

BUILT TO LAST – CREATE PER DURARE

Jim Collins e Jerry I. Porras

Le aziende visionarie possono insegnarci attraverso il loro successo duraturo.

Quelle che chiamiamo aziende visionarie hanno molto da insegnarci. Sono aziende con un lungo percorso di successi e ampiamente ammirate come il fiore all'occhiello all'interno delle rispettive industrie. In più, il loro successo è duraturo – continuano a prosperare anche quando il grande leader si ritira e quando un prodotto di punta diventa obsoleto.

Per studiare in modo appropriato e imparare da queste aziende, gli autori hanno dovuto prima identificarle, interrogando centinaia di CEO sui nomi delle aziende che ritengono visionarie. Le 18 aziende più menzionate – compresi nomi come Walt Disney Company, Marriott Hotels e Merck – sono state incluse nello studio. Queste aziende visionarie sono poi state comparate con delle compagnie paragone: aziende che condividono mercati e prodotti simili ma che, anche se non hanno performance scadenti, sono state chiamate visionarie più raramente nel questionario per i CEO.

Entrambi i gruppi di aziende sono poi state esaminate lungo tutto il loro percorso (in genere la fondazione risale intorno al 1890 per entrambi i gruppi di aziende). Basandosi su grandi quantità di dati, derivanti da interviste, report annuali, documenti finanziari, articoli, news e molte altre fonti, sono stati studiati tutti gli aspetti di queste aziende, spaziando dai loro proprietari fino alle loro culture aziendali.

Per capire lo straordinario successo di queste aziende visionarie bisogna considerare questo fatto: se avessi investito un dollaro nelle loro azioni nel 1926, questo dollaro avrebbe avuto un valore di \$6,356 nel 1990. Se avessi investito questo dollaro in una compagnia paragonata il suo valore sarebbe stato di \$995, e di soli \$415 se avessi investito nel mercato comune, paragonando questi numeri si può capire quanto è impressionante la performance di queste aziende.

Non c'è da stupirsi che persino tutte le aziende elencate in Fortune 500 siano rimaste affascinate dai risultati di questo studio.

Le compagnie visionarie sono come macchine che producono costantemente grandi prodotti e grandi leader.

Contrariamente a quello che crede la maggior parte delle persone, il successo di queste compagnie non dipende da grandi idee.

Per esempio, il fondatore di Sony, non aveva un'idea specifica di cosa avrebbe prodotto la sua azienda. Infatti, dopo aver fondato la compagnia tenne una sessione di brainstorming per analizzare le varie idee; che spaziavano da una pasta dolcificata a base di fagioli all'attrezzatura per il mini golf.

Neanche Bill Hewlett e Dave Packard avevano idee precise quando fondarono la Hewlett-Packard (HP). Provarono parecchie idee divertenti, come uno sciacquone automatico per orinatoi e indicatori foul line per il bowling.

Quindi dopotutto, sembra che non siano necessarie idee geniali per iniziare una compagnia visionaria.

Non sono necessari neanche grandi leader carismatici. Sebbene spesso le aziende visionarie avessero persone eccellenti ai vertici della loro organizzazione, erano spesso persone con i piedi per terra, riservate e modeste.

Ma quindi, qual è il segreto per un successo duraturo? Molte aziende hanno grandi idee e una forte leadership ma comunque passano in secondo piano rispetto quelle visionarie. Perché?

Invece di focalizzarsi su un singolo prodotto o su un singolo leader, le aziende visionarie analizzate si trasformarono in straordinarie organizzazioni che sfornano continuamente grandi idee e grandi leader. La vera creazione del fondatore non è il prodotto ma la compagnia in sé; in continuo avanzamento indipendentemente da qualunque persona o idea.

Pensate ad un orologio sul muro. Avere un'idea visionaria o un grande leader è come dare un'occhiata veloce all'orologio ed essere in grado di dire l'ora in quell'istante. Invece, costruire una compagnia che genera costantemente grandi idee e leader è come costruire il tuo orologio: una macchina affidabile.

Le aziende visionarie sono come macchine che producono costantemente grandi prodotti e leader.

