



MILANO, 27-28 OTTOBRE. TUTTI A CASA. IL WORLD BUSINESS FORUM ESORDISCE IN DIGITALE. VIENE MENO LA MAGIA DELL'EVENTO, MA I KEYNOTE SPEAKER CE LA METTONO TUTTA PER COINVOLGERE UNA PLATEA INVISIBILE.

DI RAUL ALVAREZ

**MOLTE LE STAR IN PROGRAMMA, ALCUNE GIÀ VISTE IN EDIZIONI PRECEDENTI, COME RACHEL BOTSMAN, SOCIOLOGA ESPERTA SUL TEMA DELLA FIDUCIA, PIERRE LAMARRE, CEO DEL CIRQUE DU SOLEIL O GUY KAWASAKI, VETERANO DELLA SILICON VALLEY.**

Altri per la prima volta al World Business Forum, come la cantante e manager Carla Harris; il regista pluripremiato di Titanic e Avatar, oggi alle prese con Avatar 2, James Cameron, straordinario come filmmaker, meno come conferenziere; due guru della consulenza manageriale del calibro di Ram Charan e Dave Ulrich; Seth Godin per il marketing; Amy Webb per la strategia e Lynda Gratton per il futuro del lavoro. I temi caldi sono tutti sul piatto. Parte la diretta. E ora, che l'evento cominci.

**PICCOLO È BELLO, SECONDO SETH GODIN** Nome di spicco nel mondo del marketing; sfoggia un look studiato ad arte: occhietti tondi, coloratissimi, testa rasata e un sorrisetto sardonico che sprizza humor e intelligenza. Si direbbe l'incarnazione della *Mucca viola*, come titola il suo libro di maggiore successo. È vistoso, riconoscibile. Sfodera idee suggestive anche se talvolta inafferrabili. Diciotto libri, tradotti in trentacinque lingue, più di un milione di follower seguono il suo blog ([www.seth.blog](http://www.seth.blog)). È lui ad aprire i lavori di questa edizione dal concept eloquente, 'Remakers: Rethinking Companies. Reconnecting People. Reinventing Business'. Ed è da lì che parte, dalla drammatica situazione attuale che ci costringe a ripensare noi stessi, il marketing e il mercato.

**IL MARKETING AI TEMPI DEL COVID** "La pandemia ha stravolto le nostre vite. Il mondo è sottosopra", constata Seth. "Stiamo affrontando una recessione mondiale, e tutto in meno di un anno. In questa situazione essere un marketer significa non illudersi di tornare alla nor-



SETH GODIN, AUTORE DEL LIBRO **QUESTO È IL MARKETING**, APPENA TRADOTTO DA ROI EDIZIONI.

malità: la nuova normalità è già qui. Dobbiamo solo reinventare i prodotti, i mercati e i nostri modi di pensare con i quali li abbiamo concepiti. Uno strumento per ridisegnare la catena del valore è il design thinking. Se puntate ai prodotti che vanno bene per tutti, rischiate di finire per competere con i peggiori".



AMY WEBB, DOCENTE DI PREVISIONE STRATEGICA PRESSO LA NYU STERN SCHOOL OF BUSINESS E FONDATRICE DEL FUTURE TODAY INSTITUTE.

A questo punto il ragionamento di Godin devia prendendo la strada che sembrerebbe una contraddizione: “Sappiate però che nell’essere i peggiori o nell’arrivare secondi potreste anche vincere. Dopotutto non potete competere con giganti come Walmart o Amazon. Ma c’è un’alternativa...”. Sguardo magnetico, pausa prolungata. Siamo qui, dall’altra parte dello schermo, a migliaia di km di distanza, in attesa del Verbo di questo acclamato guru, nella speranza che possa consegnarci un’idea per il nostro business in affanno. Ed ecco che le sue labbra si muovono.

