

# LA FINE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO



MILANO. 15-16 NOVEMBRE. AL FORUM DELLA LEADERSHIP DI PERFORMANCE STRATEGIES ARRIVANO ALCUNE DELLE MENTI PIÙ ILLUMINATE PER PARLARE D'INNOVAZIONE E STRATEGIA, E PER CAPIRE COSA SIGNIFICA OGGI ESSERE LEADER.

DI RAUL ALVAREZ

**UNA CARRELLATA DI NOMI PRESTIGIOSI COME LO PSICOLOGO HOWARD GARDNER, L'ESPERTA DI STRATEGIA RITA GUNTHER MCGRATH, IL NUMERO UNO DELLO SCALING UP, VERNE HARNISH, E IL BUSINESS COACH KEITH FERRAZZI. MA ANCHE PROTAGONISTI PIÙ 'LEGGERI' NEI CONTENUTI, NON MENO AUTOREVOLI PER IL PRESTIGIO, COME LO CHEF MASSIMO BOTTURA LA CUI OSTERIA FRANCESCANA (3 STELLE MICHELIN) HA NOTORIETÀ INTERNAZIONALE.**

"Il segreto di un grande leader", afferma lo chef, "è la sua squadra. Ma in Tv oggi si parla solo di chef individuali. Io penso che il team sia tutto. Per questo nei miei ristoranti ho abolito la gerarchia". Fabio Capello, allenatore austero e di poche parole, mette a segno tre battute su cosa significa essere un buon leader: "Avere preparazione per affrontare ogni criticità. Ambizione per perseguire gli obiettivi. Velocità nel prendere le decisioni difficili". Claudio Cecchetto, scopritore di talenti come Fiorello, Jovanotti, Gerry Scotti e Max Pezzali, ripercorre quarant'anni di carriera e nota con disappunto: "Oggi mancano i talent scout perché tutti si sentono talenti e vogliono esporsi a ogni costo in prima persona". A conclusione dell'evento, un coro condotto da Claudio Cecchetto e Marcello Mancini coinvolge la platea in un vortice di emozioni scatenando un canto libero.

Un Forum stimolante, soprattutto su tre temi cruciali: innovazione, leadership e strategia.

**L'INNOVAZIONE, SECONDO ALF REHN** Esperto di creatività. Docente di Innovation, Design e Management presso la University of Southern



MASSIMO BOTTURA,  
CHEF 3 STELLE  
MICHELIN.

Denmark. Autore di libri di successo come *Idee pericolose*, tradotto in otto lingue, e il più recente *Innovare davvero*, tradotto da ROI Edizioni. Conferenziere brillante dallo humor caustico. Uno dei pochi che ha il coraggio di mettere in guardia dai troppi profeti dell'innovazione. Consulenti alla moda, venditori di soluzioni passpartout che riducono l'innovazione a mera pornografia, ovvero: un racconto fittizio su successi stratosferici, dove tutti sono geniali, acclamati profeti della nuova era, come in un reality meravigliosamente irrealistico. I discorsi sull'innovazione che oggi vanno per la maggiore raccontano storie fittizie, idee da effetto wow! ma nascondono gli svarioni e gli insuccessi delle innovazioni (forse la maggior parte) arrivate sul mercato troppo presto per essere apprezzate o eccessivamente originali per essere comprese.

**INNOVAZIONE SUPERFICIALE E PROFONDA** Le critiche di Rehn invitano a discernere l'innovazione profonda, seria e sensata, da quella superficiale, fittizia e a effetto. Quest'ultima privilegia la forma rispetto alla sostanza, enfatizza casi arcinoti e difficilmente raggiungibili (Apple, Facebook, Airbnb, Tesla and company), tralasciando casi meno eclatanti, ma più abordabili. "Tutto questo straparlare d'innovazione", lamenta, "è più un conformarsi allo storytelling contemporaneo che un'esplorazione di nuovi orizzonti; un fatuo chiacchiericcio che si nutre di slogan e s'ispira a modelli irraggiungibili. L'innovazione profonda, al contrario, è etica, concepisce l'innovazione come 'una forza benefica' senza chiedersi se sia considerata tale anche dagli influencer, perché non cerca gli elogi dei media, punta invece a offrire soluzioni necessarie per risolvere problemi urgenti". Ad esempio, innovazione superficiale è creare un app con cui identificare il momento migliore per andare in spiaggia. Innovazione profonda è creare un sistema per liberare gli oceani dalla plastica. L'innovazione superficiale si preoccupa della novità e dei profitti a breve. L'innovazione profonda guarda al significato e all'impatto a lungo termine. L'innovazione superficiale è l'apoteosi del superfluo. Quella profonda punta al necessario".

