

Introduzione

I principi dello staying power

Chiunque abbia mai letto un libro su aziende e manager “eccellenti”, o abbia mai investito nel mercato azionario, avrà probabilmente riflettuto su che cosa rende certe imprese e certi manager costantemente migliori di altre imprese, e di altri manager.

È semplicemente questione di azzeccare i tempi? O magari di fortuna? O forse di sapere attrarre persone di talento? O di accostarsi al cliente? O di discostarsene – la preveggenza di guardare oltre il mercato del momento? Può darsi che sia semplicemente la fortuna di evitare gli errori. Vi sono innumerevoli libri e articoli di rivista su come diventare un manager di successo, come costruire una grande azienda e come mantenere il proprio vantaggio competitivo, ma le imprese che riescono a primeggiare per anni e addirittura per decenni rimangono rare. Restare al comando per così tanto tempo, dimostrare cioè di possedere uno *staying power*, è particolarmente difficile quando i manager si trovano a fronteggiare cambiamenti rivoluzionari nel campo tecnologico o in quello dei bisogni dei clienti – ambiti che in larga misura sfuggono al loro controllo, tranne che per il modo in cui possono reagirvi. Probabilmente non esiste un vantaggio competitivo mantenibile indefinitamente, ovvero per intere generazioni di tecnologie e di clienti. Le imprese che continuano a prosperare devono solitamente reinventarsi di continuo.

La minaccia più grave per i manager può anzi allignare all'interno stesso dell'impresa. Anni di successo sono capaci di portare all'arroganza, o alla rilassatezza. Entrambe possono, a loro volta, piantare il seme del declino e rendere più difficile prefigurare il cambiamento e reagire a esso. In effetti la crescita e la redditività, quando perdurano stabilmente, inducono le imprese a diventare più burocratiche e meno attente ai dettagli e all'innovazione, man mano che gestiscono un numero maggiore di persone, prodotti e servizi più complessi e attività operative su più vasta scala. E quanto più i manager si specializzano nel fare bene certe cose, tanto più sa-

rà per loro difficile pensare “al di fuori degli schemi” o anche accorgersi di stare perdendo il loro smalto. L'intento primario di questo libro è proprio quello di cimentarsi nell'arduo compito di identificare i principi di management che possano aiutare i manager a creare un vantaggio competitivo e uno *staying power* per l'azienda.

Un ostacolo al mantenimento di qualsiasi posizione di mercato è dato dal fatto che i manager incontrano difficoltà nel prepararsi per tempo al cambiamento o nell'adattarsi rapidamente a esso, dopo che è avvenuto. Quali che siano i “segreti del successo” ovvero le best practice che un'impresa può avere padroneggiato in una certa epoca, si tratta di vantaggi destinati a diventare obsoleti o comunque meno efficaci, man mano che si evolvono le condizioni esterne e le tecnologie e che i concorrenti si migliorano in ciò che fanno. Per esempio, una volta pensavamo che le economie di scala e l'automazione fossero i fattori più importanti nella produzione di massa e guardavamo a colossi aziendali quali General Motors e Ford come a modelli da imitare. Ford fu la prima azienda a introdurre la produzione di massa nell'industria automobilistica e tuttavia negli anni Venti non fu in grado di adattarsi alla richiesta di una maggiore varietà di prodotti che proveniva dai consumatori. Fu General Motors che, proprio con un'offerta più varia, le subentrò come nuova impresa dominante nell'industria automobilistica mondiale, una posizione che avrebbe poi mantenuto per oltre mezzo secolo. General Motors incominciò a incontrare difficoltà negli anni Settanta, quando si fece più intensa la concorrenza dal Giappone e dall'Europa.

I giapponesi diventarono i leader mondiali nell'industria automobilistica a partire dal 1980, guidati da Toyota. L'azienda, fondata negli anni Trenta, reinventò negli anni Quaranta e Cinquanta la produzione automobilistica di massa e stabilì gradualmente nuovi standard di qualità e di produttività. Proprio la concorrenza di Toyota e di altre aziende giapponesi contribuì in non piccola parte alla bancarotta di General Motors e Chrysler, nel 2009. La caduta di General Motors consentì a Toyota – considerata generalmente sin dagli anni Novanta come forse la migliore azienda manifatturiera mai vista al mondo – di diventare il maggiore produttore mondiale di automobili. Poi, tra la fine del 2009 e l'inizio del 2010, apprendemmo che quel grande gruppo industriale, tutto preso com'era nella corsa per diventare il numero uno, era alle prese da oltre un decennio con gravi problemi di sicurezza e di qualità. I dirigenti Toyota ebbero difficoltà nel capire la gravità delle lamentele a tale riguardo. Ne passarono la maggior parte sotto silenzio, finché una serie di incidenti mortali e di inchieste governative non li indusse a richiamare oltre 9 milioni di veicoli in tutto il mondo

entro l'aprile 2010. I veicoli difettosi andavano da modelli popolari, come Corolla e Camry, alla prestigiosa Prius con motore ibrido, fino ad alcuni modelli di lusso del marchio Lexus. Per i dirigenti di Toyota, come per chi studiava l'azienda da molto tempo e ne era anche cliente (incluso l'autore di questo libro), nel 2010 il mondo parve andare a gambe all'aria.

Il numero di incidenti mortali riguardanti veicoli Toyota era relativamente modesto se raffrontato a quello di altri casi di richiamo nell'industria automobilistica. Nondimeno, il fatto che i prodotti Toyota avessero gravi difetti e che l'azienda non avesse affrontato immediatamente i problemi emersi sconcertò i clienti, i funzionari governativi, gli analisti del settore e gli stessi concorrenti. È importante rendersi conto che Toyota non fu carente nella sua impostazione produttiva, con il ben noto sistema di produzione "snello" (*lean*) o *just-in-time* (di essi parlerò più avanti, quando tratterò anche del metodo adottato in Toyota per lo sviluppo di nuovi prodotti). I problemi che hanno almeno temporaneamente fatto cadere l'azienda dal suo piedistallo sono di natura più profonda e meno evidente e forniscono insegnamenti utili a qualsiasi manager che rifletta seriamente sul vantaggio competitivo e sullo *staying power*.

Sul piano tecnico, i problemi e le carenze che hanno afflitto Toyota nel 2010 hanno riguardato più la progettazione e il collaudo che non la produzione e il controllo di qualità dei processi, che Toyota ha padroneggiato come nessun'altra azienda. Si tratta infatti di carenze nella progettazione e nel collaudo quando in un numero anche modesto di casi il pedale dell'acceleratore si blocca su un tappetino fissato male, oppure quando il materiale di cui è composto diventa appiccicoso, con l'usura e con l'umidità. E si tratta di carenze nella progettazione e nel collaudo anche quando gli ingegneri decidono di impiegare sistemi *drive-by-wire* ancora non maturi (tanto nel software quanto nei sensori) per il controllo dell'impianto frenante, dell'accelerazione, dell'assetto di marcia e della stabilità del veicolo. Per Toyota e per gli esperti governativi incaricati delle inchieste è stato straordinariamente difficile riprodurre in laboratorio le condizioni che inducono un malfunzionamento occasionale e talvolta anche transitorio in questi sistemi di grande complessità. Alcuni incidenti sembrano riconducibili a un errore del guidatore. Eppure un primo rapporto ha indicato che fra il 1999 e l'inizio del 2010 negli Stati Uniti almeno 2.262 veicoli Toyota hanno accelerato bruscamente, senza che il guidatore lo volesse, provocando 815 incidenti, con 19 morti¹. A partire dalla metà degli anni Novanta, Toyota dovette far

¹ Sui problemi di Toyota vi sono numerosi rapporti nei *media* e sono disponibili in-

fronte anche ad altri problemi di qualità e di sicurezza, che per lo più tenne nascosti – come una pericolosa corrosione nei telai dei pick-up Tacoma venduti in Nord America fra il 1995 e il 2000, a quanto pare dovuta a un trattamento antiruggine inadeguato. Toyota non richiamò questi veicoli, ma li riacquistò alla chetichella dai singoli clienti². Anche alcuni pick-up Tundra avevano un problema analogo e vi furono casi di lamentele riguardanti lo sterzo di alcuni modelli Corolla, Camry e Lexus. Il quadro appare dunque ben definito, e così pure il problema.

