

# Benvenuti nel futuro

Il World Business Forum continua a 'ispirare idee'. In tempi di recessione, il tema dominante è il futuro: è lui il protagonista assoluto di ogni conferenza, quello sul quale si proiettano le speranze e su cui bisogna lavorare fin da ora, perché il futuro è arrivato prendendoci alla sprovvista. A confortarsi sulle sfide che ci attendono sono saliti sul palco di Milano guru di prim'ordine. Ecco le loro idee.

di Raul Alvarez

Il World Business Forum, organizzato da HSM a Milano e giunto alla sesta edizione, continua a 'ispirare idee', come promette la sua headline. Quest'anno le illuminazioni sono venute dal premio Nobel 2007 per la pace Rajendra Pachauri (sebbene la sua relazione sul futuro del pianeta abbia seminato più panico che pace), da Bill Clinton, da economisti del calibro di Rodrigo De Rato, Direttore generale del Fondo Monetario Internazionale, da assi dell'innovation management come Gary Hamel e l'indiano Vijay Govindarajan, da consulenti e ricercatori di spicco come Jim Collins e molti altri. È stata un'edizione ricca di stimoli, che continua a far registrare il tutto esaurito nonostante la crisi. Segno che la caccia alle idee non conosce recessione.

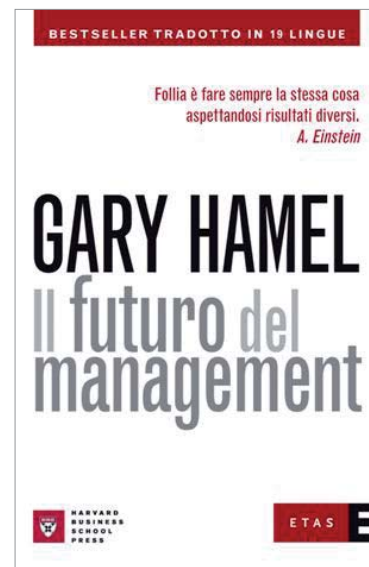
- Gary Hamel, consulente ed esperto di strategia aziendale. Al World Business Forum ha parlato dell'innovazione più importante per vincere le sfide del futuro, quella manageriale.



## Il futuro del management secondo Gary Hamel

Il primo a salire sul palco è stato Gary Hamel, che ha riempito la scena col suo glamour. La rivista *Fortune* lo considera il principale esperto al mondo di strategia aziendale. È stato consulente per General Electric, Nokia, Nestlé, IBM, Procter & Gamble e altri colossi. I suoi libri fanno scuola, e gli articoli, pubblicati sulla prestigiosa *Harvard Business Review*, contengono immancabilmente qualche perla di saggezza manageriale. Predilige i pronostici sul futuro: non a caso il suo primo libro (scritto nel 1994 insieme a C.K. Prahalad) si intitolava *Alla conquista del futuro*. Da allora ne ha fatta di strada, e sul futuro ne ha raccontate di cotte e di crude. A volte con visione lungimirante, altre volte prendendo cantonate colossali, come quando in *Leader della rivoluzione* (un libro del 2000) aveva speso parole di elogio per Enron, additandola come azienda con una strategia da prendere a modello. Poi è successo quello che è successo e Hamel ha perso qualche punto. Passata l'eclisse, è tornato in gran forma con *Il futuro del management*, un libro appassionante (edito in Italia da Etas) sulla cui copertina spicca una frase di Albert Einstein, "Follia è fare sempre la stessa cosa aspettandosi risultati diversi". Quasi a voler scongiurare questo rischio, Hamel stavolta ha preso in esame un aspetto diverso dell'innovazione, il più delicato e controverso, quello che a suo dire è al centro di ogni processo di cambiamento: il modo di pensare e di agire del management. Questo è anche il tema della sua conferenza milanese.

Chiomia color panna, fisico atletico, sale sul palco con aria ispira-



- *Il futuro del management*, il nuovo libro di Gary Hamel, è diventato subito un best seller. Quanti manager riusciranno a mettere in pratica i suoi consigli? E quanti continueranno a 'fare la stessa cosa aspettandosi risultati diversi'?

ta e una voce ipnotica, annunciando al mondo la sua visione del futuro.

## L'innovazione comincia dalle persone

Su una cosa Hamel non ha dubbi: una delle maggiori innovazioni nella storia del management è stata l'idea di trattare i dipendenti (a qualunque livello gerarchico) come 'potenziali solutori di problemi'. Dunque come esseri creativi anziché meri esecutori, persone cui viene riconosciuto il potere di bloccare una linea produttiva se hanno escogitato un modo migliore per farla funzionare, soggetti pensanti cui insegnare le tecniche di controllo statistico, l'analisi di Pareto e altre metodologie di problem solving, nella certezza che possano con-

■ Secondo Hamel, il ribaltamento dei 'centri di potere' in un'azienda è una rivoluzione che dà i suoi frutti. Lo scorso anno, i dipendenti di Toyota hanno prodotto oltre 5.000 suggerimenti per migliorare gli interni delle autovetture.



tribuire a creare valore per l'impresa. "Il ribaltamento dei 'centri di potere' dell'azienda", afferma Hamel, "è una rivoluzione che ha dato i suoi frutti. Qualche esempio? Toyota. L'anno scorso i suoi dipendenti hanno prodotto oltre 5.000 suggerimenti di miglioramento degli interni. A noi è occorsa una generazione per capire in cosa consistesse il suo successo. Mentre siamo qui, migliaia di programmatori open source nel mondo generano sistemi operativi complessi senza aspettare ordini dall'alto, senza lasciarsi imbrigliare dalle pastoie della burocrazia. Quanti executive dieci anni fa avrebbero creduto possibile una cosa del genere?", chiede Hamal a una platea intenta a cercare di capire dove voglia arrivare con tutte quelle domande. "Ebbene, questo è il mondo di oggi", conclude Hamel. E aggiunge: "Tuttavia, a fronte di un ambiente mutevole, il management non si è innovato con la stessa rapidità del cambiamento. Per prosperare, le aziende debbono trasformarsi in 'centri di innovazione radicale'. Ma ciò non accade perché antepongono l'efficienza a ogni altro obiettivo. L'organizzazione tayloristica del lavoro continua a dominare indisturbata".