Le compagnie visionarie sono guidate da una profonda ideologia piuttosto che dal profitto, ma sono comunque prospere.

Esse hanno uno scopo più profondo della mera ricerca di profitto. Questo scopo, unito ai valori base di una compagnia – quei principi duraturi che guidano ogni decisione – crea la loro ideologia: un insieme di principi che guidano l'azienda attraverso le varie generazioni, un po' come gli articoli della Dichiarazione di Indipendenza Americana.

Prendiamo in esempio la casa farmaceutica Johnson & Johnson. Nel 1935, il CEO, Roberto W. Johnson Jr., scrisse l'ideologia base della compagnia in un documento chiamato "Il Nostro Credo", in cui erano elencate le responsabilità della compagnia: in primis la loro responsabilità era nei confronti dei clienti, poi nei confronti dei loro dipendenti e così via. Al quinto e ultimo posto, Johnson inserì il diritto degli azionisti di ricevere "un ritorno equo", ma solo dopo aver adempito a tutte le altre responsabilità.

Allo stesso modo la maggior parte delle compagnie visionarie non guardano solo al profitto. Nonostante il fatto che alcune ideologie possano sembrare deboli o idealistiche, esse riescono a trovare un modo per restare pragmatiche nelle loro decisioni manageriali e fare profitto senza allontanarsi dalla loro ideologia.

Questa ideologia è importante non solo per aiutare un'azienda visionaria a prosperare ma aiutarla anche in caso di problemi. Per esempio, quando Ford dovette affrontare la grave crisi del 1980 invece che cercare semplicemente di combattere il problema, il management si fermò per discutere e chiarire quello in cui la compagnia credeva e in che modo potessero rimanere fedeli ai valori del fondatore, Henry Ford. La compagnia paragonata a Ford, General Motors, invece non fece questo sforzo.

Nonostante ogni compagnia visionaria abbia un'ideologia di fondo, i loro contenuti sono diversi. Quello

che conta, infatti non è il contenuto dell'ideologia, ma il fatto stesso di averne una e di farsi guidare da essa.

Le compagnie visionarie proteggono la loro ideologia mentre stimolano incessantemente il progresso e il miglioramento

Il vero cuore che rende le compagnie visionarie così di successo è il fatto che mentre proteggono gelosamente la loro ideologia, le manifestazioni pratiche di questa ideologia sono aperte al cambiamento e al progresso. Per esempio il principio guida di Wal-Mart di "superare le aspettative del cliente" è un elemento chiave della loro ideologia, ma l'accoglienza dei clienti all'entrata dei loro negozi è una pratica che può cambiare. Allo stesso modo, l'ideologia di Boeing è di essere un pioniere nel campo dell'aviazione, ma costruire Jumbo Jets è una manifestazione del fatto che questa ideologia possa cambiare.

Questa flessibilità dimostra come le compagnie visionarie rifiutano di rispettare la così chiamata tirannia dell'O (OR), ovvero che una compagnia debba scegliere tra lo stare fedele ai propri principi o lo stimolare il progresso. Invece, le compagnie visionarie usano il genio dell'E (AND) – sperimentare e sviluppare- mentre continuano ad aderire ai loro principi.

Le compagnie visionarie hanno le loro ideologie che le guidano, ma sono anche incessabili nel loro sforzo continuo di migliorare i prodotti, il business e l'organizzazione. Non si fermano mai e non diventano mai compiaciute di se stesse. Considerando il fondatore di Marriott Corporation, J. Willard Marriot, che ha vissuto seguendo il motto "Continua a essere costruttivo, fare cose costruttive, fino a che è tempo di morire... Fai in modo che ogni giorno conti, fino alla fine." Questo suona un po' deprimente, ma è anche un grande impegno e un progresso costante.

Proprio come le loro ideologie, questa spinta verso il progresso è innata e indiscussa nelle compagnie visionarie. Il progresso è stimolato sia dal prefissarsi obiettivi audaci che dalla creazione di meccanismi concreti che incoraggino le persone a innovarsi e migliorarsi.

Le compagnie visionarie proteggono la loro ideologia mentre stimolano incessantemente il progresso e il miglioramento.

