sua nomea di 'azienda in-



novativa' incoraggiò Rubbermaid a continuare a sviluppare una capacità che già aveva in abbondanza, trascurando le richieste del mercato (come per esempio la riduzione dei costi) cui l'azienda non aveva mai prestato molta attenzione, al punto da non rendersi conto che i suoi prodotti erano troppo cari. Conseguenza: perse sempre di più il contatto con i clienti e le sue innovazioni finirono per rispondere ai bisogni di immagine del proprio Ceo anziché alle necessità del mercato.

Altro errore fatale, la perdita di informazioni. Molti disastri si potrebbero evitare se le informazioni circolassero regolarmente. A titolo d'esempio Finkelstein racconta un caso che ha quasi l'aria di una barzelletta. "Il direttore commerciale di un'azienda di attrezzature mediche vuole toccare con mano la qualità dei propri prodotti. Sicché chiede alla direzione di una clinica di poter entrare in sala operatoria per vedere all'opera la funzionalità del prodotto di cui è fornitore. Richiesta accordata. Fatalmente, durante un'angioplastica, si rompe proprio uno degli attrezzi forniti dalla sua ditta. Il chirurgo s'infuria e, trovandosi casualmente il direttore commerciale nei pressi, gli tira in testa l'attrezzo mal funzionante. È questo il suo customer feedback immediato. 'È già accaduto altre volte, l'avevo comu-

nicato alla vostra ditta', lamenta il medico. Il direttore commerciale, umiliato, indaga in azienda e scopre che la richiesta si era fermata nel reparto Ricerca & Sviluppo. I ricercatori accusavano i medici di non saper usare i loro prodotti, e così l'informazione era stata ignorata, senza rendersi conto del danno che avrebbe potuto creare".

"Dobbiamo tenere sempre traccia delle informazioni che contano", conclude Finkelstein. "Bisogna rafforzare la comunicazione interna e alimentare una cultura aziendale improntata a sostenerla perché molti errori nascono proprio da una cattiva circolazione delle informazioni".

I leader campioni di errori

Ottenere un insuccesso spettacolare chiede al leader delle qualità molto speciali. Finkelstein ne indica sette: 1) i leader vedono sé stessi e le loro aziende come dominatori dell'ambiente e non reagiscono ai cambiamenti, sovrastimano la loro capacità di controllare gli eventi e sottovalutano il ruolo delle circostanze e della fortuna nel loro successo; 2) s'identificano così tanto con l'azienda che vengono meno i confini fra gli interessi personali e quelli aziendali; è la sindrome 'l'azienda è mia e ci faccio ciò che voglio': atteggiamenti come questi hanno prodotto il 'caso Parmalat'; 3) pensano di avere tutte le risposte e si arrogano il diritto di scegliere senza consultarsi, si sentono personalmente responsabili dei successi della società e s'identificano con essa; 4) eliminano chiunque non sia d'accordo con loro al 100%; 5) sono por-

■ Tiziano Botteri, Responsabile dell'area sviluppo manageriale di Cegos e autore (con Annalisa Costa) del libro *I cinque cerchi della leadership*, ha illustrato al World High Performance Forum i principali modelli di leadership.

tavoce perfetti, ossessionati dall'immagine dell'azienda: a furia di stare dietro all'immagine perdono di vista la gestione aziendale e accrescono smisuratamente la loro vanità; 6) sottovalutano gli ostacoli più grossi trattandoli come impedimenti temporanei da scavalcare o lasciar perdere; 7) non esitano a riapplicare le strategie che hanno funzionato in passato.

Dopo aver raccontato con grande glamour la fenomenologia del fallimento, Sydney Finkelstein esce di scena accompagnato da uno scrosciare di applausi pieni di ammirazione per l'arguzia delle sue argomentazioni. E la voglia di saperne di più. Il suo libro compensa ampiamente questo bisogno.