**I 5 PASSI DEL NEW MARKETING** “Cominciate da questi 5 passi: primo, inventate qualcosa che valga la pena realizzare e una storia che valga la pena raccontare. Secondo, progettatela e costruitela affinché solo poche persone ne traggano beneficio. Terzo, raccontate una storia che corrisponda alla narrazione e ai sogni di quel piccolo gruppo di persone che io chiamo il Pubblico Più Piccolo Sostenibile. Sarà questo ad aprirvi la strada verso il Minimo Mercato Fattibile. Non puntate alla massa, vi respingerà. Dimensionatevi sul Minimo Mercato Sostenibile dove possono aprirsi nuove opportunità di crescita. Identificate la dimensione giusta e sostenibile, trovate lo spicchio di mercato che non vede l’ora di ricevere i vostri prodotti. Trovate una posizione dove solo voi siete la risposta a ciò che cercavano. Trattate le persone diverse in modo diverso, sono pochi i prodotti/servizi che tutti vogliono. Puntate a un pubblico di nicchia. Il Minimo Mercato è la vostra via per la crescita”. La sfida è posizionarsi sui micro-mercati per aprirsi un varco nell’Oceano blu. Nei suoi ragionamenti, Seth attinge a metodologie che vanno per la maggiore come la Lean startup o il Design thinking. Mescola approcci e visioni di marketing diversi, mette tanta carne al fuoco suscitando sorpresa e smarrimento. Infine ricorda l’importanza di rimanere centrati sul cliente.

“Oggi cosa vogliono veramente le persone?”. Seth sostiene che, una volta appagati i loro bisogni primari, gli individui si schierano quasi sempre su due fronti: “affiliazione (cercano la similitudine) o dominanza (rimarcano le differenze)”. Il mercato nell’era di internet fa leva sull’affiliazione, tende a mantenerci in contatto, a farci sentire parte di una grande famiglia. Uber invece ha costruito il proprio brand sulla dominanza. Già dal suo arrivo sul mercato si è dimostrato conflittuale con governi locali, con i concorrenti, con i tassisti. Ha privilegiato l’approccio duro, in linea con lo stile aggressivo di alcuni investitori. Quarto passo: “puntate all’effetto rete, i vostri migliori clienti diventeranno i vostri venditori più fedeli”. Il quinto è collegato al quarto: diventare visibili, in modo regolare, sistematico e generoso nel costruire la fiducia nel cambiamento che volete realizzare”.

**SCHEGGE DI LUCE SUL FUTURO** L’intervento di Seth procede con brevi flash su temi cruciali quali l’attenzione focalizzata, l’innovazione e la leadership. “I nostri cervelli sono bombardati dal chiasso mediatico; sollecitati di continuo, finiamo per perdere di vista il focus. Su cosa dovremmo concentrare la nostra attenzione? La risposta sembra ovvia: su ciò che conta davvero. Ma l’incognita è proprio qui: che cosa conta davvero? A titolo d’esempio, Seth cita la giocoleria. “Molti pensano che il segreto del giocoliere sia prendere le palle. Niente affatto. Il segreto è nel lancio. È a questo che dovete porre attenzione. Se le lanciate bene, la presa verrà da sé. Oggi invece ciò cui si dà valore sul lavoro non è il lancio, ma la presa”. Fuor di metafora, viene premiato il cosa (performance), anziché il come (strategia) o il perché (significato e valore). Molte aziende rischiano quindi di concentrare la loro attenzione sull’aspetto sbagliato. Poi aggiunge: “I lavori nel futuro richiederanno sempre di più capacità di leadership (ispirazione e creatività). Il management (la gestione) sarà invece affidato ai robot”. E ancora, i manager si limitano a imparare (accumulano informazioni), i leader invece ap-

prendono ad apprendere”. E conclude con una frecciata ai paradossi dell’innovazione: “Limitarsi a trasferire su Zoom tutto ciò che abbiamo fatto fino a ieri non è innovazione (leadership), è solo management (gestione dell’ordinario) e non vi porterà da nessuna parte.

#### PREVEDERE IN UN MONDO IMPREVEDIBILE, SECONDO AMY WEBB

È docente di previsione strategica presso la NYU Stern School of Business e fondatrice del Future Today Institute, società di strategia che aiuta i leader e le loro organizzazioni a prepararsi per futuri complessi. Creato nel 2006, ha fra i suoi clienti agenzie governative, organizzazioni non profit, università e startup in tutto il mondo.

Amy Webb è autrice di best seller come *I segnali ci stanno parlando* e *The Big Nine: How the Tech Titans and Their Thinking Machines Could Warp Humanity*. Ha un sorriso acceso e una chioma scalpitante che ondeggia nel video denotando passione e voglia di raccontare. Si definisce ‘futurista quantitativa’. Poi, fra l’ironico e il provocatorio, aggiunge: “Non so prevedere ciò che accadrà. Mi limito a raccogliere dati, a intercettare ricorsività, a formulare ipotesi. Siamo tutti ansiosi di conoscere il futuro nell’illusione di poterlo controllare. A una ‘certezza’ parziale, però, possiamo avvicinarci. Ed è di questo che vi voglio parlare: come scovare il granello di certezza nella mole di dati disponibili”.