In taluni casi Toyota può individuare la causa di questi difetti nell'eccessiva rapidità dell'espansione della produzione e dell'approvvigionamento di parti al di fuori del Giappone o nella transizione verso nuovi componenti e materiali che essa non aveva – a quanto pare – collaudato sufficientemente a fondo. Toyota era solita infatti produrre in Giappone i nuovi modelli per un paio di anni, usando parti prodotte in Giappone e sottoposte a severi collaudi, prima di spostare all'estero la produzione dei suoi migliori modelli di grande serie. Negli ultimi due o tre anni, tuttavia, essa ha avviato molto più rapidamente la produzione all'estero di nuovi modelli con l'impiego di nuovi fornitori.

In altri casi, per esempio quelli che riguardano i modelli a propulsione ibrida, Toyota può individuare la causa dei difetti in possibili manchevolezze nel modo in cui i nuovi sistemi software, molto complessi, interagiscono con varie condizioni ambientali, o anche nel modo in cui vi reagiscono (per esempio, una strada scivolosa, o con il fondo accidentato).

A ben guardare, tuttavia, la causa primaria dei recenti problemi incontrati da Toyota pare essere molto più interna all'azienda e riguardare le sue stesse basi. Essa ha infatti a che fare con il *senior manager* e la sua crescente – per quanto probabilmente temporanea – tendenza a trascurare gli aspetti tecnologici e di business. È quasi come se il management si fosse convinto che il suo metodo di miglioramento incrementale continuativo (*kaizen*, in giapponese) avesse ormai portato i prodotti Toyota pressoché alla perfezione e che non ci fosse più niente di cui preoccuparsi malgrado i cambiamenti nella tecnologia, il ricorso a nuovi fornitori e l'impiego di componenti sempre più complessi.

Dopo il 2000 Toyota divenne leader nell'introduzione dell'elettronica nelle automobili destinate al mercato di massa. Le nuove tecnologie sostituirono i tradizionali sistemi meccanici, per esempio nella regolazione

formazioni direttamente dall'azienda. Un documento di particolare importanza, fra i primi in ordine di tempo, è Kane *et al.* (2010). Resoconti successivi hanno indicato un numero di morti compreso fra 50 e 100.

² Cfr. Waltrers (2008).

della frenata e dell'accelerata, offrendo nuove funzionalità, come il controllo dinamico dell'assetto – in tempo reale – o come la ricarica delle batterie durante la frenata nella Prius (che ha propulsione mista, a benzina ed elettrica) e in altri modelli ibridi. Anche Ford, nel 2010, ha richiamato diverse migliaia dei suoi veicoli ibridi Ford Fusion e Mercury Milan per un problema di software nel sistema di frenatura analogo a quello riscontrato nella Prius. Toyota non è dunque la sola azienda a incontrare difficoltà con la nuova tecnologia³. Nessuno però si aspettava questo genere di problemi di qualità e di sicurezza da quella che è la migliore azienda manifatturiera a livello mondiale.

Con il senno di poi, si può affermare che Toyota stia introducendo tecnologie da era spaziale nel controllo dei suoi veicoli, mentre sembra proprio che nella progettazione e nel collaudo essa debba ancora mettere in campo *capability* altrettanto evolute. Ne vediamo già applicate in aziende che costruiscono sistemi di gestione di informazioni, attrezzature e risorse essenziali per applicazioni aerospaziali e militari, oppure per le centrali elettronucleari, benché anche tali settori abbiano la loro quota di disastri – aerei e satelliti che precipitano a terra, centrali nucleari che esplodono a causa di carenze progettuali, oppure di materiali difettosi, o di collaudi che non hanno tenuto sufficientemente in conto l'eventualità di condizioni particolarmente sfavorevoli.

La perfezione non è di questo mondo, tuttavia i costruttori di autoveicoli, se impiegano tecnologie da era spaziale, hanno anche l'obbligo morale di trovare modi efficienti per utilizzarle congiuntamente ad accorgimenti di salvaguardia, come l'impiego di sistemi ridondanti e in grado di tollerare i guasti, nonché la messa a punto di *stress test* innovativi. Anche così vi saranno ancora malfunzionamenti occasionali, ma ciò che i clienti si aspettano dalle aziende che costruiscono prodotti per il mercato di massa è che esse eliminino i guasti sistematici e rendano le catastrofi quanto mai rare. Toyota era solita affermare che un singolo difetto era già troppo. Ed è questa mentalità che essa deve recuperare.

A Toyota occorreranno probabilmente alcuni anni per riguadagnare la fiducia della clientela. Le aziende che si dibattono in questo genere di difficoltà devono affrontare di petto i problemi e risalire con la massima rapidità alle cause primarie. Invece, nel febbraio 2010 il mondo ha assistito allo spettacolo di alti dirigenti Toyota che parevano dei caprioli ipnotizzati dai fari di un autobus in arrivo. L'amministratore delegato, Akio Toyoda, nipote del fondatore Kiichiro Toyoda, e gli altri dirigenti erano chiaramente

³ Bailey (2000).

impreparati a spiegare i problemi di qualità e di sicurezza a loro stessi e, più ancora, ai *media* mondiali. Oltre a dormire sugli allori del suo successo commerciale, Toyota peggiorò la situazione non prestando la dovuta attenzione alle lamentele che risalivano addirittura agli anni Novanta. Peggio ancora, l'azienda reagì con troppa lentezza. Lasciò che le cattive notizie trapelassero a spizzichi e bocconi ("morire di mille ferite", si usava dire nel Giappone medievale), mentre continuava a negare l'esistenza di un problema vero e proprio.

Gli ingegneri di Toyota verranno a capo delle manchevolezze tecniche presenti nei loro prodotti, per quanto complessi, persino a costo di tornare sui loro passi e progettare sistemi più semplici. L'azienda Toyota sopravviverà a questo periodo tribolato e tornerà a prosperare. Ma il risultato migliore verrà raggiunto quando i manager di Toyota rifletteranno a fondo su ciò che è accaduto e ricreeranno un'azienda ancora più forte, per questa nuova epoca di tecnologie avanzate e software. Saranno allora in grado di affrontare le avversità e il cambiamento, avendo ormai sperimentato l'errore.

Il disastro di Toyota conferma una delle tesi principali di questo libro: possiamo imparare molto sulle best practice e sui principi durevoli del management osservando le imprese modello. Tuttavia le nostre osservazioni devono astrarre dalle singole imprese. Ogni azienda e ogni mercato possono incontrare i loro alti e bassi. Persino le imprese migliori sono soggette a carenze e possono subire disastri dovuti al caso o a loro errori. Inoltre i metodi che portano un'azienda a primeggiare possono differire notevolmente dalle tecniche e dalla mentalità che servono per mantenersi al primo posto. Ciò pare specialmente vero se, come accade, il successo di lungo periodo induce alla rilassatezza, all'arroganza e all'autoreferenzialità, con ciò creando le premesse del declino finale.