In un'ipotetica piramide dell'innovazione, Hamel colloca alla base l'innovazione operativa. Seguono quella di prodotto/servizio e quella strategica (il modello di business). In cima pone invece l'innovazione che, più di tutte, genera valore per l'impresa: l'innovazione manageriale. Ma allora perché mai, si chiede il professore, quando si tratta di metterla in pratica molti si tirano indietro? Tre le sue ipotesi: perché il manager medio non si considera un'inventore, dopo-

tutto è pagato per mantenere lo status quo; perché dubita che una vera innovazione manageriale sia realmente possibile; perché si considera più un operativo che un sognatore.

"Tuttavia posso affermare con certezza che ciò che nei prossimi anni condiziona maggiormente la crescita del business", annuncia Hamel a un pubblico col fiato sospeso, "è l'innovazione manageriale, cioè il cambiamento del vostro modo di pensare, pianificare e gestire il lavoro degli altri. Le aziende vincenti sono quelle che sapranno far evolvere il loro modello di management più in fretta della concorrenza. Ma per riuscirci dovranno superare alcuni ostacoli, prima fra tutti la mentalità del vertice. Anche alla Silicon Valley (dove pure, per altri aspetti, l'innovazione è di casa) si continuano ad adottare tecniche manageriali nate nei primi anni del ventesimo secolo. È da mezzo secolo che l'evoluzione è rallentata".

Perché è accaduto? Le ipotesi sono due. "La prima è che abbiamo già risolto i principali problemi di gestione manageriale e gli strumenti a disposizione sono più che sufficienti. Ma prima di stappare lo champagne, chiedetevi: siamo soddisfatti dello status quo? Le nostre organizzazioni sono così flessibili efficaci ed efficienti da non avere più senso aspirare a qualcosa di meglio? Eppure all'orizzonte compaiono problemi sempre nuovi che mettono a nudo i limiti dei nostri logori sistemi manageriali. Ed è allora che si profila la seconda ipotesi: sia-

mo diventati prigionieri dei nostri paradigmi culturali (modi di pensare e di vedere), tramandati dai manager e dai consulenti. Li abbiamo assunti come certezze senza metterli in discussione. E hanno finito per diventare dogmi inviolabili. Di conseguenza, stiamo affrontando fenomeni nuovi e complessi con modelli manageriali vecchi. È arrivato il momento di cambiare rotta, di dare il via a un'innovazione radicale. Nel ventesimo secolo il problema era quello di trasformare gli esseri umani in robot. Missione compiuta. Abbiamo chiamato quest'innovazione 'management scientifico'. Ora lo scenario è cambiato radicalmente, questa soluzione non funziona più: dobbiamo mettere in cima alla nostra agenda tre sfide cruciali: accelerare il ritmo dell'innovazione; fare dell'innovazione il compito di ciascuno; creare un ambiente lavorativo ad alto coinvolgimento.

### Accelerare il ritmo dell'innovazione

"Sareste in grado di creare una struttura aziendale capace di mutare con la stessa velocità del cambiamento?", domanda Hamel a una platea scettica. Per molti la risposta è no. "Eppure la velocità è la prima sfida da affrontare. Il cambiamento è così rapido che quando abbiamo capito il problema è già tardi per porvi rimedio. Potremmo perdere il nostro valore di mercato in una notte: è questo il nuovo mondo con cui fare i conti".



“Allora che aspettiamo a cambiare? Per molti la risposta è: crisi. Alla IBM occorse una perdita di 14 milioni di dollari di utile per convincersi ad accantonare la produzione di hardware e passare ai servizi. I cambiamenti radicali sono quasi sempre indotti da una crisi. Le crisi ci colgono di sorpresa e non ci fanno prendere le decisioni migliori. Quando la nave affonda, il consiglio di amministrazione tende a cambiare il vertice. Ma non sempre è la soluzione, perché il problema è a monte: dovremmo semmai ‘cambiare il nostro modo di cambiare’, farci guidare dalle opportunità anziché dalla crisi, anticipare la curva invece di seguirla. C’è chi ci è riuscito. Un nome per tutti, Google”.

L’organizzazione manageriale della più grande internet company quotata in Borsa emula infatti i principi del web: struttura aperta, piatta e flessibile, eliminazione di molti dirigenti intermedi per velocizzare le decisioni. Quasi la metà dei 10.000 dipendenti di Google lavora in piccoli team di 4-5 persone ciascuno. Nessuno ha bisogno di un’autorizzazione per passare da un team all’altro. Si tende a privilegiare l’adesione spontanea ai progetti, anziché assegnarli d’ufficio. Con i progetti gestiti dai team, il

numero di persone da convincere si riduce e le nuove iniziative decollano più rapidamente. Inoltre ogni team ha il suo sito, e i vari gruppi dialogano fra loro, analizzano idee, producono un prezioso torrente di feedback orizzontali. In questo contesto la supervisione dall’alto diventa superflua. C’è di più, per vincere la sfida dell’accelerazione i dipendenti di Google adottano la regola ‘70-20-10’: in pratica, il 70% delle risorse di engineering viene dedicato al consolidamento del core business, il 20% alla ricerca di new business e il 10% residuo alle idee di contorno. La profittabilità di domani dipende dalla capacità evolutiva di oggi: è questa la filosofia di Google che permette di rigenerare di continuo le opzioni strategiche e trattenere i collaboratori più validi.

#### **Fare dell’innovazione il compito di ciascuno**

“La concorrenza è sempre più dura”, osserva Hamel. “Fino a qualche anno fa, le barriere protezionistiche favorivano i margini di guadagno. I clienti erano meno informati, c’era meno offerta. Oggi è tutto ribaltato. Un tempo un’azienda di telecomunicazioni entrava sul mercato facendo acquisizioni, comprando i concorrenti. Oggi

■ Quasi la metà dei 10.000 dipendenti di Google, l’internet company fondata da Larry Page (a sinistra) e Sergey Brin (a destra) e diretta da Eric Schmidt (al centro), lavora in piccoli team di 4-5 persone ciascuno. Questa struttura consente uno sviluppo più rapido dell’innovazione aziendale.

arrivano dei ragazzi dall’Estonia, inventano Skype e nel giro di pochi mesi trenta milioni di utenti cambiano rotta, mettendo in crisi un’industria consolidata. Nel 2008 in Italia le compagnie low cost come easyJet o Ryanair hanno trasportato più passeggeri di Alitalia. È questo il nuovo mondo. L’unico modo per vincere la seconda sfida è quello di continuare a innovare. Ma siccome costa molto, e le aziende hanno sempre meno fondi, occorre sfruttare le risorse disponibili all’interno. Pochi riescono a farlo”.