**SIAMO COME UN’AUTO CHE SLITTA SUL GHIACCIO** “In questi tempi incerti siamo come un’auto che slitta sul ghiaccio nella speranza di ri-



L’AUTO CHE SLITTA NEL GHIACCIO, METAFORA DELLA SITUAZIONE CHE STIAMO VIVENDO CITATA DA AMY WEBB.



SOPRA, ECHO FRAMES: GLI OCCHIALI CHE DIALOGANO CON ALEXA. IN BASSO, LENNAR-AMAZON, LA CASA CHE PARLA CON ALEXA, CITATA DA AMY WEBB.



prendere la direzione". Metafora eloquente di ciò che stiamo attraversando. Amy sostiene che l'autista, come il ricercatore, fa ipotesi. Ma non ha certezze. Occorrerebbero troppi dati per una decisione ponderata (la tenuta degli pneumatici, la loro velocità di rotazione, la distribuzione del peso dell'auto, la conoscenza della strada ecc.). L'unica mossa utile sarebbe aprire la nostra mente su nuove opzioni come ruotare lo sterzo cercando di far ruotare gli pneumatici. "Forse sbanderete, ma alla fine uscirete dall'empasse. È ciò che devono fare le aziende: abbandonare i piani quinquennali e pianificare a sei mesi, perché è questo oggi il lungo termine. Avere il coraggio di continuare a guidare pur nello 'sbandamento', mantenendosi malleabili, valutando altre manovre per adattare l'azienda al nuovo scenario". Per uscire dal ghiaccio in cui ci siamo incagliati, Amy suggerisce tre strade: 1) sfidare le convinzioni che ci ostacolano; 2) identificare i segnali di cambiamento; 3) dare priorità ai prossimi passi.

**SFIDARE LE CONVINZIONI LIMITANTI** L'incertezza dei mercati e i cambiamenti dirompenti fanno emergere due tipi di imprese: le aziende-esploratrici e le aziende-testimoni.

"Gli Esploratori", spiega Amy, "indagano il futuro usando i dati. Osservano cosa avviene in aree diverse dalla propria, dove sono in atto cambiamenti dirompenti. La loro flessibilità le porta a ricalibrare la strategia per ritrovare la via verso un nuovo futuro.

A titolo di esempio, Amy cita l'azienda giapponese Nintendo, nata un secolo fa (1880) e riuscita a stare al passo dei cambiamenti innovandosi di continuo. Inizia producendo carte da gioco con illustrazioni orientali. Quando comincia a perdere attrattiva (anni '50), adotta i personaggi di Walt Disney allora in voga. E il business ritrova la via maestra. Poi è la volta delle console, dei centri commerciali, delle sale da giochi (anni '80), delle app per smartphone. Continua a innovarsi incessantemente. È un'azienda che si è assunta i rischi del cambiamento trasformandoli in opportunità strategiche. Si è evoluta man mano che il mondo cambiava, senza stravolgere il proprio core business, ma adattandolo ai tempi con piccole ed efficaci innovazio-

ni incrementali. Non è rimasta alla finestra in attesa del mercato, lo ha creato.

L'approccio opposto è quello dei Testimoni. Privi di cultura strategica, restano con le mani in mano finché la crisi non esplode. Sono vulnerabili, privi di sistemi di monitoraggio per intercettare i segnali di cambiamento. Destinati all'estinzione come Kodak, incapace di capire la velocità del cambiamento. Nel 1987 aveva intuito la trasformazione e realizzato la prima fotocamera digitale. Poi l'ha abbandonata, nella cieca convinzione che la pellicola fosse intramontabile.