Molte aziende hanno superato il disastro di certi loro prodotti e il deterioramento del loro business in conseguenza di radicali cambiamenti tecnologici o di mercato. Per quanto riguarda le calamità di ordine tecnico, malgrado i suoi successivi problemi finanziari, General Motors si riprese dall'aver messo in commercio negli anni Sessanta la Chevrolet Corvair, un modello ritenuto non sicuro. Questo prodotto instabile (principalmente perché il suo progetto prevedeva pneumatici anteriori gonfiati a pressione sensibilmente diversa rispetto ai posteriori, dovendo montare un potente motore posteriore e avendo sospensioni prive di barra antirollio) indusse Ralph Nader a scrivere nel 1965 il suo celebre *Unsafe at Any Speed*⁴. Il libro portò poi all'istituzione

⁴ Nader (1965).

negli Stati Uniti di una Commissione governativa per la sicurezza stradale (la National Highway Traffic Safety Commission), che oggi è preposta all'inchiesta sui problemi dei veicoli Toyota.

Ford effettuò un richiamo in grande stile negli anni Settanta della Pinto, il cui serbatoio, collocato a contatto con un paraurti piuttosto esile, tendeva a esplodere quando l'auto subiva urti da dietro. Negli anni Ottanta Audi sopravvisse a un grave problema di involontaria accelerazione causata probabilmente da errore umano, in quanto i pedali del freno e dell'acceleratore erano troppo accostati l'uno all'altro. Johnson & Johnson superò le difficoltà derivanti dalle scorrettezze commesse con il suo prodotto Tylenol, sempre negli anni Ottanta, per poi diventare rapidamente un modello nel *crisis management* (pur avendo commesso, da allora, diversi errori in campo farmaceutico). Ford nel 2000 effettuò un richiamo su più vasta scala di circa 13 milioni di pneumatici difettosi fabbricati da Firestone e montati sui suoi Suv di tipo Explorer, che a quanto risulta avrebbero causato oltre 250 morti e 3.000 feriti gravi⁵.

In termini di cambiamento tecnologico e di declino commerciale, Ibm ha visto scemare la sua importanza di pari passo con il declino dei sistemi mainframe di fronte all'ascesa dei personal computer e dei sistemi di calcolo distribuiti. Sopravvissuta di misura a pesanti perdite e a riduzioni di personale fra il 1991 e il 1993, e pur avendo ceduto la leadership tecnologica e il primato di valore di mercato a Microsoft e a Intel durante gli anni Ottanta e Novanta, ora essa è ridiventata un'impresa altamente redditizia, concentrata sul software e sui servizi. Con l'ulteriore transizione del settore verso Internet e poi verso il *mobile computing* negli anni Novanta e nel decennio successivo, Microsoft e Intel hanno dovuto dividere il loro mercato e l'attenzione dei loro clienti con nuovi soggetti, come Google, Nokia, Qualcomm e Salesforce.com, oltre che con quel persistente innovatore che è Apple. In particolare è Microsoft, nonostante gli enormi ricavi e profitti che ancora continuano, ad avere tardato nell'adattarsi al cambiamento tecnologico (computer grafica, Internet, dispositivi mobili, servizi Internet) così come nel risolvere problemi di qualità e di sicurezza nella sua piattaforma principale, Windows. In Microsoft è anche avvenuto un appesantimento burocratico accompagnato da una crescente insoddisfazione del personale, in un clima di pigra innovazione e di lotte di potere, associate ai ricavi multimiliardari generati dalle licenze Windows e Office⁶. A livello mondiale, India e Cina ora rivaleggiano e persino superano Stati Uniti,

⁵ Ackman (2001) e Wikipedia (2010).

⁶ Brass (2010).

Giappone e Germania in settori cruciali. Il Giappone si distingue per il fatto di essere stato costretto a combattere contro recessione e deflazione sin da quando, nel 1989, scoppiarono le bolle speculative nel mercato immobiliare e in quello azionario. Resta un Paese enormemente ricco, che deve tuttavia ancora ritrovare i tassi di crescita e la vivacità che avevano indotto a parlare di “Giappone SpA” e di “primato giapponese”.

Con così tanti cambiamenti imprevedibili, i manager devono certamente domandarsi quali metodi, quali imprese, quali settori e quali aree geografiche domineranno i prossimi due o tre decenni. Chi e che cosa è dotato di *staying power*, e chi invece ne è privo? La risposta semplice è che del futuro non vi è certezza e quindi neanche conoscenza, e che occorra essere preparati a tutto. Questa tuttavia non è una risposta di grande utilità per i manager. Io invece sostengo in questo libro che è possibile individuare alcuni principi fondamentali capaci di resistere alla prova del tempo e di aiutare i manager a superare le sfide che dovranno affrontare all’interno e all’esterno delle loro aziende. Sono convinto che tali principi si dimostreranno particolarmente validi nei mercati sottoposti a cambiamenti rapidi e imprevedibili, anche se le aziende che per prime hanno adottato i metodi da me indicati sono inciampate a un certo punto del loro cammino, oppure sono state comunque superate dai loro concorrenti. Per elaborare questi principi ho riconsiderato i trent’anni dei miei studi e della mia esperienza personale di insegnante, di dirigente e di consulente per un centinaio di imprese, grandi e piccole, con vario grado di intensità tecnologica, negli Stati Uniti, in Giappone, in Europa, in Cina, in India e in altri Paesi.

Chi dovrebbe leggere questo libro? Chiunque sia interessato a capire ciò che occorre alle organizzazioni per mantenere una buona performance sul lungo periodo, specialmente mentre il mondo si modifica in maniera imprevedibile.

1. Innovazione e riduzione a commodity

Le traversie di Toyota riflettono in parte un fatto di più ampia portata che oggi le imprese si trovano a fronteggiare: *siamo entrati in un’era di innovazione e insieme di riduzione dei prodotti e dei servizi a commodity*. I clienti in tutto il mondo continuano a chiedere nuovi tipi di prodotto e di servizio, talvolta di grande raffinatezza tecnica. Troppo spesso, però, la concorrenza deprime talmente i prezzi da annullare i profitti. In taluni casi i clienti non sono disposti a pagare niente più di quanto Google addebita per una ricerca su Internet, cioè *zero*. Di conseguenza, molte aziende si sforza-

no di offrire prodotti e servizi sempre più complessi a prezzi bassi e spesso declinanti. Tendenza che si riscontra persino nei settori manifatturieri tradizionali, come in quello automobilistico, dove un'impresa modello, Toyota, ha ridotto i prezzi per stimolare le vendite, ha dovuto affrontare una serie di problemi di qualità e di sicurezza e nel 2009 ha annunciato la sua prima perdita operativa dall'epoca della sua fondazione.