A riprova di questa ipotesi, Hamel pone alla platea quattro di quelle domande che farebbero arrossire qualunque board. Come siete stati formati sull’innovazione e quanto ha investito la vostra azienda in formazione per rendervi innovatori nel business? Se avete un’idea nuova e vi occorrono i mezzi per realizzarla, quanti livelli di burocrazia dovete superare per ottenere quel che vi occorre a sperimentarla? L’innovazione è presente nella vostra job description e la retribuzione è legata in qualche modo alla vostra performance d’innovazione? Come misura la vostra azienda il tasso d’innovazione?

“Innovare è l’aspirazione di molti, ma troppo spesso finisce col diventare uno slogan, un valore dichiarato ma non agito. Basti dire che in azienda vige una sorta di ‘apartheid creativo’: ai dipendenti non vengono forniti gli strumenti né il tempo necessario per esercitare la creatività. Manca una cultura aziendale che responsabilizzi sulla necessità di trasformare l’innovazione in un compito di tutti. L’innovazione continua a essere relegata alle funzioni di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti. Enormi quan-

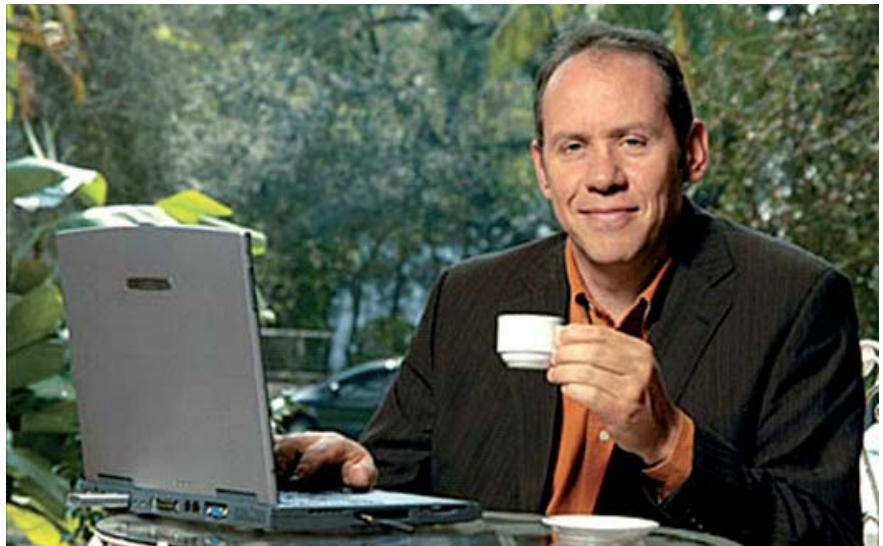
■ Ricardo Semler, Chief executive officer di Semco, ha trasformato la sua azienda in una delle più innovative e a più alto engagement al mondo. Ultimamente ha abolito i controlli sulle spese di missione dei dipendenti, che vengono semplicemente pubblicate sull'intranet aziendale, dove tutti possono vederle.

tità d'immaginazione restano così inespresse: uno spreco ingiustificato, specie oggi che i venti della crisi soffiano con forza sul mercato. C'è ancora molto da lavorare sulla cultura aziendale prima che l'innovazione diventi una 'core competence' dell'azienda. Eppure da un'economia della conoscenza stiamo passando a un'economia della creatività”.

### Creare un ambiente lavorativo ad alto coinvolgimento

La conoscenza è ormai una commodity, possiamo acquisirla in qualunque parte del mondo. Non è più un vantaggio competitivo come in passato. Oggi il compito del management è quello di creare un ambiente dove le persone siano motivate a portare ogni giorno il proprio talento in azienda, a generare continuamente innovazione. Ciò richiede una motivazione forte e soprattutto un forte attaccamento all'azienda. Ma le indagini internazionali sull'engagement dei dipendenti ci dicono che solo una piccola parte di loro (circa il 20%) si sente coinvolta sul lavoro. Eppure l'engagement ha anche un valore economico, poiché influisce sulle performance. Un buon esempio d'innovazione manageriale viene dall'India: ultimamente una delle aziende di telecomunicazioni più progressiste (40mila dipendenti e 50 anni di storia) ha affermato che è arrivato il momento di “distuggere il concetto del Ceo”, il mito del comandante visionario che muove il business.

“Sono i dipendenti a generare lavoro”, precisa Hamel. “Compito del management è favorire e supportare l'innovazione. In questa azienda la piramide si è rovesciata, al pun-



to che ogni dipendente può valutare il proprio capo, e i risultati dei questionari sono resi pubblici online. I dipendenti possono scrivere note di merito o di demerito sul comportamento dei capi, e questi giudizi saranno tenuti in considerazione durante la valutazione di fine anno. Alla DuPont, sui bigliettini da visita sono addirittura stati aboliti i titoli (Direttore, Amministratore ecc.). E un Chief executive officer diventa tale solo quando è il suo team ad averlo investito di questo ruolo”.

“L'innovazione manageriale richiede dunque l'abolizione di alcuni dogmi, come quello sulla strategia creata dal vertice. IBM è convinta che la strategia debba essere opera di tutti: per dimostrarlo l'ha pubblicata sull'intranet e poi ha invitato i suoi 150mila dipendenti, sparsi nel mondo, a rimodellarla con il proprio contributo. Un altro esempio significativo: se vi connettete a Cisco, sulla home page troverete un video con il Presidente che afferma: ‘Noi non sappiamo quale sarà il nostro business futuro, perciò chiediamo a voi di aiutarci a individuarlo’. Per raccogliere il contributo di tutti i dipendenti, l'azienda ha istituito un concorso internazionale dove vengono premiate le idee migliori. Mentalità innovativa ed engagement presuppongono un ampliamento della libertà dei propri dipendenti. Bisogna sciogliere le catene delle job description, contestare i dogmi indiscussi. Un ultimo

esempio di azienda ad alto engagement è la Semco di Ricardo Semler, azienda brasiliana leader negli impianti industriali e fra le più innovative al mondo. Ultimamente ha abolito i controlli sulle spese di missione dei dipendenti. Le spese vengono pubblicate sull'intranet, dove tutti possono vederle. E se si legge che uno ha fatto un viaggio costosissimo, dovrà poi affrontare le critiche dei colleghi. Quando c'è trasparenza non occorrono troppi controlli. In assenza dei controlli dall'alto, scatta il meccanismo del controllo dal basso”.

