

BERKSHIRE BEYOND BUFFETT

Lawrence A. Cunningham

Scopri come la cultura aziendale può rendere grande un'azienda.

Alcune personalità sono così influenti e fonte di ispirazione che è difficile immaginare un mondo senza di loro. La leggenda degli investimenti Warren Buffet fa parte di questa categoria.

Avendo fondato la Berkshire Hathaway, un conglomerato di altre aziende del valore di oltre 300 miliardi, dal nulla Buffet è considerato come le fondamenta senza le quali l'azienda non avrebbe potuto sopravvivere.

Eppure queste pagine ti mostreranno che i valori per cui Buffett ha lavorato così sodo per trasmettere la cultura aziendale che ne è risultata sono esattamente ciò che rende questa compagnia così di successo anche dopo che Warren Buffett l'ha abbandonata. Nell'esplorare il percorso di Warren Buffett capirai anche tu come instillare una cultura così solida nella tua azienda.

Imparerai anche:

- Come girare gli hamburgers può condurti a vivere la vita dei tuoi sogni
- Perché i junior manager devono prendere più decisioni dei senior
- Chi è il successore di Warren Buffett

Nonostante le filiali della Berkshire Hathaway siano differenti hanno tutte gli stessi valori in comune.

Partendo da radici umili nel 1965 la Berkshire Hathaway è cresciuta sino a diventare una delle corporazioni più grandi del mondo.

Il leader di questa azienda, Warren Buffett, è giunto alla fama negli anni 90 grazie ai suoi investimenti mirati in compagnie famose come Coca cola, American Express e il Washington post.

Come corporazione, i possedimenti della Berkshire Hathaway sono vasti e molto diversificati e la sua influenza si estende su un'ampia varietà di società commerciali, finanziarie e manifatturiere.

Alcune tra le compagnie che possiede sono: GEICO, il secondo assicuratore di autoveicoli americano, Burlington Northern Santa Fe, una delle maggiori ferrovie del nord America e Mid America Energy, un fornitore globale di energia.

Ma la Berkshire Hathaway non si distingue soltanto per la varietà di aziende possedute ma anche per la diversità delle varie filiali in ogni categoria misurabile come numero di impiegati, dimensione e prezzo di acquisizione.

Con una varietà così grande di aziende sotto lo stesso tetto ci si aspetterebbe una certa omogeneità.

Invece le filiali hanno in comune soltanto i valori aziendali che servono a tenere unita una così grande vastità di aziende.

Uno dei valori chiave della Berkshire Hathaway è l'esternalizzazione, le partnership di lunga durata sono considerate di altissimo valore tanto che l'azienda si presenta come un posto in cui trovare una dimora permanente.

Rispettare i budget e mantenere le promesse sono il cuore della Berkshire Hathaway.

La cultura di Berkshire Hathaway è composta dai valori chiave che sono incastonati nelle singole lettere di BERKSHIRE, un valore ogni lettera.

Vediamo le prime due lettere che rappresentano i valori più importanti.

La “B” è uno dei principi cardini della Berkshire Hathaway ovvero, il rispetto dei budget. Possiamo osservare questo valore in azione per esempio all’interno di GEICO, che mette in pratica questo valore attraverso la parsimonia e l’operatività molto efficiente. L’obiettivo della compagnia, cioè quello di tenere assolutamente i costi al minimo possibile non ha solo lo scopo di incrementare i profitti ma soprattutto quello di abbassare i costi dei premi assicurativi per i clienti. Questa politica ha come ritorno l’aumento dei clienti e il volume totale dei premi.

La “E” invece sta per onestà, valore che si concretizza nel mantenere le promesse, caratteristica che si applica a tutte le filiali della Berkshire Hathaway.

La filosofia del National Indemnity Company(NICO), filiale della Berkshire Hathaway è basata proprio su questo principio, volendo offrire sempre promesse di qualità superiore.

Come fa questa azienda a farlo? NICO offre polizze che le altre compagnie non possono o non vogliono offrire perché coinvolgono rischi straordinari con premi proporzionali.

Nei mesi successivi all’attacco terroristico dell’**11 settembre la NICO formulò** polizze anti terrorismo su larga scala con premi di oltre 1 miliardo per le compagnie aeree e 500 milioni per le piattaforme petrolifere.

Questa azienda può permettersi di stipulare certe polizze e mantenere le promesse con tale onestà che la Berkshire Hathaway ha fatto di questo suo valore un valore fondamentale di tutto il gruppo.

Una reputazione forte e legami famigliari solidi sono stati fondamentali per la Berkshire Hathaway.

Una buona reputazione porta lontano non solo in termini di relazioni, persino le finanze di un’azienda possono beneficiare da una buona reputazione.

Infatti la “R” in BERSKSHIRE sta proprio per reputazione, valore in cui la compagnia ha investito molto e che ha portato i suoi frutti.

Un rivenditore di mobili e la filiale dedicata della Berkshire Hathaway guadagnano qualcosa come 950 dollari al metro quadro in un anno, un valore che è circa 6 volte superiore a quello del settore.