L'effetto dell'innovazione e della riduzione dei prodotti e dei servizi a commodity, che si presentano come due aspetti del medesimo fenomeno, è particolarmente evidente nei settori in cui domina la tecnologia digitale. I consumatori sono ormai convinti che il costo marginale della riproduzione di un programma software, di un file di testo, di un file video o di un file musicale, come quello della trasmissione su Internet di una chiamata telefonica, di una fotografia o di un messaggio sia praticamente zero. Eppure gran parte del valore, nell'odierno mondo delle tecnologie avanzate così come nei settori dell'informazione (libri e giornali, riviste, musica e film), arriva proprio da questi contenuti digitali facilmente riproducibili. Spesso le aziende distribuiscono questo contenuto a costi esigui, per mezzo di server digitali e di "servizi automatici on-line". Come è possibile per i manager adattarsi a questi cambiamenti e continuare a guadagnare abbastanza da far sopravvivere e prosperare le loro aziende? Questo è il problema.

Per i business che dipendono dai componenti elettronici e dal software, questa tendenza verso la riduzione a commodity dei prodotti e verso l'innovazione risale almeno agli anni Sessanta e si è fatta sempre più rapida con il diffondersi dell'impiego dei transistor e dei microprocessori programmabili. Con l'avvento del PC, a partire dalla metà degli anni Settanta, il rapporto fra prezzo e performance dei computer e degli altri dispositivi programmabili si è abbattuto rapidamente, benché nel frattempo fossero aumentate l'affidabilità, la raffinatezza funzionale e la facilità d'uso. Molti prodotti software, di quelli destinati alle grandi organizzazioni, hanno mantenuto il loro prezzo fino a poco tempo fa. Poi l'ascesa del software *free* e *open source*, distribuito attraverso Internet, ha determinato il crollo di molti di quei prezzi. Lo scoppio della bolla delle società dot.com nel 2000 e la recessione mondiale del 2008-2009 non hanno fatto altro che esasperare tendenze di lungo periodo già in atto. Questi cambiamenti minacciano l'esistenza stessa di molte aziende, di interi settori e di numerose professioni.

La globalizzazione è un aspetto sempre più importante per comprendere questo processo. Negli anni Sessanta e Settanta decine di imprese giapponesi entrarono nei mercati manifatturieri e delle tecnologie

avanzate, determinando il ribasso dei prezzi pur offrendo prodotti più sofisticati. Molte aziende americane ed europee uscirono da quei mercati oppure si sforzarono di reinventarsi. Negli anni Ottanta e Novanta le imprese coreane si affermarono nei settori dell'acciaio, delle costruzioni navali e dei semiconduttori, dell'elettronica di consumo e degli autoveicoli. Più di recente, aziende cinesi e indiane si sono affacciate sulla scena mondiale, facendo concorrenza in segmenti manifatturieri e tecnologici della massima rilevanza. I cinesi, nel 2010, sono ormai in grado di fabbricare quasi tutto, inclusi i computer, gli apparati di telecomunicazione, le macchine utensili e gli autoveicoli. La Cina si colloca al terzo posto nella graduatoria mondiale dei Paesi produttori di autoveicoli (dietro al Giappone e agli Stati Uniti) ed è il maggiore mercato mondiale di consumo nel settore (avendo superato gli Stati Uniti nel 2009). Non solo. Il gruppo China Mobile è diventato il maggiore provider mondiale di servizi di telefonia cellulare. Ancora oggi le imprese cinesi non inventano poi molto, però i loro costi di fabbricazione o, per meglio dire, i prezzi ai quali esse vendono i loro prodotti, sono diventati un riferimento per il mondo intero.

Nel contempo le imprese indiane hanno imparato a fornire molti servizi tecnologicamente avanzati, incominciando con le operazioni di *back-office* ma spingendosi ormai allo sviluppo di software su specifica del cliente e ad attività complesse di ricerca e di ingegnerizzazione del prodotto. L'India sta anche diventando un importante produttore di autoveicoli. La possibilità di una concorrenza devastante è aumentata dopo che il gruppo indiano Tata Motors ha esportato la sua prima automobile Nano da 2.500 dollari, nel luglio 2009. I prodotti di questo genere, innovativi ma non costosi, dai Paesi in via di sviluppo raggiungeranno i mercati dei Paesi industrializzati: è solamente questione di tempo. I costi dell'India, o comunque i suoi prezzi, sono già diventati un riferimento mondiale per molti servizi professionali evoluti e per un numero crescente di prodotti dell'industria manifatturiera.

Non c'è da sorprendersi se le economie più avanzate – quelle degli Stati Uniti, del Regno Unito, dell'Europa Occidentale, del Giappone, dell'Australia e della Nuova Zelanda, della Corea e di altri Paesi – si sentono minacciate. In queste realtà ci si arrovela sulla maniera in cui reggere alla concorrenza di quei nuovi attori globali e continuare a innovare, specialmente in mercati dove i prezzi possono precipitare, talvolta fino ad annullarsi del tutto. Inoltre, come abbiamo visto con Toyota nel 2010, certi compromessi o anche certe scorciatoie in materia di qualità possono portare al disastro e attirare l'attenzione mondiale per le ragioni sbagliate.

2. I 6 principi e il piano dell'opera

Il modo migliore per sopravvivere e prosperare in un mondo così segnato dall'incertezza e dalla concorrenza – specialmente in un'epoca di sommovimenti tecnologici e di catastrofi economiche mondiali – è quello di capire come preparare al meglio le imprese a fornire buone prestazioni nell'arco degli anni e dei decenni. Ciò significa distinguere le mode di management passeggero dai principi più duraturi che davvero possono aiutare i manager a creare e ricreare valore per i clienti. Per farlo, tuttavia, le organizzazioni devono essere in grado di reagire al cambiamento con rapidità ed efficacia, devono per esempio saper affrontare nuovi problemi di qualità, un repentino calo dei prezzi e anche slittamenti di valore impercettibili ma costanti dai prodotti materiali a quelli immateriali e ai servizi.

La mia indagine si è appuntata principalmente sul modo in cui i manager possono contemperare l'efficienza e la flessibilità a livello strategico, operativo e di sviluppo di prodotti. La riflessione su ciò che ho appreso mi ha portato a concludere che un ristretto numero di principi – ne ho scelti sei – sembrano essere stati essenziali alla gestione efficace delle strategie e dell'innovazione nell'arco di lunghi periodi temporali. Altri autori hanno trattato prima di me i singoli concetti che ne sono alla base; in effetti, come ho osservato nella Prefazione, io mi sono concentrato su principi basati su una considerevole mole di indagini teoriche ed empiriche, effettuate da vari esperti in diverse discipline. D'altra parte, non ho cercato di trattare tutti gli aspetti del management, e neppure la maggior parte di essi. Ciò che offro è piuttosto un elenco selettivo, con esempi tratti principalmente dai settori dell'automobile, del software, delle telecomunicazioni, dell'elettronica di consumo e dei servizi Internet. Per la loro generalità, sono tuttavia convinto che questi principi siano in grado di fornire indicazioni fondamentali per i manager pressoché in ogni settore.

I primi due principi riguardano le cosiddette piattaforme e i servizi, specialmente per le imprese orientate ai prodotti. Si tratta di idee relativamente nuove, o comunque non studiate a sufficienza nel campo del management, ma che sono sempre più presenti nelle menti dei manager e stanno attirando rapidamente l'attenzione delle business school. Ciò che più importa, le piattaforme e i servizi ci portano ben al di là dei modi tradizionali di concepire la strategia e l'innovazione di prodotto, nonché dei modi usuali di fare profitti. La mia tesi è che oggi molte aziende devono sviluppare un repertorio del tutto nuovo di tecniche e di relazioni con i partner che forniscono prodotti e servizi complementari ai loro. Tali complementi possono rendere una piattaforma sempre più apprezzabile

dai clienti e dagli altri soggetti che fanno parte del cosiddetto “ecosistema” (inserzionisti e provider di contenuti, per esempio). Le piattaforme e i servizi *software-based*, oggi, tendono a dipendere fortemente dall'*information technology*. Possiamo tuttavia riconoscerne la validità anche in settori che solitamente non vengono associati con l'economia *high-tech*, per esempio quello automobilistico.