“Le aziende diventano anoressiche, il numero di addetti cala, i superstiti vedono ampliare i propri compiti e la fidelizzazione all'azienda si riduce: ma senza un ambiente ad alto coinvolgimento, sarebbe impossibile fare innovazione”. E con queste parole, le sfide di Hamel vengono salutate da un grande applauso.

### Pensionati alla riscossa, secondo Jean-Claude Biver

Uno dei suoi protagonisti, l'attuale Chief executive officer Jean-Claude Biver, ha raccontato la storia di Hublot (azienda di orologi da polso nata nel 1980) nel corso di un'intervista che ha alleggerito i toni del convegno. Aneddoti coloriti, uno stile spigliato e uno humor esilarante hanno mandato in delirio la platea con la storia di una start up guidata con successo da una squadra di arzigli ultrasettantenni.



■ Jean-Claude Biver, Chief executive officer dell'azienda orologiera Hublot, intervistato da Eduardo Braun, Direttore di HSM. Sotto, un orologio Hublot della collezione Big Bang Tatum.

Hublot ha avuto un'idea originale: abbinare il caucciù del cinturino all'oro dell'orologio, il lusso al materiale dozzinale. Ma come si giustifica la presenza del caucciù su un orologio di 10 mila euro? Occorreva un messaggio chiaro, una filosofia che valorizzasse questa scelta. "Quando arrivai in Hublot, nel 2004", spiega Biver, "l'azienda navigava in cattive acque. Puntai subito a creare un messaggio: abbinare materiali insoliti come il caucciù a materiali preziosi come l'oro è 'arte della fusione', l'incontro fra la tradizione e il futuro. 'Art of Fusion' sarebbe diventata la nostra filosofia, il nostro segno di riconoscimento. E quando si ha un messaggio chiaro da trasmettere, questo crea regole, stile, modelli. Perciò la prima mossa è stata quella di creare un messaggio attraente. Poi abbiamo puntato alla forza dei simboli. La collezione 2005 si chiamava Big Bang, un nome che rievoca il mito delle origini. Abbiamo scelto colori diversi dai soliti e introdotto nuovi materiali. Infine abbiamo cercato di conferire al prodotto un valore percepito forte. Questa 'fusion' doveva suscitare un'idea di valore".

Per trasformare un team da perdente a vincente occorre adattare anche un preciso stile di leadership. "Volevamo un team con i migliori talenti disponibili sul mercato", conferma Biver, "ma non ce lo potevamo permettere. Così abbiamo puntato sul-

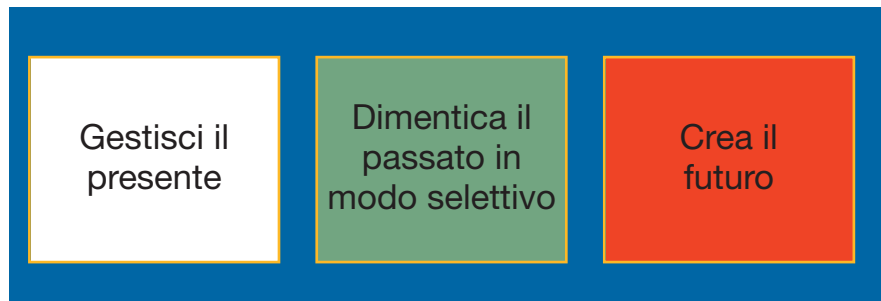
le risorse interne: richiamati a raccolta i nostri migliori dipendenti in pensione, abbiamo proposto loro la sfida di rilanciare Hublot. E loro hanno accettato con entusiasmo. All'inizio poteva sembrare una scelta di ripiego, invece si è rivelata una mossa vincente. I pensionati hanno diverse qualità utili al lavoro di squadra. Innanzitutto sono più tranquilli dei giovani perché non devono dimostrare nulla, quello che sono lo hanno già mostrato; sono meno stressati e più disponibili; e sono propensi a trasferire la propria esperienza ai giovani perché non hanno nulla da perdere. Avevo raccolto un gruppo di ultrasettantenni ed ecco che mi ritrovo una squadra di vecchi scatenati, più 'giovani' dei giovani, con una disponibilità illimitata e una gran



voglia di vincere la partita. Un membro del team mi aveva detto che sarebbe stato disponibile solo da lunedì a venerdì. Gli ho risposto che non c'era problema. Era così felice che alla fine lavorava per noi anche il sabato, da casa, e gratis".

Come è stata gestita da Hublot la crisi del 2008? "La crisi fa parte del ciclo economico. Non c'è crescita senza crisi. Ho detto ai miei collaboratori che la crisi ci avrebbe dato una spinta per la crescita, e così è stato. Naturalmente ho dovuto prendere diverse precauzioni. La prima: aumentare le attività di ricerca e sviluppo. Dopotutto, non si può persuadere la gente a spendere durante la recessione se non si ha nulla di nuovo da proporre. Solo l'innovazione stimola la spesa. La seconda precauzione: quando la gente non spende, si deve investire di più in marketing. Non bisogna tagliare i budget, anzi si deve aumentarli e comunicare di più. La terza: durante la recessione le persone non possono restarsene sedute alla scrivania, devono muoversi, stare a più stretto contatto col mercato. Questo aumenta le spese di missione, ma non importa, perché ne trarremo comunque vantaggio. Evidentemente avevo ragione poiché, durante la recessione, abbiamo conquistato grosse fette di mercato. Naturalmente abbiamo dovuto anche risparmiare, per esempio sulle assunzioni; abbiamo chiesto ai nostri di lavorare gratuitamente il sabato, li abbiamo coinvolti dicendo loro 'Non chiedetevi cosa può fare Hublot per voi, ma cosa potete fare voi per aiutare Hublot a uscire dalla crisi'. Abbiamo ridotto le spese sui fornitori e introdotto l'uso di Skype per le comunicazioni interne".