**LE QUATTRO CULTURE DELL'INNOVAZIONE** Ogni azienda è portatrice di una 'cultura dell'innovazione' perché, prima o poi, tutte devono fare i conti con il cambiamento. Secondo Rehn alcune sono più attente all'im-



SOPRA, ALF REHN, DOCENTE DI INNOVATION DESIGN E MANAGEMENT PRESSO LA UNIVERSITY OF SOUTHERN DENMARK.



patto generato dall'innovazione, altre inseguono le novità che fanno tendenza, indipendentemente dal loro reale valore. Alcune cercano qualcosa di unico, altre preferiscono limitarsi a imitare i concorrenti. Incrociando queste quattro variabili, Rehn illustra su una matrice (Tabella 1) i diversi tipi di culture dell'innovazione e le loro caratteristiche. Le culture dell'innovazione superficiale privilegiano la novità indipendentemente dall'impatto che la novità possa avere. Inseguono i trend, e sono disposte a imitare i concorrenti pur di rimanere al passo col nuovo.

Le culture dell'innovazione sociale sono focalizzate più sull'impatto sociale dell'innovazione che sul loro esito commerciale come le piattaforme di microfinanziamento della Grameen Bank.

Le culture dell'innovazione ostentata sviluppano idee originali, ma sono più attente all'effetto wow! che a ricercare soluzioni indispensabili. Un esempio? Le costose spazzole 'intelligenti' capaci di capire, mentre ci pettiniamo, se e quanto i nostri capelli sono rovinati. La spazzola registra il suono che il capello emette quando è spazzolato e lo registra grazie a un piccolo microfono. Infine, basterà collegare la spazzola a un computer per visualizzare il risultato.

Le culture dell'innovazione profonda mirano a sviluppare soluzioni che producono cambiamenti significativi, a prescindere dal fatto che ci stiano lavorando altre aziende concorrenti. Enfatizzano l'impatto e usano l'innovazione come 'forza benefica' socialmente utile.

Quasi tutte le aziende mostrano aspetti di queste quattro culture, spiega Rehn. La 'insane mode' della Tesla, ad esempio, è una tipica forma di ostentazione, mentre il suo investimento nei mezzi di trasporto a elettrica è più impattante che unico. Anche Apple ha fatto innovazione profonda nel tentativo di rendere i supporti digitali accessibili a tutti; mentre i cicli di aggiornamento dell'iPhone sono innovazioni ostentate, se non addirittura superficiali.

**I VALORI DELL'INNOVAZIONE PROFONDA** Tutte le culture aziendali sono portatrici di valori. Quelle che puntano all'innovazione profonda ne condividono quattro: rispetto, reciprocità, responsabilità, riflessione. Sono questi ad alimentare il clima di sicurezza che spinge ad aprirsi e sperimentare cose nuove, assumendosene i rischi.

Il rispetto per Rehn è il valore più importante. Consiste nel mostrare riguardo per i sentimenti altrui. Le azioni rispettose del leader implicano: guidare con l'esempio, consentire il dissenso espresso con gentilezza, considerare le idee di tutti, specie quelle non condivise, stimolare critiche costruttive.

## I 4 TIPI DI CULTURA DELL'INNOVAZIONE

TAV. 1

	Novità	Impatto
Uniche	Ostentata	Profonda
Imitative	Superficiale	Sociale

FONTE: ALF REHN, *INNOVARE DAVVERO*, ROI EDIZIONI, 2019.