I quattro principi successivi riguardano le *capability*, l'atteggiamento *pull*, le economie di gamma (*scope economies*) e la flessibilità. Sono idee che hanno una lunga tradizione nella teoria e nella pratica del management e descrivono tutte qualche aspetto della cosiddetta “agilità”, che è quasi sinonimo di “flessibilità” ma con una forte connotazione in termini di “prontezza”. La mia tesi è che l'agilità sia essenziale alle imprese per adattarsi a cambiamenti rapidi e imprevedibili nel contesto tecnologico, nei mercati e nelle condizioni concorrenziali, o comunque per reagirvi senza ritardi. Il termine viene anche comunemente usato nello sviluppo di prodotti, in contrapposizione alla lentezza, alla sequenzialità e alla rigidità del procedimento “a cascata”⁷. Questi quattro ulteriori principi sono stati in circolazione per un tempo sufficientemente lungo da diventare parte della best practice standard nella dottrina strategica e di gestione dell'innovazione, con vari gradi di enfasi a seconda dell'azienda e del contesto di mercato. Io qui illustro come essi assumono nuovo significato quando sono applicati alle strategie di piattaforma e a nuovi tipi di servizio.

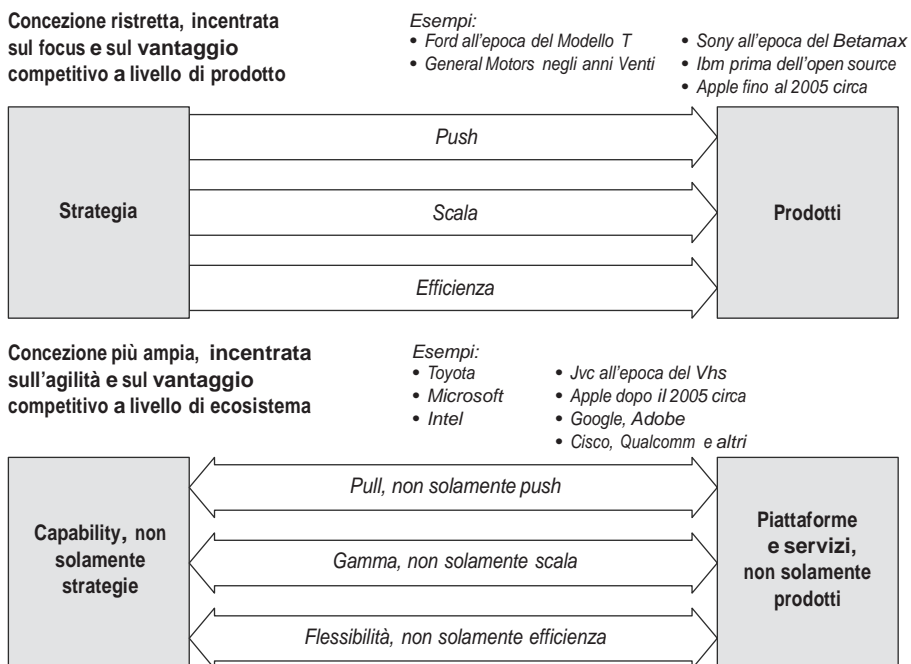
La fig. 1 presenta i sei principi, indica alcuni esempi e ne propone il raffronto con una concezione più datata e più ristretta del vantaggio competitivo. Secondo la concezione ristretta, i manager si concentrano sulla strategia e sui prodotti, attraverso l'impiego di sistemi produttivi di tipo *push* ai quali cercano di assicurare economie di scala ed efficienza. I sei principi delineano invece gli elementi costitutivi di un nuovo tipo di impresa e di un modo più articolato di creare e ricreare il vantaggio competitivo. Qui l'accento è posto sull'agilità che occorre per adattarsi al cambiamento e sulle *capability* di livello operativo (*deep*), non solamente sulla strategia. Già oggi in molti mercati le imprese di maggiore successo competono su piattaforme o su complementi multifunzionali (*industry-wide*), non su meri prodotti, e a un livello che potremmo definire di “ecosistema”. Assistiamo inoltre alla trasformazione di molti prodotti in servizi, così come di servizi in prodotti. In questo nuovo stile concorrenziale, le imprese associano le loro piattaforme e i loro servizi a relazioni dirette con il mercato, attraverso

⁷ Cfr. Highsmith (2009). Alcuni membri della *software community* hanno persino pubblicato un elenco di principi, chiamato “The Agile Manifesto”, <http://agilemanifesto.org> (visitato il 16 aprile 2009).

sistemi *pull* e non solamente *push*. Esse si avvalgono di economie di gamma più articolate e ricercano la flessibilità, più che l'efficienza.

Imprese affermate, come Microsoft, Intel, Apple, Toyota e Nissan, illustrano i sei principi in vario modo e forniscono importanti esempi – in positivo e in negativo – riportati in questo libro, dove vengono esaminati anche casi di imprese più giovani, come Google, Qualcomm, Adobe, Salesforce.com e Amazon. Il mio intento rimane quello di astrarre dai singoli casi, perché i principi dello *staying power* dovrebbero valere in qualsiasi periodo. Qui di seguito fornisco un'enunciazione più precisa dei sei principi e dei loro contrapposti, insieme a un breve accenno a esempi particolarmente significativi. Il piano dell'opera è strutturato allo stesso modo, con un capitolo dedicato a ciascun principio.

Fig. 1 – I 6 principi durevoli del vantaggio competitivo



2.1. Piattaforme, non solamente prodotti

I manager (per lo meno nei settori dove contano maggiormente le tecnologie digitali e gli “effetti di rete”) dovrebbero superare il tradizionale schema concettuale in materia di strategie e di *capability* e competere pun-

tando sulle piattaforme, oppure sui complementi alla piattaforma di altre aziende. Le strategie di piattaforma o di complemento si distinguono dalle strategie di prodotto perché presuppongono un ecosistema esterno nel quale generare innovazioni complementari, di prodotto o di servizio, e suscitare un “feedback rafforzativo” fra i complementi e la piattaforma stessa. Ne risultano potenzialità di crescita e di innovazione maggiori rispetto a quelle che può creare, da sola, una singola impresa orientata al prodotto.

Troppi manager, in una vasta gamma di settori, sembrano incerti su quale sia la natura di una piattaforma *industry-wide* e pensano principalmente in termini di prodotto. Incontrano difficoltà nel formulare una strategia di piattaforma o di complemento che superi l’ambito dei singoli prodotti e degli standard tecnici. Nel capitolo 1 espongo più estesamente la teoria che fonda questa più ampia concezione di piattaforma *industry-wide* e cito alcuni degli studi in materia. Illustro quindi il principio con raffronti fra Jvc e Sony nel settore dei videoregistratori e fra Microsoft e Apple in quello dei personal computer. Analizzo infine lo stile di leadership di piattaforma affermatosi presso imprese del calibro di Intel, Microsoft, Google, Qualcomm e Apple a partire dal 2004⁸.