Il segreto? La solida reputazione di Jordan è basata sul suo unico servizio clienti che va ben oltre la vasta selezione di mobili ad un prezzo accessibile, sulla consegna rapida e sull’esperienza unica della visita al negozio che chiamano “shoppertainment”.

In uno dei loro negozi per esempio il cliente può sedersi in un piccolo cinema per vedere una simulazione di volo, in un altro invece possono fare due passi per la famosa Bourbon Street di New Orleans e perfino fare un giro su un battello. Questo concetto di intrattenimento attira migliaia di clienti e questo si tramuta in un aumento delle vendite.

La “K” invece sta per parentela, l’azienda infatti cerca di stimolare legami quasi famigliari in tutte le filiali, creando valore per le generazioni future come si farebbe in una famiglia che cerca di insegnare i valori di identità e eredità.

La Berkshire Hathaway investe soltanto in aziende a lungo termine, questo rende molto attraenti le family companies perché molto spesso sono caratterizzate da legami come rispetto reciproco, fiducia e onestà.

Nel 1995 la Berkshire Hathaway acquistò la RC Willey Home Furnishing per 25 milioni in meno dell’offerta del concorrente. RC Willey sapeva infatti che la Berkshire Hathaway apprezzava la forza delle family companies e vedeva del valore nella sua posizione finanziaria e nella politica delle relazioni a lungo termine.

Quelli che si sono costruiti da sè e i pensatori imprenditoriali prosperano all’interno della politica di non intervento della Berkshire Hathaway.

Come imprenditore nel settore delle acquisizioni Warren Buffett ha dimostrato come le piccole aziende si possano trasformare in corporazioni mastodontiche.

Non è una sorpresa quindi che questa mentalità imprenditoriale sia ancora al centro della cultura aziendale.

I manager della Berkshire Hathaway devono essersi costruiti da soli, per questo sta la S di Berkshire, imprenditori che hanno una loro visione e sanno come mandare avanti una compagnia da soli.

Infatti tra gli imprenditori della Berkshire Hathaway ci sono molti vincitori del Horatio Alger Award, per individui che hanno raggiunto il successo nonostante le avversità, uno dei vincitori è stato Albert Lee Ueltschi, fondatore di FlightSafety International.

A soli 16 anni Albert aprì un banchetto di Hamburger chiamato “Little Hawk” e utilizzò i profitti per pagarsi le lezioni di volo.

Alla fine Albert creò la prima scuola di piloti commerciali del mondo usando simulatori di volo per insegnare i percorsi più famosi e procedure di emergenza. L’azienda è parte della Berkshire Hathaway dal 1996.

Per incoraggiare la mentalità imprenditoriale la Berkshire Hathaway mette in pratica la politica del non intervento nella gestione delle aziende.

Molte aziende infatti hanno strutture complesse e burocratiche con molti livelli che rendono lento e difficile il controllo della società.

Al contrario la Berkshire Hathaway sponsorizza i valori di autonomia e decentralizzazione, infatti ogni filiale ha la sua propria gestione e soltanto le decisioni critiche vengono prese dalla sede centrale. Una cosa interessante è che la Berkshire Hathaway conta 300,000 dipendenti in totale ma la sede centrale ha soltanto due dozzine di dipendenti.

In alcune delle filiali viene anche messa in pratica la regola del 90/10 dove i junior manager prendono il 90% delle decisioni e i senior collaborano sul resto, in particolare su questioni ad alto rischio o che richiedono capacità superiori a quelle dei junior manager.

Questo stile è esattamente ciò che la rende attraente per i piccoli imprenditori, infatti possono continuare a gestire la propria compagnia ma sentirsi al sicuro grazie a una partnership con la Berkshire Hathaway.

Agisci con saggezza ma rimani semplice, la Berkshire Hathaway è la prima a beneficiare dei punti di forza delle aziende acquisite.

In oltre 50 anni la Berkshire Hathaway ha acquisito dozzine di compagnie e il valore di ognuna è cresciuto nel tempo.

Come ha fatto l'azienda a ottenere tutto ciò? Questo perché anche le filiali stesse fanno acquisizioni e molto spesso anche di grande successo, infatti hanno investitori saggi, ecco la "I" in BERKSHIRE.

Questo significa che anche le filiali stanno molto attente a possibili aziende che per cultura e valori siano simili a loro, il che significa poter acquisire delle aziende senza dover fare le offerte più alte.

Tuttavia molte delle filiali replicano l'approccio della sede attraendo aziende che puntano molto sui valori come la fiducia.

Azienda chimica e filiale della Berkshire Hathaway, Lubrizol ha portato a termine diverse piccole acquisizioni dalle quali ha guadagnato non solo scienziati di talento e manager con forte etica ma ha anche incrementato le sue capacità di ricerca e sviluppo.

In conclusione il criterio preferenziale per l'acquisizione di un'azienda è semplicità, le aziende fondamentalmente devono essere rudimentali, per cui sta la "R" di BERKSHIRE.

La logica è che queste aziende siano presenti da diversi anni e si pensa rimangano ancora per molti anni sul mercato cosa che si integra perfettamente con la preferenza della Berkshire Hathaway per le relazioni a lungo termine.