HOWARD GARDNER HA PARLATO AL PUBBLICO DI 'PERFORMANCE STRATEGIES' DELLE SETTE LEVE CHE ATTIVANO IL CAMBIAMENTO.



La reciprocità presuppone l'esistenza di un patto chiaro fra le richieste del capo e i diritti dei collaboratori. Ma è anche importante che a questi ultimi vengano fornite le risorse e il supporto per innovare: per esempio, budget e ore di lavoro dedicate. "Non si può pretendere che l'innovazione sia pensata nel tempo libero. In molte grandi aziende dove ho lavorato", racconta Rehn, "questa logica apparentemente scontata si è rivelata una sorpresa per il top management". Lavorando secondo il principio della reciprocità il leader deve assicurarsi che la cultura aziendale non lasci morire le nuove idee per mancato coinvolgimento o, peggio, assenza di feedback. La responsabilità comporta consapevolezza del nostro contributo (in positivo o negativo) per la situazione in cui ci troviamo. "Ho sentito spesso dei CEO definire i loro dipendenti resistenti al cambiamento, senza essersi chiesti le ragioni di quel presunto conservatorismo". Responsabilità per un leader vuol dire anche rispettare i dubbi dei collaboratori sull'innovazione. Le reazioni negative vanno ascoltate e accolte, prese sul serio, perché le persone devono sentirsi libere di esporsi altrimenti viene meno la fiducia. E senza fiducia non c'è innovazione. Infine, la riflessione, una risorsa preziosa, eppure oggi carente. "Le culture dell'innovazione profonda", spiega Rehn, "non si limitano a fare innovazione, devono rimetterla continuamente in discussione". La riflessione nasce dal dubbio e il dubbio dalle domande che, sfidando le ortodossie aziendali, aprono nuovi varchi alla conoscenza.

**QUEL SURPLUS COGNITIVO PRECLUSO ALLE MACCHINE** A conclusione del suo speech, Rehn affronta il dilemma attuale: l'azienda del futuro non sarà più guidata dal pensiero umano, ma da algoritmi in continuo miglioramento? Persino l'innovazione sarà affidata alle Intelligenze Artificiali? "L'idea che l'ingegno umano possa venire emarginato dal potere delle macchine è sbagliata. Il miglioramento guidato dai dati", precisa Rehn, "non coincide con l'innovazione. I dati sono importanti, la machine learning porta benefici, ma rafforza il business as usual, migliorando le cose che già conosciamo. Lo fa solo con maggiore efficienza. La vera innovazione guarda oltre ciò che sappiamo e facciamo, grazie all'immaginazione creativa propria dell'essere umano. Un esempio? Nessun algoritmo avrebbe mai potuto immaginare di entrare nel business dell'ospitalità senza possedere neanche un albergo. Idee dirompenti come queste implicano 'salti di paradigma' rispetto al pensiero corrente, che solo noi esseri umani siamo in grado di concepire. E, poiché non sappiamo nemmeno esattamente come si determinano nella mente umana, non possiamo pensare ragionevolmente di trasferirli alle menti artificiali".

**LA LEADERSHIP, SECONDO HOWARD GARDNER** Sale sul palco con passo autorevole. A prendere la parola è 'la forza tranquilla', quella di uno scienziato che non ha più nulla da dimostrare né da aggiungere: il suo nome è già nel pantheon della psicologia moderna. Ha dedicato la vita a carpire i segreti dell'intelligenza umana, sfidando le convenzioni dell'epoca. Quando la maggior parte dei colleghi era convinta che esistesse una sola forma d'intelligenza, quella logico-razionale, lui è andato oltre, e ne ha individuate altre sei (intelligenza musicale, spaziale, cinestetica, naturale, interpersonale e intrapersonale). A partire da questa rivoluzione, si è spinto a indagare il mistero delle menti creative, analizzando figure come Einstein, Gandhi, Freud, Eliot e molti altri. Infine ha cercato di capire che cosa avessero in comune leader come Martin Luther King, Eleanor Roosevelt, Papa Giovanni XXIII e Margaret Thatcher, e come riuscissero a influenzare i loro seguaci cambiando il corso della storia. Su questi temi ha scritto libri eloquenti come *Forma Mentis*, sulla pluralità delle intelligenze (1987), *Intelligenze creative* (1994), *Personalità egemoni, anatomia della leadership* (1995), e molti altri, tutti pubblicati da Feltrinelli. Al Forum ripercorre alcune tappe cruciali delle sue ricerche sul funzionamento della mente dei leader e sul mistero della leadership.