**IDENTIFICARE I SEGNALE DI CAMBIAMENTO** I segnali del cambiamento spesso sono sotto i nostri occhi, eppure c'è chi non vuole vederli per evitare cambiamenti radicali quando il mercato sembra ancora reggere. Ma la domanda fondamentale è proprio questa: per quanto tempo ancora? I Testimoni evitano di chiederselo. Non si dotano di sistemi di controllo oppure li sottovalutano. Intercettare i segnali deboli, prima che diventino incontrollabili, richiederebbe lungimiranza e visione strategica, la stessa che dimostrano aziende leader come Amazon. Immaginare di poter dialogare con un forno a microonde poteva sembrare un'idea bizzarra qualche anno fa. A quest'ipotesi gli Esploratori avrebbero risposto "Perché no?". I Testimoni: "Perché mai?". Amazon è un esempio eccellente di azienda Esploratrice. Coglie in anticipo i segnali di cambiamento e adotta le contromisure necessarie per non perdere il passo. È stata una delle prime a lavorare sul riconoscimento vocale delle emozioni rilevate dai dispositivi digitali. Ha lanciato Echo Frames, gli occhiali intelligenti che dialogano con Alexa. Ha messo a punto un dispositivo che analizza le variazioni della nostra voce durante la giornata ed elabora un accurato report sui nostri stati emotivi. Riuscire a riconoscere le proprie emozioni negative e gli eventi che le innestano permette di gestirle e ridurre così l'impatto negativo che potrebbero avere sulla nostra salute". Amy cita infine la partnership fra Lennar (azienda americana leader nella costruzione di immobili) e Amazon per la domotica. Alexa entra così anche nelle case. "Amazon", conclude, "osserva, pensa, progetta, pianifica, disegna, ricalibra, realizza e arriva sul mercato prima della concorrenza. È questo il modo di operare delle aziende che avranno successo in futuro, quelle da prendere a modello".

**RIDARE PRIORITÀ AI DATI** Nelle aziende le ricerche sui segnali di cambiamento finiscono troppo spesso in un cassetto o impacchettate in un elegante PowerPoint per un'inutile conferenza. Ma quanto a dare seguito a ciò che i dati rivelano, non se ne parla nemmeno.

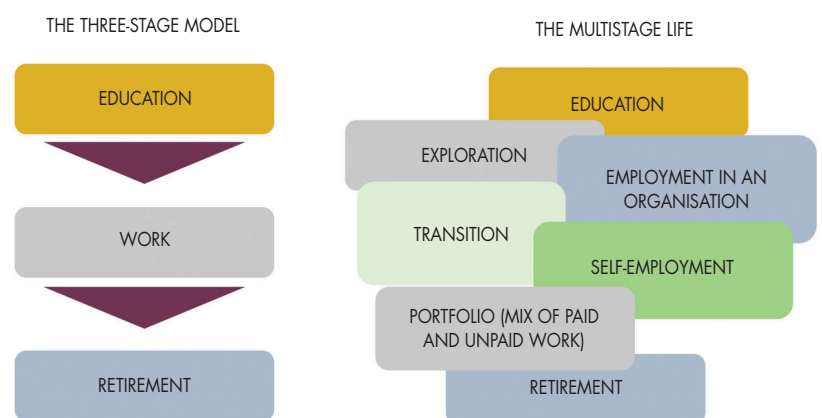
"Questo accade perché", spiega Amy, "molte aziende lavorano ancora a silos. Anziché riflettere su quanto emerso per trovare insieme una soluzione condivisa, ognuno va per la propria strada prendendo decisioni scollate da una strategia comune. Occorre ridare priorità ai dati, sottraendoli agli interessi di parte. Dunque: monitorare prima (decidere cosa vogliamo osservare), scegliere poi (le opportunità da cogliere), agire infine (dare seguito alle decisioni prese). È così che ci si prepara a divenire Esploratori.

"Oggi siamo di fronte a una catastrofe", conclude Amy, "ma se riusciremo a fronteggiarla lasciandoci guidare dai dati, anziché dalla paura o dagli interessi personali, potrebbe trasformarsi in un catalizzatore di nuove opportunità. Non possiamo predire il futuro, però possiamo prepararci a governare l'inatteso. E il momento migliore per farlo è ora".

**IL FUTURO DEL LAVORO, SECONDO LYNDA GRATTON** Professoressa di Management Practice presso la London Business School, dove dirige lo Human Resource Strategy in Transforming Companies, considerato il principale programma mondiale sulle risorse umane. Negli ultimi 20 anni ha aiutato le aziende di tutto il mondo a prepararsi per il futuro del lavoro. Tra i suoi libri di successo, *Living Strategy* e *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*. Dal 2008 guida il Future of Work Research Consortium, il gruppo di appartenenza

## MODELLO DI CRESCITA A TRE STADI E MODELLO MULTI-STADI

TAV. 1



FONTE: LYNDA GRATTON & ANDREW SCOTT. (2017). *THE CORPORATE IMPLICATIONS OF LONGER LIVES*. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW

tre ai chatbot i dati analitici. Il dialogo fra umani e macchine diventerà assiduo. A noi saranno riservate attività che richiedono empatia, una manualità non affidabile alle macchine e creatività. Dopotutto c'è una differenza sostanziale: l'Intelligenza Artificiale ha accesso a ciò che è accaduto. Noi invece possiamo immaginare ciò che deve ancora accadere, e realizzarlo".