2.2. Servizi, non solamente prodotti (o piattaforme)

I manager (per lo meno nelle imprese orientate ai prodotti, come anche in quelle orientate ai servizi standardizzati o automatizzati, trattati alla stregua di prodotti) dovrebbero ricorrere a innovazioni di servizio per vendere, potenziare o persino “riscattare dallo stato di commodity” i loro prodotti e i loro servizi standardizzati. I servizi sono anche in grado di costituire nuove fonti di ricavo e di profitto, come per esempio nel caso degli abbonamenti di aggiornamento (*subscription stream*) o dell’assistenza tecnica. Nella maggior parte dei casi, le aziende dovrebbero prefiggersi di conseguire l’equilibrio ottimale fra i ricavi da prodotti e i ricavi da servizi, nonché di “ridurre a servizi” certi prodotti per creare nuove opportunità di valore aggiunto attraverso la rimodulazione dei prezzi e di “ridurre a prodotti” certi servizi per fornirli in maniera più efficiente e più flessibile, per esempio con l’impiego dell’*information technology* e dell’automazione.

Troppi manager nelle aziende orientate ai prodotti trattano i servizi co-

⁸ Lo studio iniziale della leadership di piattaforma all’Intel è stato l’argomento di tesi della mia allieva di dottorato Annabelle Gawer all’Imperial College Business School. Cfr. Gawer (2000).

me centri di costo e come un male necessario alla vendita dei prodotti, che in genere hanno margini di profitto assai più consistenti, specialmente in settori come quello dei pacchetti software e quello dei prodotti digitali (e-books, file musicali ecc.). La realtà, tuttavia, è che molti prodotti e servizi comuni, dal software alle automobili, dai servizi bancari ai corrieri espresso, sono diventati commodity. I principali fattori di differenziazione per le imprese di tali settori possono dunque ormai consistere solo nella personalizzazione, nella qualità e nell'innovatività dei loro servizi.

Nel capitolo 2 espongo più estesamente la teoria che fonda questa concezione dei servizi e cito alcuni degli studi in materia. Illustro quindi il principio con esempi tratti principalmente dal business dei prodotti software, incluso l'*enterprise software*, il *software as a service* (SaaS) e il *cloud computing*. Considero inoltre alcune applicazioni al settore automobilistico⁹.

2.3. Capability, non solamente strategie

I manager non dovrebbero limitarsi a formulare una strategia o una *vision* (ovvero, decidere che cosa fare) ma dovrebbero anche impegnarsi a costruire *capability* organizzative distintive e tecniche operative (ovvero, determinare come fare ciò che si è deciso) che superino la prassi comune (definibile come ciò che fa la maggior parte delle imprese). Le *capability* distintive sono incentrate sulle persone, sui processi e sulle conoscenze accumulate che riflettono ciò che l'azienda, a livello operativo (*deep*), capisce del business e della tecnologia, nonché del modo in cui l'uno e l'altra stanno cambiando. *Capability* operative che, combinandosi con la strategia, mettono l'azienda in condizione di offrire prodotti e servizi di prim'ordine, sfruttando opportunità, previste e imprevedute, di innovazione e di sviluppo del business.

Troppi manager contano unicamente sulla strategia per differenziare le loro imprese e non effettuano gli investimenti di lungo periodo, più difficili eppure indispensabili per implementare con successo la strategia e – ciò che più conta – per creare una base sulla quale fondare l'innovazione di prodotto, di processo o di servizio. Nel capitolo 3 espongo più estesamente la teoria che fonda questa concezione delle *capability* e alcuni degli studi in materia. Illustro quindi il principio con il raffronto fra Toyota e Nissan nel trasferi-

⁹ Tutto il recente lavoro teorico ed empirico sui modelli di business orientati ai prodotti e orientati ai servizi, e il relativo database, sono frutto della mia collaborazione con Fernando Suarez della School of Management presso la Boston University e con Steven Kahl della Booth School of Business presso l'Università di Chicago. Entrambi sono stati miei allievi di dottorato alla Sloan School of Management del Mit.

mento di tecnologie e nella fabbricazione di autoveicoli, con l'esempio della concorrenza sviluppatasi in Giappone nella progettazione e nella produzione in grande serie di videoregistratori per uso domestico e con l'esempio di Microsoft nella progettazione e nel marketing di software per il PC.

2.4. Pull, *non solamente push*

I manager dovrebbero adottare per quanto possibile uno stile operativo *pull* che ribalti i processi sequenziali e il flusso informativo solitamente adottati nelle attività manifatturiere nello sviluppo di prodotti, nella progettazione e nella fornitura di servizi e in altre attività. L'obiettivo dovrebbe consistere nel ricollegare a ritroso ciascuna delle principali fasi operative dell'impresa, partendo dal mercato, così da reagire in tempo reale alle difficoltà interne come anche ai cambiamenti nella domanda, nelle preferenze dei clienti, o più in generale nelle condizioni concorrenziali. Il feedback continuo e le opportunità di correzione facilitano anche l'apprendimento rapido, oltre all'eliminazione di sprechi e di errori e all'innovazione, almeno quella di tipo incrementale.

Troppi manager confidano nei meccanismi sequenziali di processo e di pianificazione, incontrando poi difficoltà nell'incorporarvi il feedback e le indicazioni provenienti da clienti, concorrenti, fornitori, partner e unità organizzative interne all'impresa, specialmente nella fase di sviluppo di nuovi prodotti o nella gestione della produzione e della fornitura di servizi. Naturalmente il concetto di *market pull* contrapposto a quello di *technology push* si ritrova da molto tempo nella letteratura sul marketing, sulla produzione manifatturiera e sulla logistica. Qui però io lo estendo fino a ricomprendervi il modo più ampio in cui i manager dovrebbero considerare la strategia e l'innovazione, oltre che la gestione operativa. Nel capitolo 4 espongo più ampiamente la teoria che fonda questa concezione dell'atteggiamento *pull* e alcuni degli studi in materia. Illustro quindi il principio con due esempi: l'evoluzione del sistema *just-in-time*, ovvero snello (*lean*), di gestione della produzione presso Toyota e quella del sistema *synch-and-stabilize* per lo sviluppo di prodotti iterativo, ovvero "agile", presso Microsoft, con alcuni raffronti rispetto a Netscape, Hewlett-Packard e altre aziende.

2.5. Gamma, *non solamente scala*

I manager dovrebbero perseguire l'efficienza anche nelle attività che non si prestano alle tradizionali economie di scala, come la ricerca,

l'*engineering* e lo sviluppo di prodotti, ma anche la progettazione e la fornitura di servizi. Le imprese solitamente cercano di ottenere sinergie fra diverse linee di business a livello *corporate*. Anche le economie di gamma entro la medesima linea di business possono però risultare una fonte importante di differenziazione in mercati che richiedono efficienza e flessibilità, ma anche reattività alle esigenze individuali del cliente. Queste economie di gamma, di livello più operativo (*deep*), comportano modalità sistematiche di condivisione degli input, dei componenti intermedi e di altre conoscenze, fra team e progetti altrimenti separati. Le imprese possono anche eliminare attività ridondanti e altre forme di spreco, utilizzando le risorse con maggiore efficienza.