**I LEADER INCARNANO LA PROPRIA STORIA** Gardner esordisce con una domanda emblematica: di che tipo d'intelligenza hanno bisogno i leader? Quali intelligenze servono e quali possono rivelarsi controproducenti? Andando oltre le tradizionali teorie sul carisma e sulla personalità – pur senza screditarle – Gardner parte da un altro presupposto: "Che siano leader di una nazione, alti funzionari dell'ONU o dirigenti d'azienda, il loro potere d'influenzare le menti (changing minds) fa leva su due fattori: le storie che raccontano (le narrative) e quelle che incarnano attraverso la loro vita (l'esempio)". Ma queste fanno presa solo se hanno valore anche per i loro seguaci e sono adatte al momento storico che si sta attraversando. Prendendo ad esempio Eleanor Roosevelt, Gardner spiega che il suo messaggio (una donna dotata di aspetto comune, ma d'intelligenza e risorse straordinarie, può migliorare la sorte delle persone svantaggiate) era adatto nella metà del novecento; cinquant'anni prima sarebbe apparsa impossibile e cinquant'anni dopo paternalistico. Dunque il leader deve sempre fare i conti con il suo tempo. E avrà successo solo se intuisce in anticipo idee e aspirazioni nell'aria, ma non ancora espresse, né assunte da un gruppo che le incarna.

**LE SETTE 'R' DEL CHANGING MINDS** Se il fine del leader è persuadere i suoi seguaci a farsi guidare verso una meta, sono sette i fattori-leve che attivano il processo di changing minds.  
1) Raziocinio, la capacità di persuadere facendo leva sulla logica e sul

ragionamento. 2) Ricerca, la raccolta di dati o casi pertinenti che rafforzano i propri giudizi. “Tuttavia i dati”, lamenta Gardner, “oggi sembrerebbero avere meno appeal, per un ricercatore come me è scoraggiante”. Evidentemente è perché viviamo nell’era dell’immagine, dove la presenza (specie in rete) finisce per contare più dei contenuti. 3) Risonanza, che ha a che fare con la dimensione del sentirsi compresi e in sintonia con il promotore del cambiamento. 4) Ridefinizione delle immagini mentali, perché è più facile convincere una persona ad accogliere l’idea di un leader quando questa può essere presentata attraverso una varietà di forme o da diversi punti di vista che si rinforzano. 5) Risorse e ricompense, che funzionano da rinforzo positivo e favoriscono il cambiamento. 6) Realtà esterna, ovvero gli eventi accidentali che non dipendono da noi, ma con cui fare i conti. 7) Resistenze, con cui ogni cambiamento si scontra.

Di queste sette leve, Gardner indica quelle considerate oggi meno importanti (raziocinio e ricerca). Mentre hanno più appeal risonanza, risorse e ricompense, ridefinizione delle immagini mentali, resistenze. Dalla sua analisi resta esclusa la realtà esterna. Come si spiega?

“Forse perché”, ipotizza Gardner, “fatti e fake news, social e nuove tecnologie (AI, Realtà Aumentata ecc.) rendono il confine fra reale e virtuale sempre più sfumato. È questa ‘nuova dimensione’ uno degli aspetti più complessi con cui i leader dovranno confrontarsi. “Oggi nessun leader può ignorare questa triade”, conclude Gardner: “1) la facilità di diffusione di notizie false; 2) il detrito che permea la blogosfera; 3) la prevalenza di battute e slogan rispetto ai contenuti. La sfida del leader è contrastare queste forze, quando si rivelano nemiche dei suoi obiettivi, e fornire una forte contro-narrativa che metta in luce la verità di fronte alla verosimiglianza, la chiarezza di fronte alle chiacchiere, e una storia ben sviluppata e verificata in contrasto con i brevi teaser a misura di Twitter”.