**IL CICLO DI VITA MULTI-FASE** Altro trend in atto, il nostro nuovo ciclo di vita. Fino a ieri era lineare e si svolgeva in tre fasi: 1) studio/apprendimento, 2) lavoro, 3) pensione (Tav. 1). Oggi viviamo un ciclo discontinuo, multi-fase (studio/apprendimento, esplorazione, impiego, transizione, auto-impiego ecc.). È più complesso da gestire, in compenso offre l'opportunità di reinventare ciò che vogliamo diventare in qualunque fase della vita". Una sorta di garanzia per l'eterna giovinezza che riduce le distanze anagrafiche, ma a un costo: "Ci impegna ad aggiornare continuamente le competenze sviluppando quelle più richieste dal mercato del lavoro ed è difficile perché cambiano di continuo. Inoltre, dovremo ampliare le nostre reti di relazione per intercettare nuove opportunità. In una recente ricerca abbiamo chiesto alle persone come si fossero sentite nel rientro al lavoro dopo il lockdown. La maggioranza ha espresso un giudizio positivo. Dicono di aver guadagnato tempo, fatto ginnastica, mangiato sano, curato le relazioni sociali. Dunque una migliore qualità della vita".

gna ad aggiornare continuamente le competenze sviluppando quelle più richieste dal mercato del lavoro ed è difficile perché cambiano di continuo. Inoltre, dovremo ampliare le nostre reti di relazione per intercettare nuove opportunità. In una recente ricerca abbiamo chiesto alle persone come si fossero sentite nel rientro al lavoro dopo il lockdown. La maggioranza ha espresso un giudizio positivo. Dicono di aver guadagnato tempo, fatto ginnastica, mangiato sano, curato le relazioni sociali. Dunque una migliore qualità della vita".

**CARRIERE SENZA ETÀ** Ma quali saranno i percorsi di carriera nel nuovo mondo del lavoro? "Un tempo la carriera era legata all'età. Ciò rendeva più semplice progettare le politiche governative, tutto era legiferato in funzione di una vita a tre stadi. Nell'attuale 'vita multi-stadi' è tutto più difficile, sia per le istituzioni sia per le aziende. Un ventottenne potrebbe essere interessato a qualcosa che interessa a un cinquantenne. Entrambi si ritroverebbero ad avere la medesima possibilità di avanzamento di carriera".