## I tre box dell'innovazione



Jean-Claude Biver dà un consiglio anche alle nuove generazioni: “Puntare sulla formazione. Studiare le lingue: non solo l’inglese, anche quelle emergenti come il cinese. Fra vent’anni la Cina sarà la prima potenza mondiale, perciò rimbocchiamoci le maniche e iniziamo a studiare il cinese. Se le nuove generazioni si faranno trovare pronte, forse potranno provare a conquistare il mondo”.

### Creare il futuro, secondo Vijay Govindarajan

Vijay Govindarajan è poco conosciuto in Italia, anche perché i suoi libri (il più famoso s’intitola *Ten Rules for Strategic Innovators*) non sono stati ancora tradotti da noi. Ma all’estero è una star, apprezzato per le sue idee originali, e i convegni internazionali se lo contendono. Divide la propria attività fra la carriera universitaria (insegna alla Tuck School of Business del Dartmouth College) e la consulenza per General Electric, Coca-Cola, Colgate e altri giganti. Dell’indiano ha la flemma e quell’aria pacata che cattura fin dalle prime battute, da quando cioè sul megaschermo compaiono tre box che, intuiamo, racchiuderanno la chiave del suo intervento. E così è. Nel primo box c’è scritto ‘Gestisci il presente’; nel secondo, ‘Dimentica il passato in maniera selettiva’; nel terzo, ‘Crea il futuro’. Anche lui, come Hamel, esordisce addressando il pubblico con un quesito: “Quanti dei vostri attuali progetti ci sono in ciascuno di questi box?”.

### I tre box della strategia

“I tre box che vedete in questa slide”, spiega Govindarajan, alzando il tono della sua conferenza,

“hanno qualcosa in comune con i fondamenti della religione induista. Noi abbiamo tre divinità: Vishnu (il dio della preservazione, che potrebbe coincidere col primo box, ‘Gestisci il presente’), Shiva (la divinità della distruzione, che coincide col secondo box, ‘Dimenticare in maniera selettiva il passato’) e Brahma (la divinità della creazione, che coincide con il terzo box, ‘Creare il futuro’). Non c’è un box più importante dell’altro. Le tre divinità, come i tre box, devono essere sempre in equilibrio, poiché secondo il principio orientale del ‘circolo della vita’ tutto ciò che è preservato viene distrutto, e ciò che è distrutto viene ricreato. Quello che abbiamo creato dobbiamo preservarlo, quello che abbiamo preservato dobbiamo distruggerlo e quello che abbiamo distrutto va rigenerato. Se volete che le vostre organizzazioni siano longeve, dovete pensare la vostra strategia prendendo in considerazione tutti e tre i box, simultaneamente”.

A questo punto il pubblico è già in viaggio. Se sia per via del torpore di un faticoso dopo pranzo o per le parole del guru, è difficile dirlo. Ci pensa Govindarajan a riportarlo alla realtà, con una domanda-scossone che invita tutti a riflettere: “Come operano oggi le vostre aziende rispetto ai tre box?”. La strategia – precisa – non ha a che vedere con la competizione per il presente, semmai con quella per il futuro. Strategia è sapere come creare il futuro gestendo bene il presente. Nel primo box dovremmo avere progetti per i prossimi 15 anni, non solo per il 2010. ‘Competere per il futuro’ (box 2 e 3)

ha a che fare con i cosiddetti cambiamenti non lineari. Un esempio di cambiamento non lineare è internet, perché ha imposto nuovi modelli di business e portato molte aziende a rigenerarsi. “Nei prossimi anni”, profetizza Govindarajan, “assisteremo a un’estensione di questi processi non lineari, anche a causa della discontinuità dei clienti”.

### Le discontinuità dei clienti

I cambiamenti demografici e i mercati emergenti, come Cina e India, stanno creando nuove opportunità. Ma bisogna anche fare i conti con la discontinuità dei clienti. I risultati in queste aree non si potranno ottenere con un approccio da primo box (‘Gestire il presente’). Un’azienda statunitense, per esempio, non potrà prendere un modello di business creato per il consumatore americano e trasferirlo in Cina e India affinché venga adeguato alla realtà locale con qualche aggiustamento, come per esempio la riduzione di un optional per abbassare i costi. “Non funziona”, assicura Govindarajan. “I mercati emergenti sono discontinui e richiedono nuovi modelli di business, un approccio diverso. Ford non l’ha capito in tempo e ne ha pagato lo scotto, occupando dopo dieci anni una fetta esigua del mercato, meno del 10%. Per catturare l’altro 90% bisogna elaborare delle strategie da box 2-3 (‘Dimenticare il passato in maniera selettiva’ e ‘Creare il futuro’)”.

“Sembra facile!”, mormora qualcuno. Govindarajan pare raccogliere lo scetticismo in sala, e per da-

- Vijay Govindarajan, il guru indiano esperto di strategia e innovazione.

re maggior concretezza alla sue parole cita un esempio noto a tutti. “All’inizio di quest’anno una casa automobilistica indiana ha lanciato la Tata nana, una vettura da duemila dollari. Le sue potenzialità sono enormi. Potrebbe attrarre tutti coloro che possiedono solo un veicolo a due ruote. L’errore della Ford è stato quello di tutte le multinazionali: credere che i clienti all’estero siano simili a quelli di casa propria. Non è così. I mercati emergenti sono mega-mercati con micro-clienti, un paradosso con cui fare i conti e che richiede un approccio diverso al mercato, con nuovi modelli di business fruibili da molti con poche risorse. Quando la Tata nana diventerà una realtà, sconvolgerà il mercato mondiale. Preparatevi fin d’ora a quel momento, perché è dietro l’angolo”.