**LE INTELLIGENZE DEI LEADER** In un mondo in cambiamento esponenziale, dominato da social e nuove modalità di comunicazione, sono queste le principali forme di intelligenza da sviluppare: l’intelligenza linguistica e quella interpersonale. Oggi che tutto diventa storytelling, il leader deve sapere come si costruisce una storia e come comunicarla. “Margaret Thatcher era un’ottima storyteller”, sostiene Gardner citando uno dei suoi principali casi di studio, “fin dai tempi della militanza politica a Oxford, aveva imparato ad analizzare i problemi da più punti di vista. Nei dibattiti parlamentari faceva scintille. E che dire di Joseph Goebbels? Altro grande comunicatore, nonostante l’ideologia ripugnante di cui era portavoce”. Inoltre al leader è richiesta una spiccata intelligenza interpersonale perché in ambienti lavorativi dove le gerarchie tendono ad appiattirsi il leader deve sempre più capire le persone, ascoltarle, stimolare il dialogo. Ma occorre anche potenziare l’intelligenza esistenziale, la capacità d’immaginazione creativa che porta a prefigurarsi una vision e una mission che dia significato anche al lavoro dei seguaci. Infine, l’intelligenza intrapersonale, la capacità di entrare in contatto con se stessi, acquistando consapevolezza delle proprie risorse interiori. Non a caso, per potenziare questa forma d’intelligenza in molte aziende si sta diffondendo la meditazione (o mindfulness). La leadership del futuro si direbbe un viaggio in progress. Per intraprenderlo con successo occorrono intelligenze multiple. Ma anche ripensare la propria strategia.

**LA STRATEGIA, SECONDO RITA GUNTHER MCGRATH** Glamour impeccabile e un approccio alla business strategy che le ha fatto meri-



SOPRA, RITA GUNTHER MCGRATH, CONSULENTE PER MULTINAZIONALI E AUTRICE DI BESTELLER DI STRATEGIA, BUSINESS E INNOVAZIONE.

tare diversi riconoscimenti. Insegna alla Columbia Business School. Il suo nome è nella prestigiosa lista dei thinkers50. Consulente per multinazionali, autrice di libri di successo come *Discovery-Driven Growth* o *The Entrepreneurial Mindset*. Il suo ultimo, *La fine del vantaggio competitivo*, è appena uscito da ROI Edizioni. “Quando ho iniziato la mia carriera”, ricorda McGrath, “c’erano due assunti che consideravamo inviolabili: primo, bisogna fare sempre i conti con i competitor del proprio settore. Ci insegnavano che i settori erano composti da forze competitive continue e relativamente stabili ed era possibile fare piani quinquennali. Secondo, una volta conseguiti i vantaggi sono sostenibili nel tempo. Alcuni lo sono ancora, ma per altri (musica, tecnologie avanzate, viaggi, industria automobilistica ecc.) non è più così. I loro vantaggi sono stati copiati, la tecnologia si è evoluta, i clienti cercano soluzioni che meglio rispondano alle loro esigenze”. Nuovi mercati si aprono. Altre opportunità cancellano quelle passate. I vantaggi di ieri rischiano di trasformarsi in mete ingannevoli nel mondo di domani. Siamo entrati nell’era del vantaggio competitivo transitorio. Per continuare a competere occorre riconfigurare i modelli

**DOVE COMPETERE: ARENE O SETTORI**

TAV. 2

	Settore	Arena
<b>Obiettivo</b>	Vantaggio posizionale	Conquistare territorio
<b>Indicatore di successo</b>	Quota di mercato	Quota di potenziali spazi di opportunità
<b>Massima minaccia</b>	Mosse intrasettoriali della concorrenza	Mosse intrasettoriali, sconvolgimento del modello esistente
<b>Definizione del segmento di clientela</b>	Demografico o geografico	Comportamentale
<b>Fattori chiave di clientela</b>	Prezzo comparato, funzionalità, qualità	Jobs to be done in un quadro di esperienza cliente totale
<b>Atteggiamento rispetto alle acquisizioni</b>	Consolidamento all’interno di un settore o diversificazione al suo esterno	Aggiunta di nuove capacità di acquisizione spesso al di là dei confini del settore
<b>Metafora</b>	Scacchi	Gioco del Go

FONTE: MC GRATH, LA FINE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO, ROI EDIZIONI, 2019.

di business, ripensare prodotti/servizi, ampliare lo sguardo su nuovi mercati, intercettare opportunità sino a ieri impensabili. E per questo bisogna ripensare la strategia”.