**PUNTI DI ARRIVO** Al termine del suo speech, Lynda invita a sfruttare le cinque opportunità che il futuro prospetta.

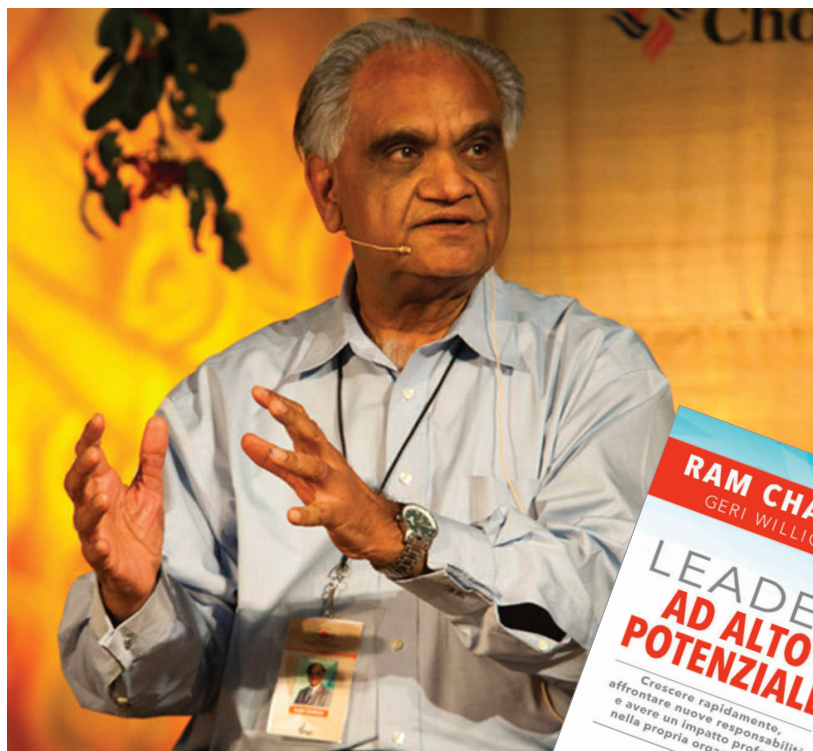
- 1) In ogni fase della nostra vita avremo più occasioni per reinventarci e ridisegnare il nostro ciclo di vita personale e professionale. Questo ci abituerà a essere più proattivi, pronti ad agire prima che il cambiamento bussi alla porta.
- 2) Abbiamo l'opportunità di riflettere, sin da ora, sul nostro lavoro attuale chiedendoci che cosa è plausibile che domani possa essere automatizzato. Trovata la risposta, potremo acquisire le competenze più spendibili.
- 3) Potremo ampliare la nostra rete sociale, grazie alle possibilità offerte dal digitale e passare più tempo con persone diverse da noi, con competenze diverse, per apprendere conoscenze differenti da quelle già possedute. E ampliare così il nostro orizzonte.
- 4) Possiamo finalmente smetterla di preoccuparci della dittatura del tempo. L'epigenetica dimostra che l'invecchiamento dipende solo in parte dall'età e dai geni. Ciò che incide maggiormente sono i fattori esterni quali la salute, l'alimentazione, le relazioni sociali, l'apprendimento. Tutti aspetti che possiamo in parte controllare mantenendo uno stile di vita sano.
- 5) Nel nostro 'viaggio' conosceremo molti cambiamenti. Lynda suggerisce di non focalizzarsi solo sulle difficoltà, ma sulle opportunità meravigliose e inaspettate che il futuro può offrirci, a patto che ci prepariamo ad accoglierle.



LYNDA GRATTON,  
PROFESSORSA DI  
MANAGEMENT PRACTICE  
PRESSO LA LONDON  
BUSINESS SCHOOL.

più longevo e avanzato che anticipa come il lavoro sta cambiando e come le organizzazioni devono attrezzarsi per continuare a prosperare. Dal 2017, è consulente dell'iniziativa di GoogleOrg per aiutare le persone a prepararsi per la natura mutevole del lavoro. Lynda sprigiona energia da ogni inquadratura. Ha una narrativa appassionante, anche se non tutto ciò che racconta è una novità, ma riesce a catturare comunque, anche a distanza.

**IL LAVORO DA REMOTO HA ACCELERATO IL CAMBIAMENTO** "L'uso forzato della tecnologia durante il Covid ha retto più di quanto avremmo immaginato. Familiarizzare con la tecnologia ci ha preparati a un mondo dove il lavoro sarà sempre più da remoto e l'automazione sempre più diffusa. Ai robot saranno delegati compiti di routine, men-



RAM CHARAN, BUSINESS ADVISOR, ESPERTO DI STRATEGIA DI FAMA INTERNAZIONALE, CONSULENTE PER IMPORTANTI AZIENDE E AUTORE DEL LIBRO *LEADER AD ALTO POTENZIALE*.

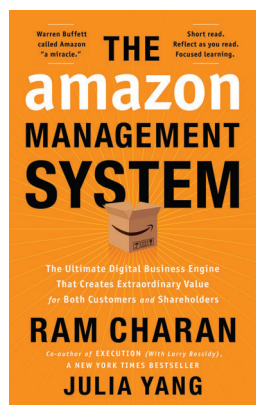
### SEI MOSSE PER ABRACCIARE IL FUTURO, SECONDO RAM CHARAN

Business Advisor, esperto di strategia di fama internazionale. Consulente per importanti aziende. Autore di 25 libri che hanno venduto oltre 2 milioni di copie nel mondo, tra cui quello appena uscito con Franco Angeli, *Leader ad alto potenziale*, e il suo ultimo libro *The Amazon Management System*, che uscirà in Italia ad Aprile. Ottant'anni suonati e una vitalità inesauribile. Scrive su uno smartphone durante i suoi viaggi nel mondo, dove tiene consulenze e conferenze affollatissime. Ha accesso alle sale riunioni globali più importanti e dialoga con CEO di prim'ordine. Il suo mantra è: "Le aziende hanno un eccessivo rigore sul lato finanziario. Eppure dovrebbero saperlo che non sono i numeri a guidare l'azienda, ma le persone". Da anni si batte per equiparare il potere dei Responsabili HR a quello dei Responsabili Finance, perché: "Se oggi investite sulle persone giuste, domani spenderete meno poiché non dovrete cambiarle o cercare di renderle adattabili all'evoluzione della vostra azienda".