A una platea allertata da questa minaccia, Govindarajan spiega i limiti delle ‘best practices’, un approccio occidentale al mercato (“emulare i migliori”) che, a suo dire, è ormai obsoleto. Una buona pratica di ieri può diventare una cattiva pratica domani, poiché il mercato è volatile. Perciò, anziché inseguire le ‘best practices’ dovremmo semmai fare attenzione alle ‘next practices’. Ma cosa sono le ‘next practices’? Govindarajan le chiarisce con due esempi: la Tata nana e la micro-finanza di Yunus. Ma ricorda anche che si tratta di una fase sperimentale del prodotto. Nella sperimentazione, Govindarajan suggerisce la regola d’oro della Procter e Gamble: ‘Spendi poco e impara molto’. “Mantenendo basso il costo del fallimento, possiamo permetterci di sperimentare più spesso. Dopotutto il fallimento non è che la

## Intervista a Vijay Govindarajan



**MK:** Cosa può far morire un’azienda?

**Vijay Govindarajan:** Molte aziende muoiono perché sono focalizzate principalmente sul primo box. In tempi in cui la crescita proviene da più parti del mondo, solo le aziende con una mentalità globale vinceranno le sfide. Mentalità globale non significa limitarsi a dire che l’India è diversa dall’Italia o dalla Cina: è comprendere che ogni cultura è diversa ma che bisogna andare oltre, creare una sintesi, integrarle per poter applicare competenze globali su tutti i mercati, nel rispetto delle diverse sfumature.

**MK:** Come dovrebbero agire le multinazionali?

**Vijay Govindarajan:** La crescita dei paesi emergenti è la principale minaccia del momento. Il passaggio da un mercato di clienti ricchi a uno di clienti poveri (ma in enorme quantità) è una grande opportunità che le multinazionali non sempre riescono a cogliere pienamente. Se vogliamo sopravvivere dobbiamo reinventarci di continuo. Spesso confondiamo innovazione con creatività: l’innovazione non è creatività, è commercializzazione della creatività. Edison ha detto “L’innovazione è 1% ispirazione e 99% traspirazione”. La sfida è quella di saper trasformare l’idea in business. Le aziende spesso non mancano di idee, semmai mancano di execution. È l’esecuzione che determina i conflitti fra i reparti e con il top management. Ciò che manca è la disciplina nel saper trasformare le idee migliori in progetti che camminino con le proprie gambe.

**MK:** In tempi difficili come questi, è ammissibile per le aziende rischiare?

**Vijay Govindarajan:** L’innovazione pone inevitabilmente dei rischi, perché i suoi esiti sono sempre ignoti. Dobbiamo semmai essere bravi a non spendere troppi soldi quando testiamo le nuove idee, seguire la regola di Procter & Gamble. L’innovazione è una chiave per superare le crisi. Senza rischi non si innova, di conseguenza non si superano le crisi. Dopo la recessione c’è sempre una fase di crescita. Solo quelli che sperimentano a bassi costi, e a piccoli passi, saranno pronti ad affrontare la rinascita.

**MK:** Quali sono i principali freni all’innovazione?

**Vijay Govindarajan:** Avendo studiato molte grandi aziende, sono arrivato alla conclusione che quando si cresce si perde spesso la capacità di innovare. Le grandi organizzazioni faticano a portare sul mercato la ‘next idea’, per almeno tre motivi. Innanzitutto, un ostacolo ‘fisico’: le grandi aziende non vogliono rendere obsoleti gli investimenti già fatti nelle infrastrutture e negli stabilimenti. Un secondo ostacolo è di tipo ‘psicologico’: pur avendo a disposizione nuove idee, i top manager sono restii ad appoggiarle (Kodak aveva inventato la fotocamera digitale già negli anni ’80, ma ha preferito lasciarla nel cassetto). Il terzo ostacolo è rappresentato da una sorta di miopia strategica, palese quando queste aziende considerano concorrenti coloro che invece potrebbero essere formidabili partner.

**MK:** La mappa dei mercati globali viene spesso ridisegnata. Come possono le imprese anticipare questi cambiamenti?

**Vijay Govindarajan:** Nel 1860 le due maggiori economie del mondo erano India e Cina, il 65% del Pil mondiale era nelle loro mani. Come mai negli ultimi 150 anni sono cadute in disgrazia? Non hanno subito la rivoluzione industriale. Ma ora stanno recuperando terreno. Per una multinazionale, 15 anni fa la strategia globale significava strategia per Usa, Europa e Giappone. Oggi la strategia delle multinazionali coinvolge l’oriente, l’Africa e il resto del mondo. Le multinazionali devono prendere il mercato globale seriamente, non solo per via della crescita ma anche perché altrimenti i bisogni dei più poveri verranno soddisfatti dalle aziende locali. E questo metterebbe a rischio il loro mercato.

**MK:** Quale consiglio pratico darebbe per superare questa fase di crisi?

**Vijay Govindarajan:** Il mio modello dei tre box è applicabile non solo alle aziende, funziona anche per gli individui. Prendendo a spunto il mio modello, suggerirei: chiedetevi quanto tempo della vostra vita spendete su ciascuno dei tre box. Usate questo modello per accrescere la vostra consapevolezza e per cominciare un processo di trasformazione individuale. È un importante punto di partenza, perché senza innovazione personale non c’è innovazione organizzativa. Il cambiamento comincia dal cuore e dalla mente delle persone, senza questo tutto il resto è palliativo.



trasformazione di ipotesi in dati che ci avvicinano al risultato”.

Infine, il relatore traccia un’analogia calzante per suggerire come affrontare la concorrenza in futuro: la maratona contrapposta alla corsa in velocità. “Nella maratona”, spiega, “non bisogna partire in quarta ma concentrarsi sui primi cento metri. La competizione per il futuro è come una maratona, non riguarda ciò che farete nel 2025 ma quali sono i passi che implementerete nei prossimi dodici mesi. Si pensa alla grande ma si parte in piccolo, pian piano: in questo modo si acquisisce più conoscenza e, ogni 400 metri, si impara sempre di più”.

In conclusione del suo intervento, Govindarajan chiede a una platea affascinata “Cosa fanno le imprese quando il loro modello di business comincia a perdere colpi?”. La risposta la fornisce lui stesso, ricorrendo a una metafora esilarante che risveglia il pubblico. Ecco le 11 mosse false che i manager tendono a fare quando il cavallo (alias l’azienda) è morto.

- 1) Frustare il cavallo più duramente.
- 2) Cambiare il fantino.
- 3) Mettere insieme tanti cavalli morti per aumentare la velocità.
- 4) Emulare le best practices delle società che guidano i cavalli morti.
- 5) Far girare voce che nutrire un cavallo morto costa meno.
- 6) Abbreviare il percorso.

- 7) Affermare che questo è il modo in cui si è sempre cavalcato il cavallo.
- 8) Dichiarare “Questo cavallo non è morto”.
- 9) Far sì che gli avvocati querelino il produttore del cavallo.
- 10) Assumere un consulente per studiare il cavallo morto.
- 11) Promuovere il cavallo morto a una posizione di senior management.