Gli interventi di Noel Tichy e Tiziano Botteri

Sul palco sale poi con guizzo rapido e voce squillante un esperto di leadership, Noel Tichy, ex direttore del prestigioso Centro di Sviluppo della Leadership presso General Electric Company e consulente di fama internazionale, autore di numerosi libri sul tema (non ancora pubblicati in Italia). Nei 45 minuti della sua conferenza bombarda l'uditorio con un susseguirsi di video, slide piene di contenuti non sempre leggibili, una parlantina spedita e, ogni tanto, un'interlocuzione col pubblico che è costretto a rispondere alle sue domande imbarazzanti e a giocare un ruolo come nei corsi di formazione. Inizia subito ponendo a un uditorio preso alla sprovvista domande-trabocchetto quali "Sapete dirmi qual è il Pil dell'Unione Europea? O quant'è la popolazione europea? E il Pil degli Usa?" Nessuno risponde. Tichy dichiara:



“Sono un consulente ed è mio diritto inalienabile fare domande”. Poi prende la palla al balzo per pontificare: “Dovete avere un'idea chiara di come è distribuita la ricchezza nel mondo. L'apprendimento attivo consiste nello schiodarsi dalla propria sedia, viaggiare e capire come vanno le cose nel nostro pianeta. Prendete uno staff di manager e fateli andare in India, Cina, Giappone, Brasile. Bisogna scendere in campo, fare esperienza sulla propria pelle, ormai il mondo è globale. Dovete insegnare ai futuri manager a diventare una comunità senza confini. È solo così che ci si fa un'idea di quello che c'è da fare”.

Consegnata la dritta, Tichy inizia a parlare di leadership. Ma lo fa in modo asistematico, mettendo molta carne al fuoco, lanciando fin troppi stimoli, di cui è possibile riportare qui solo alcuni frammenti. “Una cosa importante che ho appreso lavorando con John Welch alla G.E. è che la cosa peggiore che potreste fare per la vostra azienda è non far crescere i vostri successori. Per sapere se sei un buon capo c'è un test infallibile che usavamo fare: quando non trovi un leader all'interno e devi cercarlo all'esterno significa che non hai fatto un buon lavoro. È compito di un leader coltivare altri leader. Se non dedichi parte del tuo tempo a sviluppare la leadership nei tuoi uomini, quella non si svilupperà da

sé”. A dimostrazione di come i leader più illuminati abbiano fatto propria questa lezione, Tichy fa partire una carrellata di video dove si vedono dirigenti e persino Ceo, come quello della PepsiCo, fare lezione ai propri

manager nelle aule dell'azienda. Il messaggio è chiaro: insegnate, insegnate, insegnate. “E chi ne ha il tempo, esco dall'ufficio alle otto di sera!”, commenta qualcuno. Tichy lo guarda con giocoso rimprovero e conclude: “Mettete il tempo per l'insegnamento fra le vostre priorità e vedrete che lo troverete. Anzi, quando i vostri uomini saranno dei leader potrete recuperare il tempo investito su di loro delegandogli diversi compiti. Leadership è donazione di sé”.

A conclusione della giornata Tiziano Botteri, Responsabile dell'area sviluppo manageriale di Cegos, ha fatto il punto sulla leadership illustrando una mappa ricca ed eterogenea dei principali modelli di leadership oggi accreditati dalle scuole di management e il suo originale modello dei ‘cinque cerchi della leadership’, tratto dal libro omonimo, scritto a quattro mani con Annalisa Costa ed edito da Etas. “La leadership è qualcosa che dobbiamo costruirci”, chiarisce Botteri. “Ha a che fare con il piano personale (self-leadership), prima ancora che interpersonale e organizzativo. E ha tre compiti: 1) capire dove va il mondo; 2) identificare il talento della propria impresa; 3) usare al meglio quel talento per creare valore. Dobbiamo sviluppare una leadership credibile che accetti la propria debolezza, che sappia anche dubitare e imparare dall'esperienza”. ■