**DAL COMPETERE NEI SETTORI AL COMPETERE NELLE ARENE** Per ripensare la strategia bisogna mettere in discussione alcuni assunti, “primo fra tutti, quello per il quale la principale minaccia al business è la concorrenza nel nostro stesso settore. È falso. Oggi ci sono settori che competono con settori diversi, modelli di business che competono con altri modelli di business”. I concetti di competitor e di settore vanno rivisti. Occorre un nuovo livello d’analisi che rifletta la connessione fra segmento, offerta e posizione geografica. McGrath chiama questo altro livello arena. C’è una differenza sostanziale nel pensare la strategia come arena competitiva, anziché come settore (Tav. 2).

L’arena suggerisce che anche le idee convenzionali sugli elementi che creano vantaggio di lunga durata sono destinate a cambiare velocemente. Infatti le innovazioni incrementali di prodotto si stanno rivelando meno durature. McGrath chiarisce la differenza fra arene e settori con una metafora: l’analisi strategica tradizionale è un po’ come gli scacchi, dove l’obiettivo è fare scacco matto all’avversario; mentre la strategia basata sull’arena è più simile al gioco giapponese del GO: prevale chi getta le basi strategiche per la vittoria, collocando con perizia le pedine sulla scacchiera fino a conquistare abbastanza terreno da sopraffare l’avversario. In altre parole, vince chi, a piccoli passi, amplia la sua sfera d’influenza sino a prendere possesso dell’intero territorio. Sempre più frequenti sono i casi di startup (soprattutto digitali) che, entrate nel mercato pensandolo come un’area da presidiare, anziché come il segmento su cui competere, hanno messo in ginocchio giganti come Procter & Gamble in uno dei loro business più profittevoli, i rasoi.

**LA STARTUP CHE SFIDÒ GILLETTE** È il caso dei rasoi Gillette, acquisiti negli anni novanta da Procter & Gamble per 50 miliardi di dollari. Il suo modello di business allora puntava ad aumentare i prezzi migliorando i prodotti con piccole ma sorprendenti innovazioni incrementali. È con quest’obiettivo che nasce Gillette sensor, il primo rasoio a due lame. Un successo. Sicuro di replicarlo, di lì a poco Procter & Gamble lancia Gillette Mac 3, l’unico rasoio a tre lame, un vantaggio distintivo. Ma ecco che accade l’inaspettato. Un nuovo player s’affaccia sul mercato lanciando un rasoio a quattro lame. È un gioco al rialzo, ma è anche una violazione di brevetto, e finisce dagli avvocati. Gillette fa causa al competitor e la vince. Non soddisfatto, Gillette lancia un rasoio a cinque lame. A quel punto la partita si direbbe chiusa.

Ma all’improvviso entra in campo una startup. Il giovane fondatore, Michael Dubin, spiazzò il gigante con una strategia dirimpente. In Corea ha acquisito una grossa partita di rasoi, ma non intende competere puntando solo sul prezzo. Il suo obiettivo è più ambizioso: cambiare le regole del gioco, spezzando la logica dell’innovazione incrementale. È così che lancia il Dollar Shave Club, una piattaforma che vende rasoi in abbonamento (un dollaro al mese) tramite Amazon, offrendo mono lame semplici, ma affilate. Poi fa girare su YouTube un video che diventa subito virale, dove mostra i vantaggi del suo prodotto rispetto al competitor. Non ancora soddisfatto, recluta ambasciatori del brand che annunciano su Facebook: “Gillette va bene per i papà, per i giovani meglio servirsi del nostro Club”. La campagna sfonda. Ventimila abbonati in meno di un mese. Nel 2016 raggiunge i tre milioni di abbonati. Il gioco è fatto. Ed è talmente appetibile che Unilever acquisita la startup di Dubin, per un miliardo di dollari. Gillette è al tappeto.