### Il segreto dell’eccellenza, secondo Jim Collins

Nonostante il suo intervento venga effettuato in videoconferenza, Jim Collins non manca di sprigionare energia da tutti i pixel. Un’aria da eterno ragazzone, la voce squillante, una gestualità che riempie lo schermo: ascoltarlo incanta, con le sue considerazioni su come le aziende da buone possono diventare eccellenti oppure come, crogiolandosi nei risultati, possono decadere per non rialzarsi mai più. Il rischio c’è ed è frequentissimo, specie di questi tempi: sull’argomento il professore (insegna nella prestigiosa Università di Stanford) ha esperienza da vendere, grazie a un’interessante ricerca condotta per cinque anni con il suo staff e a un libro appassionante (*O meglio o niente*, edito da Mondadori) con il quale ha divulgato i risultati dell’indagine, venduto un milione di copie e mantenuto per sei anni una posi-

■ Jim Collins, docente all’Università di Stanford ed esperto di ‘eccellenza aziendale’, è intervenuto in videoconferenza nel corso del World Business Forum.

zione al top nelle classifiche.

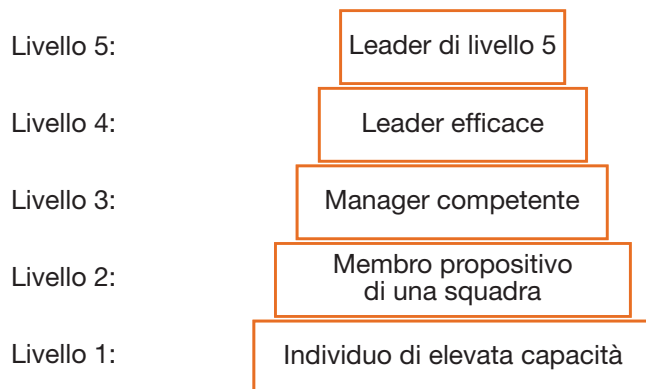
Collins esordisce con una frase a effetto, di quelle sulle quali ci si sofferma a pensare: “Il nemico del meglio è il buono”. Questo pare sia anche il motivo per cui poche aziende riescono a diventare eccellenti. “Ma l’eccellenza non dipende dalle circostanze”, precisa Collins. “Due aziende possono trovarsi nelle stesse circostanze, eppure una eccelle e l’altra no. L’eccellenza dipende principalmente da due fattori: le scelte consapevoli e la disciplina”.

La disciplina ha un peso particolare nella sua indagine. “Un’azienda che fa propria la ‘cultura’ della disciplina dell’eccellenza”, assicura, “resterà a galla anche in tempi di crisi. C’è di più: un personale disciplinato rende superflua la gerarchia e riduce la necessità di controlli”. Disciplina è anche ‘saper dare priorità alle priorità’. Per rafforzare questo concetto, Collins pone alla platea una domanda-trabocchetto: “Quanti di voi hanno una lista di cose da fare?”. Molte le mani alzate. Ed ecco che arriva l’altra domanda: “Quanti hanno anche una lista delle cose da smettere di fare?”. Stavolta di mani alzate non se ne vedono. “Azione disciplinata”, conclude, “non è quello che facciamo, semmai quello che decidiamo di smettere di fare e che sottrae tempo alle cose importanti”.

Fissati questi principi, Collins esamina i quattro stadi del declino di un’azienda: 1) perdita della disciplina che ha portato l’azienda all’eccellenza; 2) negazione della caduta; 3) visibilità della caduta; 4) crollo definitivo. Ma attenzione: le aziende che cadono (fase 3) possono anche tornare a essere eccellenti, come è capi-



## I cinque livelli della leadership



tato a Xerox, Boeing, HP, IBM. L'importante è non arrivare mai alla fase 4, quella irreversibile.

### Primo stadio: perdita della disciplina dell'eccellenza

A detta di Collins, la perdita dell'eccellenza coincide sempre con la perdita della disciplina che aveva decretato il successo dell'azienda. "Quando i vostri successi di ieri diventano motivo di arroganza di oggi", spiega il professore, "siete già in declino. E ancora, quando vi sentite eccellenti è proprio allora che non lo siete più. L'eccellenza richiede umiltà. Molti pensano che la chiave dell'eccellenza sia la leadership. È falso: ci sono aziende che non mancano di leadership, eppure falliscono lo stesso. Ciò che fa la differenza (tra chi fallisce e chi no) è semmai il tipo di leadership praticata".

Nelle sue ricerche sulle aziende eccellenti, Collins e la sua equipe hanno individuato cinque 'livelli di leadership', che corrispondono grossomodo a cinque diversi stili di direzione: 1) individuo di elevata capacità; 2) membro propositivo di una squadra; 3) manager competente; 4) leader efficace; 5) leader di livello 5. "Abbiamo notato", osserva Collins, "che ognuna delle aziende che ha compiuto il passaggio da buono a eccellente, durante la transizione era guidata da un leader di livello 5".

Il titolo di leader di livello 5 si riferisce a una persona di capacità

dirigenziali che comprendono le qualità di tutti e quattro gli altri livelli. In più occorrono doti personali preziose quali determinazione e umiltà, modestia e responsabilità. Anche il leader di livello 5 è ambizioso, ma quel che fa la differenza con i leader degli altri livelli è il fatto che cerca anzitutto i vantaggi per l'azienda, non solo quelli personali. Prepara la propria successione affinché l'azienda, quando lui non ci sarà più, possa continuare a realizzare risultati eccellenti. La differenza, insomma, è soprattutto di natura etica. Ebbene, le aziende eccellenti esaminate da Collins avevano tutte al vertice un leader di livello 5. La perdita di disciplina spesso coincideva con la perdita di questo tipo di leadership.

Un altro punto importante: spesso la perdita della disciplina coincide con il venir meno delle persone migliori al posto giusto. "Gli acceleratori della crescita", spiega Collins, "non sono i mercati, il capitale, la tecnologia o la concorrenza. Sono anzitutto le persone. Il primo passo per raggiungere l'eccellenza è chiedersi: 'Abbiamo le persone giuste al posto giusto?' Solo dopo aver fatto salire a bordo le persone giuste potremo scegliere la direzione da prendere".