Le compagnie visionarie usano obiettivi ambiziosi per stimolare il progresso

Per spingere verso il progresso, le compagnie visionarie spesso si prefissano obiettivi estremamente audaci- chiamati Big Hairy Audacious Goals (BHAGs)- ai quali si dedicano completamente. I BHAGs sono così ambiziosi che spesso sembrano irrealistici, specialmente se visti dall'esterno. Nonostante questo, sono anche chiari e tangibili, abbastanza per essere fonte di energia e concentrazione all'interno dell'organizzazione.

Un esempio conosciuto di un BHAG, non in campo aziendale, è quello prefissato da John F. Kennedy nel 1961 quando ha proclamato che l'America avrebbe portato un uomo sulla luna e riportato indietro sano e salvo entro la fine del decennio. A quel tempo, sembrava quasi un impegno ridicolo e impensabile, ma questo ha spinto l'America a lavorare sodo.

La Boeing si è prefissata parecchi BHAG durante la sua storia, incluso l'impegno a sviluppare il jet 747. Boeing ha inseguito questo obiettivo con determinazione senza neanche considerare la possibilità di

fallimento. Il CEO ha affermato che avrebbero completato il jet anche se avesse consumato l'intera compagnia, cosa che è quasi avvenuta: a un certo punto quasi 86000 persone – il 60% della forza lavoro – sono state licenziate quando le vendite dell'aereo non hanno raggiunto le aspettative.

Analogamente, Thomas J. Watson Sr., il fondatore di Computer Tabulating Recording Company, ha fissato un BHAG rinominando la sua compagnia – che vendeva macina caffè e bilance per macellerie – in modo da riflettere la sua ambizione di uno status globale. Il nuovo nome era audace al tempo: International Business Machines (IBM).

I BHAG spesso prendono vita da soli. Proprio come il programma spaziale è andato avanti dopo la morte di Kennedy, le compagnie visionarie studiate inseguono i loro BHAG anche quando il CEO o i direttori cambiano. Una volta che un BHAG è stato raggiunto, altri vengono fissati - sempre in linea con l'ideologia.

Le compagnie visionarie usano questi BHAG per stimolare il progresso.

Le organizzazioni visionarie sono quasi un credo - le nuove reclute o prosperano o lasciano.

Le organizzazioni visionarie inseguono le loro ideologie con così tanta determinazione che la loro cultura aziendale è quasi un culto. Per esempio, i nuovi dipendenti spesso si trovano velocemente a socializzare principalmente con i loro colleghi, e sono incoraggiati a essere discreti sul loro lavoro all'interno della compagnia.

I dipendenti spesso si immergono completamente in questa ideologia. Consideriamo IBM, per esempio, dove i futuri manager cantano canzoni provenienti da un libro di canzoni di IBM:

“March on with IBM,
Work hand in hand..”

Allo stesso modo, Walt Disney Company si aspettava dai propri dipendenti che vivessero e respirassero l'ideologia del sano divertimento familiare. Per esempio, gli uomini con la barba non erano ammessi come dipendenti nei parchi a tema, e chiunque venisse udito pronunciare una parolaccia in presenza di Walt Disney veniva licenziato immediatamente – senza eccezioni.

Non c'è molto spazio nelle compagnie visionarie per persone che non abbraccino le loro aspettative e i loro standard. I nuovi dipendenti solitamente o si sentono nel posto giusto e fioriscono oppure performano miseramente, sono infelici e se ne vanno rapidamente. In questi termini, non esiste un compromesso in queste compagnie.

Diversamente, dal momento che i dipendenti sono fidati e si può contare sul fatto che aderiscano all'ideologia della compagnia, può venire lasciato loro un margine d'azione più ampio. Questo stimola il progresso e rende la compagnia in grado di evitare il pericoloso group-think endemico in molte culture.

C'è da notare che queste compagnie visionarie non sono un culto della personalità, incentrati intorno a una CEO o fondatore carismatico, ma piuttosto intorno all'ideologia della compagnia. Le personalità carismatiche possono anche portare passione nel lavoro, ma questo sparisce inevitabilmente quando la persona se ne va.