Come continuare a essere rilevanti in un mondo sempre più complesso e imprevedibile? Ran suggerisce sei modi per abbracciare il futuro.

**Principio n.1:** anzitutto ottimismo e proattività. Secondo lui avremo un futuro prospero anche se radicalmente diverso dal mondo cui eravamo abituati. Tuttavia saremo in grado di padroneggiarlo. Ma per riuscirci bisogna 'negoziare nel presente, costruire per il futuro'. E non è facile, i leader, pressati dalla ricerca di soluzioni ai problemi contingenti indotti dal Covid, hanno difficoltà a pensare al domani. "In momenti come questi servirebbe – suggerisce Ran – un team di massimo quattro persone che studino a tempo pieno nuove opportunità d'innovazione. Un team con esperti d'informatica, Intelligenza Artificiale, customer experience. E soprattutto con mentalità imprenditoriale".

*THE AMAZON MANAGEMENT SYSTEM*, L'ULTIMO LIBRO DI RAM CHARAN, USCIRÀ IN ITALIA AD APRILE 2021.



**Principio n.2:** ai leader occorrono nuove competenze, nuove priorità e nuovi modi per generare profitto per diventare Leader ad Alto Potenziale, "persone cioè il cui valore non è in ciò che ottengono personalmente, ma nella capacità che hanno di riunire altre persone e motivarle per raggiungere, insieme, risultati che da soli sarebbero impensabili". Ma c'è una competenza di cui non si può più fare a meno: "Se un top level non ha intelligenza emotiva non dovrebbe mai essere assunto. Dopotutto

le competenze tecniche si possono acquisire anche on line, ma quelle sociali sono uniche, e fanno la differenza".

**Principio n.3:** le aziende non guidate dalla rivoluzione digitale saranno spazzate via. "Bisogna tenersi aggiornati sulle tecnologie emergenti e sull'impatto che potranno avere nel business. Prima di Amazon nessuno era riuscito a totalizzare un miliardo e mezzo di clienti in così breve tempo. Questa crescita esponenziale (Tav. 2) fa riflettere e dovrebbe diventare di esempio per le aziende che verranno. Nel mio ultimo libro è di questo che parlo, dell'Amazon Management System".

**Principio n.4:** i talenti ereditati dall'azienda e le new entry devono trovare un nuovo equilibrio per una convivenza proficua e mantenere entrambi un aggiornamento continuo. In questo modo anche le distanze fra generazioni e culture diverse si ridurranno.

**Principio n.5:** le conoscenze evolvono velocemente, bisogna tenersi al passo. Conosco executive straordinari che hanno smesso di aggiornarsi e le loro competenze sono diventate obsolete di colpo. Se non sappiamo cosa accade attorno a noi non possiamo prendere decisioni veloci ed efficaci. Perciò: "Leggete, informatevi, dedicate almeno dieci minuti al giorno a riflettere con i dipendenti sui nuovi trend. Poi passatene altri sette a ragionare sulle implicazioni che possono avere sul vostro business. Non informatevi solo su ciò che accade a casa vostra, guardatevi intorno. Infine condividete quanto appreso con il resto dell'azienda, è così che cambia la cultura".

**Principio n.6:** velocità nelle decisioni. Ma il modo migliore per sapere se si è presa la decisione giusta è osservare il cliente.

Il guru della strategia chiude il suo intervento con un monito: "Se non vi reinventate, le strategie non serviranno a nulla. Impegnatevi a diventare la migliore versione di voi stessi, nell'ottica del cliente". **MK**

## CRESCITA DI AMAZON DAL 2007 AL 2019

TAV. 2

(\$ billions except for EPS)	2007	2015	2019
Revenue	15	107	281
Gross Margin	3	35	115
Gross Margin %	20%	33%	41%
EPS	1,15	1,28	23,00
Operating cash flow	1	12	38

FONTE: CHARAN-WBF-MILANO-2020