Cosa ha determinato la sconfitta? Un mix di orgoglio (“Noi siamo più forti”) e di miopia strategica (ossessione per il prodotto): i dirigenti erano così concentrati sul miglioramento del prodotto da perdere di vista i limiti del loro modello di business. Dunque, Gillette ha continuato a guardare il mercato attraverso la lente del proprio settore, aumentando sempre più le lame, senza verificare quanto questo rispondesse a un reale bisogno del cliente.

“I leader devono gestire queste mosse e contromosse competitive inaspettate”, conclude McGrath, “prestando attenzione a minacce e opportunità dai settori diversi dal proprio e che prefigurano nuove arene”. Per fronteggiare le sfide l’imperativo è riconfigurare il business, ma cercando sempre di conciliare stabilità e agilità.

**RICONFIGURARE IL BUSINESS** I libri di strategia sono pieni di consigli su cose che dovrebbero fare i leader, ma nulla dicono su cosa smettere di fare per salvaguardare il vantaggio transitorio. Il suo suggerimento è cominciare a riconfigurare alcuni settori di attività. È questa la mossa vincente per salvaguardare il vantaggio temporaneo. Riconfigurare il proprio business comporta liberarsi da un vantaggio in declino, ovvero smettere di fare qualcosa che, fino a ieri, era profittevole ma oggi non presenta più opportunità di crescita, perché la concorrenza ha standardizzato l’offerta. Il “disimpegno salutare”, come lo chiama McGrath, “da alcune attività libera risorse permettendo così di finanziare lo sviluppo di nuovi vantaggi”. Le organizzazioni che riescono a riconfigurarsi, anche durante grosse crisi, sono quelle che lei chiama “i fuoriclasse della crescita”. Il tratto che le accomuna è la capacità di combinare stabilità interna e agilità esterna. Come riuscirci? Intanto cominciando a riconoscerle. “Una delle principali fonti di stabilità è l’ambizione accompagnata da una visione chiara della direzione strategica da prendere. La creazione di un’identità comune, una cultura e un impegno per lo sviluppo della leadership che comporta investimenti in formazione”. Fra le fonti di agilità: attenzione ai segnali deboli; capacità di incorporare il cambiamento nelle proprie routine lavorative; ridistribuire le risorse in modo flessibile e costante, anziché intraprendere la via delle ristrutturazioni; abbracciare i cambiamenti per entrare in mercati nuovi, anziché tagliare costi e disinvestire; aggiornamento permanente per risalire lungo la catena del valore; pianificazione del budget a livello centrale (di governance), per non cadere in ostaggio delle scelte delle divisioni aziendali. McGrath conclude sottolineando che una strategia efficace, in un contesto di vantaggi transitori, impegna anche i manager a uscire dalla zona di confort del proprio ufficio e a prendere contatto diretto con i clienti; essere di più ‘sul campo’, anziché davanti a un monitor o in sale riunioni. E, infine, premiare chi dice la verità perché: “in un contesto di vantaggio transitorio bisogna ottenere dai collaboratori soprattutto le informazioni negative o quelle che smentiscono le previsioni. “Premiare le smentite anziché le conferme accondiscendenti, sviluppare culture aziendali che vadano oltre la negazione dei problemi. Presi in tempo, i problemi possono diventare risorse. Sottovalutati, o ignorati, possono distruggere il vostro business”.

Con queste parole premonitrici si conclude il Forum della Leadership, non prima di aver lasciato a Marcello Mancini la soddisfazione di presentare la prossima edizione del Forum, dove si preannunciano nomi di grandissimo richiamo. Ma questa è un’altra storia. **MK**

SOTTO, IL FINALE CANORO DEL FORUM CON CLAUDIO CECCHETTO E MARCELLO MANCINI.