Troppi manager puntano alla crescita quantitativa e rincorrono efficienze apparentemente facili, con le economie di scala e la diversificazione a livello *corporate*, senza perseguire efficienze più complesse, eppure altrettanto valide, con le economie di gamma nei singoli business. Le economie di gamma di qualsiasi specie comportano dei vincoli per l'impresa se non sono predisposte e gestite adeguatamente. Il riuso di una tecnologia in un grande numero di prodotti diversi può fare risparmiare molto denaro, però rischia anche di causare disastri, se la tecnologia risulta difettosa. Nel complesso, tuttavia, le economie di gamma ben gestite possono creare vantaggio competitivo precisamente perché sono difficili da conseguire. Nel capitolo 5 espongo più estesamente la teoria che fonda questa concezione delle economie di gamma e alcuni degli studi in materia. Illustro quindi il principio utilizzando l'esempio delle aziende produttrici di software negli Stati Uniti, in Giappone e in India e le raffronto ai sistemi di *multiproject management* nello sviluppo di prodotti, specialmente nella loro implementazione presso Toyota e altri costruttori giapponesi di autoveicoli¹⁰.

2.6. Flessibilità, non solamente efficienza

I manager dovrebbero porre altrettanta enfasi sulla flessibilità quanta ne pongono sull'efficienza nelle attività manifatturiere, in quelle di sviluppo di prodotti e in altre attività operative, come anche nel *decision making* strategico e nello sviluppo organizzativo. Essi dovrebbero puntare al perseguimento degli obiettivi aziendali e nel contempo adattarsi rapida-

¹⁰ Il lavoro iniziale sul *multiproject management* è stato svolto dal mio ex allievo, prima di master (Mba) e poi di dottorato, Kentaro Nobeoka (che è stato ingegnere di produzione alla Mazda ed è ora professore all'Università Hitotsubashi di Tokyo). Cfr. Nobeoka (1993; 1996).

mente ai cambiamenti nella domanda di mercato, nella concorrenza e nella tecnologia. Le imprese devono altresì tenersi pronte a sfruttare le opportunità di innovazione di prodotto e di processo, o di sviluppo di nuovi business, ovunque esse si presentino. Inoltre i sistemi e i processi flessibili non sempre impongono compromessi su altri aspetti, anzi possono rafforzare l'efficienza e la qualità, come anche l'efficacia complessiva, favorendo l'innovazione.

Troppi manager circoscrivono la flessibilità all'ambito tecnico, per esempio alla produzione flessibile, e trascurano i benefici che possono derivare dall'investire in flessibilità nel più vasto ambito della struttura organizzativa e dei processi di *decision making*. In taluni casi questo può comportare un dilemma fra il breve periodo e il lungo periodo, in quanto la flessibilità presenta alcuni costi immediati. In generale, tuttavia, i manager dovrebbero sforzarsi di non scendere a compromessi quando impostano i loro sistemi tecnici, e neppure quando assumono e addestrano il personale. Dovrebbero evitare i metodi che inibiscono la capacità dell'azienda di reagire prontamente a nuove informazioni provenienti dal mercato o dalle sue attività operative. Nel capitolo 6 espongo più estesamente la teoria che fonda questa concezione della flessibilità e alcuni degli studi in materia. Illustro quindi il principio con esempi tratti dalla fabbricazione di componenti elettronici, dallo sviluppo di software in Microsoft e in altre aziende, dall'evoluzione strategica presso Netscape e Microsoft, man mano che entrambe imparavano come "competere al tempo di Internet"¹¹.

3. Pausa di riflessione: alcuni commenti sugli studi in materia

Prima di proseguire con gli argomenti principali vorrei soffermarmi sulla concezione che ispira questi principi e questi esempi. Anzitutto ho cercato di descrivere idee di vasta portata e di grande durata, che però hanno un livello relativamente alto di astrazione. I manager dovranno trovare il modo di applicare alla loro situazione particolare quei concetti e quelle indicazioni che i casi qui presentati esemplificano. I contesti possono essere molto vari, quanto alla tempistica (vi sono aziende che precorrono i tempi, altre che si limitano a imitare), allo stadio nel ciclo di vita del settore o della tecnologia (ascesa maturità, declino), alla natura della tecnologia o dell'innovazione (materiale o immateriale, di prodotto

¹¹ Lo studio sui circuiti stampati è stato l'argomento di tesi di Fernando Suarez. Cfr. Suarez (1992).

o di processo, evolutiva o rivoluzionaria), al “passo” del settore e ad altri aspetti (rapido, ad alta intensità di ricerca e sviluppo, ad alta intensità di capitale), come anche al quadro ambientale e istituzionale (regolato oppure non regolato, “Giappone SpA” o magari “Cina SpA”). Gli accademici e gli autori che cercano di individuare che cosa serve di più ai manager e alle organizzazioni devono tenerne conto nei loro studi, aggiungendo i “controlli statistici” del caso. Eppure troppo spesso non lo fanno. Questa trascuratezza è una delle ragioni per cui aziende già citate come “eccellenti” o “grandi” entrano presto in crisi o addirittura falliscono (cfr. Appendice 1). Il problema risiede non tanto nei principi o nei concetti specifici, oppure negli esempi riferiti a questa o quell’azienda, quanto piuttosto nei metodi di studio e nelle affermazioni degli studiosi.

I manager devono anche essere consapevoli che ciascuno dei sei principi è associato a diversi possibili *trade-off*, che vanno gestiti affinché esso risulti veramente utile. Per esempio, l’impostazione di un prodotto e di una strategia concorrenziale che aumenti le nostre probabilità di farlo diventare una piattaforma *industry-wide* implica probabilmente la condivisione di ricavi e profitti con i partner di ecosistema. La strategia presenterà dei costi, nel breve periodo, però potrà risultare molto più redditizia a lungo andare, anche nel caso di un successo non totale (dove il vincitore prende molto, ma non tutto, e il perdente non resta proprio a bocca asciutta). Investire in servizi può erodere i margini di profitto di un’impresa orientata ai prodotti, specialmente se essa gode di un margine lordo del 99 per cento (come avviene nel business dei pacchetti software e in quello dei *media* digitali). Se però crollano i volumi di vendita, oppure i prezzi, come è accaduto nel settore dei prodotti software, dei quotidiani, delle riviste, dei libri e delle edizioni musicali, neanche quegli spettacolari margini lordi valgono più nulla. Il valore di quei business si è probabilmente già trasferito nei servizi complementari e nelle versioni di quei prodotti assimilabili a servizi. Inoltre, i servizi generano non solamente ricavi ma anche una conoscenza approfondita dei clienti, che è della massima importanza per restare in attività e per continuare a innovare.

Noi sappiamo anche (e l’esperienza di Toyota nel 2009 lo conferma) che l’implementazione di un sistema di tipo *pull* nell’attività manifatturiera non annulla eventuali carenze progettuali o architettoniche del prodotto e non compensa un’attenzione inadeguata dei manager per gli aspetti di business e per i reclami della clientela. I metodi *just-in-time* possono anche complicare le relazioni con i fornitori e ridurre le giacenze di magazzino a livelli pericolosamente esigui. Eppure i sistemi di tipo *pull*, con certe limitazioni, forniscono effettivamente alle aziende il “polso” immediato del mercato,

almeno nelle sue fluttuazioni di breve periodo – oltre a fare risparmiare sui costi operativi e a promuovere miglioramenti continuativi dei processi e della qualità. Analogamente, il perseguimento di economie di gamma nella produzione, nello sviluppo di prodotti e nei servizi può risultare costoso oggi e ostacolare il conseguimento di certi livelli di flessibilità, dimostrandosi addirittura disastroso se l'azienda riusa ampiamente un componente difettoso – Toyota, che ancora una volta ci serve da esempio, sembra averlo fatto con il pedale dell'acceleratore e con il software del dispositivo di prevenzione del bloccaggio delle ruote in frenata (Abs). D'altra parte il riuso strategico può anche risultare efficacissimo, come fattore di differenziazione dalla concorrenza. Infine, le imprese flessibili sono probabilmente più complesse da gestire, in quanto il personale deve essere in grado di reagire al cambiamento e deve riuscire a condividere conoscenze e responsabilità nell'immediato, al di fuori di strutture e processi formali. Nel lungo periodo, però, le imprese più flessibili dovrebbero essere proprio quelle che resistono meglio dei loro concorrenti ai cambiamenti imprevisti e alle avversità. Ed è proprio in questo che consiste lo *staying power*.