Le organizzazioni visionarie sono quasi un credo - le nuove reclute o prosperano o lasciano.

Le compagnie visionarie producono un flusso continuo di leader di alto calibro.

Sebbene le compagnie visionarie studiate solitamente hanno avuto come guida CEO straordinari in un momento della loro storia, quello che è ancora più incredibile è la loro abilità nel produrre continuamente leader di così alta qualità.

Le organizzazioni si concentrarono così tanto a coltivare talenti manageriali all'interno della compagnia affinché i nuovi leader potessero continuare ad operare in linea con l'ideologia aziendale. Allo stesso tempo, le compagnie visionarie sono impegnate in un piano di successione per assicurare continuità nella leadership anche se dovesse accadere qualcosa di inaspettato.

Consideriamo per esempio la General Electric Company (GE), il cui più famoso CEO è senza dubbio Jack Welch. Ma grazie alla grande importanza data al training interno e al piano di successione del CEO, GE ha potuto godere di un secolo di CEO dello stesso calibro di Welch. Infatti, molti più alumni di GE hanno continuato a diventare executive manager delle aziende americane rispetto agli alumni di altre compagnie. Quando Welch stesso spiegò il suo piano di successione 7 anni prima di ritirarsi, sembrava un piano last-minutes paragonato con quello di Bob Galvin, il CEO di Motorola, che iniziò a pianificare per le generazioni successive un quarto di secolo prima di andarsene.

Contrariamente, le compagnie confrontate spesso assunsero CEO esterni che non erano familiari con la compagnia che integravano e, a volte, andavano in una direzione completamente sbagliata. Inoltre, i CEO di queste aziende spesso assunsero un comportamento quasi tirannico e per niente interessato ai piani di successione, il che creò dei buchi nella leadership aziendale quando questi se ne andarono. Alcuni di questi CEO addirittura hanno volontariamente ostacolato il piano di successione e sabotato i probabili candidati. Queste compagnie hanno poi avuto problemi quando questi CEO hanno lasciato l'azienda.

Le compagnie visionarie producono un flusso continuo di leader di alto calibro.

Le compagnie visionarie stimolano il progresso evolutivo incoraggiando la sperimentazione.

Charles Darwin scoprì che l'evoluzione è una serie di "esperimenti", di successo, che consistono nell'introduzione di piccole variazioni e che portano alla sopravvivenza della variazione più forte. Allo stesso modo le compagnie visionarie studiate hanno capito la necessità di stimolare un progresso evolutivo simile all'interno del business. Queste ultime, hanno incoraggiato i loro dipendenti e il management a sperimentare nuove idee, prodotti e pratiche alcuni dei quali sono diventati grandi successi.

Consideriamo per esempio i famosi Band-Aids di J&J. Questi cerotti sono nati quando un dipendente mise insieme un nastro chirurgico e una garza per bendare velocemente il dito di sua moglie dopo che se lo era tagliato accidentalmente con un coltello da cucina. Quando propose l'idea al dipartimento marketing di J&J, fu apprezzata e Band-Aid è diventata la categoria di prodotti più venduti dall'azienda.

Oppure consideriamo 3M, che autorizzava i suoi dipendenti ad usare il 15% delle loro ore lavorative per lavorare a ogni progetto che desideravano. Due di questi progetti, di due diversi dipendenti, sono stati uniti per arrivare a produrre i famosissimi Post-it notes. Questo non sarebbe mai successo se 3M non

avesse incoraggiato attivamente la sperimentazione e permesso ai suoi dipendenti di continuare a lavorare sui loro progetti anche se gli studi di mercato erano inizialmente negativi. Diversamente da 3M, la compagnia confrontata, Norton, scoraggia la ricerca di opportunità al di fuori della sua tradizionale linea di prodotti.

Un aspetto dell'evoluzione è che alcune – o addirittura la maggioranza – di queste variazioni falliscono; lo stesso principio è applicabile nel business. J&J ha sperimentato anche alcuni grandi fallimenti, per esempio il suo gesso colorato per bambini con le ossa rotte. Questo gesso trasformava velocemente i letti degli ospedali in qualcosa che ricordava l'arte moderna portando caos nelle lavanderie degli ospedali.