Questi business rudimentali di solito corrono meno rischi delle aziende innovative, alla Berkshire Hathaway è più importante mantenere le cose semplici e non perdere denaro piuttosto che fare soldi accollandosi rischi enormi.

La Berkshire ha sempre pianificato a lungo periodo ma ci sono sempre state sfide di fronte a loro.

La domanda nella mente di tutti è: cosa capiterà alla Berkshire Hathaway quando morirà Warren Buffett?

Molti temono che alla sua morte la compagnia possa sgretolarsi, ma tenendo in considerazione la "E" di eternalità, uno dei valori principali che Buffett ha sviluppato nella propria azienda permetterà all'azienda di continuare anche dopo la sua morte.

Dal 1993 Buffett ha scritto diversi articoli su come la compagnia dovrebbe essere dopo la sua dipartita e lo ha anche formalizzato con un comitato di successione che prevede la divisione dei compiti di Buffett in due ruoli: uno di management e uno di investimento.

La Berkshire Hathaway da quel momento ha assunto i manager Todd Combs e Ted Weschler, due uomini che possiedono le capacità per continuare a gestire gli investimenti in linea con la politica di Buffett e che lo hanno persino superato a livello di performance negli ultimi anni.

Il tratto più importante per un manager che dovrebbe succedergli è l'attaccamento ai valori della compagnia prima di tutto, infatti il candidato ideale, come specificato nelle linee guida dovrà essere un interno oppure un manager di una delle filiali.

Il favorito al momento è Frank Ptak, CEO di Marmon Group dal 2006 con oltre 40 anni di esperienza.

Certo è che chiunque sarà il suo successore dovrà di certo affrontare diverse sfide.

Disordini all'interno delle varie filiali sono una possibilità, e i successori di Buffett dovranno coordinare attentamente i manager in maniera che si evitino relazioni complicate e assicurarsi che solo i manager più meritevoli siano selezionati.

Un'altra sfida è portare avanti l'approccio unico di Buffett alle acquisizioni, normalmente contabili e avvocati esaminano per settimane o mesi i documenti prima di un'acquisizione, mentre Buffett squadra solitamente le persone in meno di un minuto e si raggiunge l'accordo senza ritardi a volte anche durante la prima telefonata.

Ovviamente non tutti possono condurre gli affari in questa maniera, i suoi successori dovranno trovare il proprio modo di approcciarsi alle acquisizioni, che si adatti al meglio alle loro qualità.

La Berkshire potrebbe trovare una lezione sulla successione nell'esperienza del Marmon group.

A metà degli anni 90 gli analisti finanziari si chiedevano se continuare a tenere la Marmon Group dopo che i fondatori Jay e Robert Pritzker erano deceduti.

Oggi la comunità finanziaria si sta ponendo la stessa domanda sulla Berkshire Hathaway considerando che nel 2015 Warren Buffett compirà 85 anni.

Le somiglianze tra il Marmon Group e la Berkshire Hathaway sono molteplici, tutte e due hanno acquisito una moltitudine di compagnie diverse, tutte e due si avvicinano ai business rudimentali e applicano uno stile di management decentralizzato.

E tutte e due sono state fondate da uomini potenti che hanno lasciato un marchio indelebile nelle rispettive compagnie.

Le critiche sul fallimento del Marmon Group dopo la morte dei fondatori furono smentite, la compagnia ha continuato a prosperare acquisendo più di 100 altre aziende e nel 2008 diventò una filiale della Berkshire Hathaway, entrando a far parte della famiglia grazie ai valori condivisi.

Frank Ptak, direttore del Marmon Group dal 2003 è ora il CEO e grazie a lui l'azienda continua a operare nello stesso modo in cui faceva anni prima.

Nonostante poche cose siano certe possiamo imparare molto dal caso Marmon, se la Berkshire Hathaway manterrà vivi i propri valori come fece il Marmon Group sarà in grado di continuare a prosperare persino dopo la morte di Warren Buffet.

Sommario conclusivo.

Il messaggio chiave di questo libro:

Il rispetto dei budget, l'onestà e il senso di parentela sono solo alcuni dei punti di forza della Berkshire Hathaway, un conglomerato da miliardi di dollari guidato da imprenditori e uomini che si sono fatti da soli e guidati da una filosofia del management basata sulla decentralizzazione.

Mantenendo una reputazione forte in tutti i settori, incoraggiando gli investimenti ponderati e preferendo i business rudimentali la Berkshire Hathaway fondata da Warren Buffett ha creato un'eredità che continuerà a prosperare anche dopo la sua morte.

Consigli pratici:

Crea dei valori basati sul nome della tua azienda.

La Berkshire Hathaway ha dimostrato che un modo di creare un set di valori che i gli impiegati possano ricordare e seguire è crearli usando un acronimo del nome della tua azienda: La Berkshire Hathaway per esempio ha usato ogni singola lettera di BERKSHIRE associandola a un principio. Prova tu stesso! E nel farlo potresti scoprire alcuni principi grazie ai quali la tua azienda potrà prosperare.