La trasformazione da azienda buona a eccellente richiede dunque il ribaltamento della logica corrente: anziché stabilire prima dove andare (la meta) e poi con chi (ri-

sorse), dobbiamo prima accertarci di aver arruolato le persone giuste; solo dopo potremo scegliere la strada da intraprendere per conseguire l'eccellenza. "Se avete bordo la gente sbagliata", afferma Collins, "non importa aver individuato la direzione giusta, non raggiungerete comunque il traguardo. Una grande idea senza grandi persone non serve a niente".

Ed ecco di seguito le caratteristiche che devono possedere le cosiddette 'persone giuste':

- 1) condividono i valori aziendali e mostrano capacità di adattamento;
- 2) non amano essere troppo controllate;
- 3) sanno di non avere un posto di lavoro, ma una responsabilità;
- 4) fanno ciò che dicono;
- 5) quando le cose vanno bene danno il merito anche agli altri, ma se vanno male se ne assumono tutta la responsabilità;
- 6) hanno passione per l'azienda e per la sua causa.

### Secondo stadio: negazione della caduta

Quando tendiamo a nascondere la realtà, il rischio di declino aumenta. Il principio delle aziende eccellenti è quello di guardare negli occhi la cruda realtà, senza mai perdere fiducia nella vittoria finale; credono fermamente che dall'esperienza negativa si uscirà fortificati. Su questo punto Collins fa un distinguo fra due diversi tipi di ottimismo. "Gli 'ottimisti ingenui' sono quelli che pensano che la crisi finirà a Natale. Poi la crisi rimane, e allora dicono che la crisi finirà a Pasqua. Ma quella rimane e così via, finché si deprimono. Gli 'ottimisti



ragionevoli' si chiedono 'Cosa posso trarre di utile e di unico da questa esperienza? Chi potrò diventare se riuscirò a superarla?'. È una sorta di disciplina interiore che aiuta a risorgere, sino a riconquistare l'eccellenza perduta".

### Terzo stadio: visibilità della caduta

La ricerca ha evidenziato che, nelle situazioni di crisi, i leader spesso non dedicano abbastanza tempo alla cosa più importante: motivare le persone. Cercano il 'salvatore' all'esterno. Ma la speranza che arrivi un eroe a consegnarci la terra promessa è un abbaglio pericoloso. Di fronte alla caduta, tentano di risorgere attraverso acquisizioni, sicuri che risolveranno tutti i problemi. Ma questo non può funzionare: si avrà soltanto un miglioramento temporaneo, e poi il crollo. La ricerca di Collins ha evidenziato che il leader capace di risollevarle le sorti dell'azienda eccellente è venuto sempre dall'interno. Un po' come è accaduto anche alla Hublot, durante la direzione di Biver.

### Quarto stadio: crollo irreversibile

Dopo che le abbiamo tentate tutte senza successo arriva la quarta fase, quella da cui non si torna più indietro. Il successo ci ha portati all'arroganza, al troppo rischio, alla negazione dei segnali d'allarme, infine al crollo. Giunti a questo punto, la partita è chiusa. Per le aziende che si trovano negli altri tre stadi, Collins suggerisce dei rimedi: "cercate leader di livello 5 con volontà e umiltà disciplinata; non espandetevi se non c'è

la certezza di avere le persone giuste al posto giusto; continuate ad avere fiducia, ma mantenete la disciplina; smettete di fare ciò che non vi appassiona e dove non potete essere i migliori".

### Conclusioni e suggerimenti

Alla fine di questo viaggio, una domanda pare inevitabile: cosa permette all'eccellenza di protrarsi nel tempo? "Ciò che ha tenuto in piedi le 18 aziende eccellenti descritte nel mio libro, passando indenni fra tutti i cambiamenti dalla loro nascita a oggi", spiega Collins, "è il fatto che avevano tutte un motivo valido per vivere, non solo fare soldi. Quando le cose vanno male, i soldi non bastano a motivare. Quelle aziende avevano dei valori in cui credere, una missione che gli ha consentito di trovare una risposta alla domanda 'Perché è importante continuare a lottare?'. Rimanendo coerenti ai propri principi, hanno potuto superare le prove più difficili. Si sono date uno scopo ambizioso, perché è proprio durante le crisi che serve avere una causa per cui valga la pena combattere".

A conclusione del suo intervento, Collins ha voluto lasciare al suo pubblico una lista pratica delle otto cose da fare per promuovere l'eccellenza personale e aziendale.

1) Fate un'auto-diagnosi (su una scala da buono a eccellente) per valutare quanto state andando bene nei principi di eccellenza. È un questionario che si può scaricare

■ *O meglio o niente* di Jim Collins: un milione di copie vendute, per sei anni nella classifica dei best sellers del New York Times. Il libro riporta i risultati della sua brillante ricerca su come le aziende possono raggiungere l'eccellenza o perderla.

anche dal sito di Jim Collins.

- 2) Chiedetevi 'Ho le persone giuste al posto giusto?'
- 3) In un periodo di governi vacillanti, per poter agire in modo coerente con i propri valori dovete dotarvi di un consiglio d'amministrazione personale. La domanda che i giovani devono porsi non è 'Cosa voglio fare?', ma 'Chi voglio essere?'
- 4) Trovate il tempo per voi stessi, per pensare. I leader migliori lo trovano sempre.
- 5) Non cercate le 'risposte giuste', cominciate a farvi le 'domande giuste'; anziché impegnarvi a essere interessanti, cominciate a interessarvi agli altri.
- 6) Stilare la vostra lista personale di 'Stop doing'. Il segreto è gestire le priorità.
- 7) Le persone giuste capiscono di non avere un lavoro ma delle responsabilità; perciò chiedete ai membri del vostro team di lasciar perdere il titolo e di rispondere piuttosto alla domanda 'Di cosa siete responsabile?'
- 8) Trovate il tempo per scoprire il vostro 'scopo ambizioso', la vostra mission personale, quella che potrà durare per tutta la vita.

"L'eccellenza è anzitutto disciplina", conclude Collins. "Solo la disciplina ci rende liberi. Per diventare un leader di livello 5, la domanda da porsi non è come sopravvivere o come avere successo, ma come usare al meglio il tempo limitato che abbiamo su questa terra per renderci utili". Uno scrosciante applauso saluta quindi Jim Collins e la sesta edizione di questo stimolante World Business Forum. ■