Le compagnie visionarie hanno capito che gli esperimenti fallimentari sono un inevitabile prezzo da pagare per l'evoluzione e non devono essere puniti, altrimenti gli esperimenti futuri sarebbero scoraggiati.

Le compagnie visionarie stimolano il progresso evolutivo incoraggiando la sperimentazione.

Le compagnie visionarie non parlano solo – compiono atti concreti per implementare i loro valori.

Nonostante molte compagnie affermino di aderire a valori idealistici, di incoraggiare sperimentazioni o il progresso costante, solo poche lo mettono in pratica. Le compagnie visionarie studiate, diversamente, sono in grado di trasformare i loro valori in realtà creando meccanismi concreti che influenzano la vita di tutti i giorni e le decisioni dei dipendenti.

3M non disse semplicemente: "Vogliamo che i nostri dipendenti siano più innovativi". Invece, implementarono alcuni meccanismi per incoraggiare quest'idea, per esempio autorizzarono i dipendenti a usare 15% del loro tempo per lavorare su progetti indipendenti e decisero che il 30% delle vendite annuali di ogni divisione dovesse provenire da prodotti nuovi, con meno di 4 anni.

In modo simile, le compagnie visionarie non parlavano soltanto di miglioramenti; piuttosto creavano dei meccanismi per assicurarli. Wal-Mart, per esempio, stimolò la crescita costante con i così chiamati libri mastri "Beat Yesterday", usati per confrontare le vendite giornaliere con quelle dello stesso giorno dell'anno precedente. Similmente, Hewlett-Packard istituì uno snervante processo di classifica annuale dei loro dipendenti per fermare quelle persone che raggiungevano uno status alto senza far niente.

Le compagnie visionarie intervengono anche concretamente sul lungo periodo. Investono molto più delle compagnie comparate creando nuove tecnologie e nuove pratiche di business, investendo nel training e nello sviluppo del capitale umano, così come nel supporto del settore sviluppo e ricerca.

Per esempio, quando Merck voleva diventare una forza nella ricerca medica, ha deliberatamente modellato i suoi laboratori a immagine di quelli accademici e autorizzato i ricercatori a pubblicare i loro risultati sui giornali accademici – cosa inusuale per una compagnia privata a quel tempo. Ha anche deciso che il processo di sviluppo del prodotto sarebbe stato guidato dalla ricerca piuttosto che dal marketing come era in molte compagnie. Questo fu ciò che attrasse molti scienziati di alto livello ai laboratori Merck.

Le compagnie visionarie non parlano solo – compiono atti concreti per implementare i loro valori.

Riassunto finale

Il messaggio chiave di questo libro:

Le compagnie visionarie sono in grado di realizzare i loro successi fenomenali stando fedeli alle loro ideologie mentre ricercano il progresso senza sosta. L'ideologia di un'azienda include i suoi valori base ma anche il suo obiettivo, la ragione che esiste dietro i profitti e dietro gli shareholder. Per integrare la loro ideologia, le compagnie visionarie inoltre, stimolano il progresso costante fissandosi obiettivi ambiziosi e gettando i meccanismi base per realizzare le loro politiche.

Le domande a cui questo libro risponde:

Perché studiamo le compagnie visionarie?

- Perché possono insegnarci attraverso il loro successo duraturo

Quali sono i maggiori principi che le compagnie visionarie usano per prosperare?

- Le compagnie visionarie sono come macchine che producono costantemente grandi leader e prodotti
- Le compagnie visionarie sono guidate più dai loro principi piuttosto che dal profitto, ma comunque prosperano
- Le compagnie visionarie preservano la loro ideologia nonostante stimolino il progresso e il miglioramento

Quali sono le politiche specifiche e i meccanismi che le compagnie visionarie usano per preservare la loro ideologia e comunque stimolare il successo?

- Le compagnie visionarie usano i BHAG per stimolare il progresso
- Le compagnie visionarie producono un flusso continuo di leader di alto calibro
- Le compagnie visionarie stimolano il processo evolutivo incoraggiando la sperimentazione
- Le compagnie visionarie non parlano solo – compiono atti concreti per implementare i loro valori.