Gli accademici e gli autori che hanno studiato le fonti della superiorità nella performance nei suoi diversi aspetti si trovano solitamente di fronte a un secondo dilemma: i casi studio forniscono i particolari utili a scoprire le sfuggenti realtà della strategia, della struttura organizzativa, dei processi e del *decision making* – e di molti più elementi essenziali a comprendere il successo, come anche il fallimento. Però non possiamo generalizzare, e comunque non con un alto livello di confidenza. Gli studi effettuati su campioni estesi, con o senza l'ausilio dell'analisi statistica, mettono invece in condizione di argomentare con un livello di confidenza maggiore. Non-dimeno la vista a volo d'uccello, per così dire, e i risultati statisticamente significativi solitamente non forniscono dettagli sufficienti ad aiutare i manager ad andare oltre le generalizzazioni. Metodi di studio intermedi, che combinano i casi studio con ampie raccolte di dati, possono fornire molte più informazioni, però richiedono tecniche di studio più diversificate e un tempo più lungo, e non sono scevri da vincoli metodologici.

Molti accademici probabilmente credono che i manager debbano pensare in termini di *contingency frameworks* per capire quando applicare determinati principi o seguire determinati metodi. Costruire tali framework è un esercizio apprezzabile, tanto per i manager quanto per gli stessi accademici. In questo libro ne citerò parecchi. Tuttavia gli accademici tendono a inserirvi troppi costrutti del tipo “se questo, allora quello” e con l'aumentare del numero di evenienze contemplate gli schemi possono diventare troppo malagevoli per essere di qualche utilità ai manager che invece devo-

no prendere decisioni rapide, basandosi su una mole contenuta di informazioni. Per questa ragione ho elaborato uno schema relativamente semplice: sei principi, con altrettanti contrapposti, corredati da esempi dettagliati che aiutano a illustrare le idee ispiratrici. Nel trentennio di studi che ha preceduto questi principi i miei colleghi e io abbiamo trascorso innumerevoli ore a riflettere sulle implicazioni di tali idee, oltre che sulle variabili di controllo e sulle possibili spiegazioni alternative dei fenomeni osservati. Nel citare la bibliografia in materia e nel descrivere i vari esempi accennerò anche in parte al procedimento da noi seguito. Qui tuttavia mi limito ad affermare che possiamo essere sicuri, nei limiti delle umane possibilità, su ciò che sappiamo della strategia e dell'innovazione, nonché della loro relazione con il vantaggio competitivo. E sono ragionevolmente certo di ciò che non sappiamo, come ho anche cercato di chiarire.

L'invito a tenere l'edizione 2009 delle Clarendon Lectures in Management Studies all'Università di Oxford mi ha offerto un'opportunità di riflessione sui miei studi e più in generale sulla strategia e sull'innovazione. Il mio metodo di studio è dipeso anche dai quesiti posti e dai dati disponibili. Ho tuttavia cercato, solitamente, di combinare casi studio qualitativi e quantitativi che consentano di approfondire un certo fenomeno, con alcune analisi empiriche su campioni abbastanza estesi e con dati "longitudinali" (storici) che sono di aiuto per farci cogliere il quadro generale. Sono convinto che i sei principi hanno importanza duratura e trascendono dagli esempi aziendali specifici, precisamente in quanto essi derivano da astrazioni di livello relativamente alto e da casi dettagliati che riguardano, nel loro insieme, settori e contesti molto diversificati. Inoltre posso dire di avere trascorso la parte migliore di questo trentennio a riflettere sulle idee ispiratrici, a raccogliere dati, a verificare ipotesi e a discutere concetti con i colleghi di università e con studenti, manager e consulenti. Importanti conferme a questi principi sono anche venute da molti studiosi, in campi diversi.

I sei principi e gli esempi qui presentati riflettono la mia convinzione che chi scrive di strategia e di innovazione, o più in generale di vantaggio competitivo e di quali ne sono le fonti, debba anzitutto studiare – e molto a fondo – che cosa effettivamente fanno le imprese leader. Non ci si deve però fermare lì. Gli accademici devono impiegare tecniche e modalità di generalizzazione nei loro studi così da andare oltre la specificità degli esempi e da aiutare i manager a cogliere i fattori fondamentali della performance ottimale e dello *staying power*. I manager, così come gli accademici, solitamente non sono in grado di farlo da soli, ed è per questo che sono importanti gli studi in materia – quanto meno, è per questo che è importante farli bene.

Sfortunatamente le business school sono state spinte a superare i casi

studio qualitativi per diventare più “rigorose” e più “quantitative”, seguendo in questo l’esempio di discipline consolidate, quali l’economia, la finanza, la sociologia quantitativa e la ricerca operativa, dalle quali provengono molti dei loro nuovi docenti. Il che non è detto che sia un male. Ma sono troppi gli editor delle riviste accademiche a essere stati formati in quelle discipline e a sembrare molto più attenti alla metodologia che alle idee e alla loro pertinenza per i manager nella loro operatività. Di conseguenza il valore pratico degli studi condotti nelle business school sta declinando, pur con l’aumento del rigore metodologico. Taluni accademici stanno adoperandosi per invertire questa tendenza mentre altri, il più delle volte, si rifiutano di pubblicare ancora i loro lavori nelle principali riviste accademiche. Sopravvivono alcune riviste orientate ai professionisti, che risultano molto migliori nel trasporre gli studi in concetti utili ai manager. Ben pochi, però, dei lavori più rigorosi trovano spazio in queste pubblicazioni. La questione che si pone con urgenza alle business school e alle imprese è quella di unire le forze per stimolare studi più pertinenti e fare evolvere congiuntamente i metodi di management che trovano applicazione pratica.

Sarebbe bene saperne di più sulle circostanze in cui i principi da me proposti risulterebbero più o meno efficaci e sul modo in cui essi possono aiutare un’impresa nel reagire alle avversità, come anche a un cambiamento “di rottura”. Avremmo bisogno di capire meglio come si integrano fra loro i diversi concetti e come essi possano concorrere a formare un “sistema di prassi”. Tuttavia, sono convinto che i manager in grado di trasformare i loro prodotti in piattaforme *industry-wide* oppure in complementi, coltivando nel contempo ecosistemi di innovazione globali, nonché di rendere più speciali e più resilienti i loro business orientati al prodotto, saranno anche in grado di sopravvivere e di prosperare in molteplici situazioni. E i manager che coltivano *capability* organizzative distintive collegate a una conoscenza approfondita del business e della tecnologia, che puntano sui concetti *pull* almeno quanto sui quelli *push*, che sfruttano le economie di gamma altrettanto quanto le economie di scala, perseguendo la flessibilità oltre che l’efficienza, formeranno organizzazioni agili che saranno in grado di imparare dai loro stessi errori e di reggere al duplice urto dell’innovazione e della riduzione dei prodotti e dei servizi a commodity.