



Il capitalismo globale è in pericolo.

Che cosa state facendo in proposito?

Il mondo delle imprese deve affrontare le nuove sfide al libero mercato.
di Joseph L. Bower, Herman B. Leonard, e Lynn S. Paine

IL CAPITALISMO DI MERCATO ha dimostrato di essere un importante motore per la creazione di ricchezza. Tuttavia, se nei prossimi 25 anni continuerà a funzionare come nei 25 appena trascorsi, ci troveremo di fronte a una corsa sfrenata o, peggio ancora, a un grave inceppamento del sistema stesso. La prospettiva sembra spaventosa, e in effetti lo è. Le minacce al capitalismo di mercato sono di diverso tipo. Quando il divario tra ricchi e poveri continua ad allargarsi, quando milioni di nullatenenti migrano dai Paesi poveri verso quelli ricchi e le nazioni ricche rispondono con un protezionismo sempre più stridente, quando i sistemi finanziari globali sono fragili e tutt'altro

che trasparenti e quando i tradizionali garanti della società – affari, industria, governo e istituzioni internazionali – non sono in grado di affrontare questi e altri problemi di prim'ordine, abbiamo tutto ciò che occorre per il disastro. Il fallimento del sistema dei mercati finanziari nel 2008 è un esempio di quanto può accadere, così come la recessione che ne è conseguita nel mondo sviluppato.

In aggiunta, attente proiezioni di lungo termine indicano che i cambiamenti climatici e il sempre maggiore degrado ambientale avranno conseguenze politiche, sociali ed economiche di vasta portata.

Come parte del processo di preparazione del Global

Business Summit per il 100° anniversario della Harvard Business School nel 2008, dedicato al futuro del capitalismo di mercato, abbiamo chiesto a piccoli gruppi di dirigenti d'azienda e leader governativi di tutto il mondo di indicare quali fossero i problemi che avrebbero dovuto ispirare il programma della scuola per il secolo a venire. La sostenibilità a lungo termine del capitalismo globale di mercato si è rivelata essere praticamente per tutti una delle principali preoccupazioni. Tra gli intervistati abbiamo tuttavia visto emergere differenze sorprendenti nel modo in cui pensavano di dover rispondere nel loro ruolo di leader aziendali. Alcuni sostenevano che sarebbe stato superfluo, o persino inappropriato, modificare il proprio comportamento. Altri pensavano che i cambiamenti fossero fondamentali, ma si dicevano incerti sulle modalità per rispondere a problemi che raramente venivano considerati responsabilità delle singole aziende. La teoria economica sostiene che, in un sistema di mercato caratterizzato dalla concorrenza perfetta, lo schema di produzione e consumo risultante non può essere migliorato. I leader con cui abbiamo parlato, tuttavia, non credevano che i mercati in cui operavano fossero in alcun modo perfetti. I mercati finanziari, dicevano, erano troppo volubili, il libero scambio commerciale era minacciato dalle politiche industriali e dal capitalismo di Stato; i benefici del mercato, poi, erano distribuiti in modo ineguale. Secondo loro, risultati come questo minaccerebbero il sistema. Abbiamo contemplato quanto ci veniva detto dalla prospettiva dei nostri decenni di esperienza come ricercatori, insegnanti, consulenti, consiglieri e dirigenti di aziende. E abbiamo concluso che, per preservare il capitalismo di mercato così come lo conosciamo, è necessario un cambiamento delle imprese e dei loro leader. Invece di vedersi come attori autoreferenziali dagli interessi ristretti in un sistema che sono altri a curare e sovrintendere, i leader aziendali devono assumere un ruolo più attivo nella protezione e nel miglioramento del sistema. Ciò che in realtà devono fare è mettersi alla testa di un'iniziativa imprenditoriale su vasta scala. Devono contribuire a escogitare strategie che forniscano posti di lavoro per i miliardi di persone che attualmente si trovano fuori dal sistema; questo, a sua volta, significa cambiare il modo di pensare la relazione tra produttività e profitto. Devono inventare modelli di business che facciano un uso migliore delle risorse scarse e che traggano addirittura vantaggio dalle imminenti penurie di risorse. E devono dar vita a intese istituzionali per coordinare e governare gli aspetti trascurati e disfunzionali del capitalismo di mercato.

Alcune imprese stanno già combinando tecnologia e buona gestione per affrontare le sfide. Hanno trovato modi per fornire istruzione e accesso a risorse finanziarie, posti di lavoro, beni e servizi in modo che grandi quantità di persone vengano introdotte nel sistema di mercato. Altre imprese stanno aprendo la strada nel campo della ricerca di nuove fonti di energia e dell'utilizzo più efficiente di risorse critiche. Ma c'è molta strada da fare e molti gravi problemi da affrontare. Siamo convinti che, se un numero sufficiente di imprese svilupperà strategie aziendali che aiuteranno ad affrontare questi problemi, l'intero sistema potrà uscirne rafforzato, le forze distruttive ne risulteranno mitigate e il capitalismo di mercato come sistema di creazione di ricchezza per la società potrà essere preservato.

Le forze distruttive

I dirigenti con cui abbiamo parlato hanno identificato varie forze che potrebbero sconvolgere gravemente il sistema del mercato globale nei prossimi decenni. Dato che il capitalismo di mercato fa parte di un complesso sistema socio-politico, queste forze hanno diverse origini. Alcune sono alimentate dalle conseguenze negative del sistema di mercato e ritornano in esso provocando disgregazione. Altre traggono origine da fonti esterne al sistema. Altre ancora hanno a che fare con le condizioni che devono sussistere affinché il sistema di mercato funzioni in modo efficace. Quali che siano le loro origini, le forze sono interrelate e non possono essere considerate in modo isolato (si veda il riquadro "L'ecosistema del capitalismo di mercato").

La fragilità del sistema finanziario. Ogni giorno il mondo è attraversato da transazioni che in brevissimo tempo muovono migliaia di miliardi di dollari. La crisi finanziaria del 2008 ha mostrato che questi flussi sono privi di gestione e regolamentazione, che la trasparenza può essere ridotta e il livello di rischio aggravato, con conseguenze devastanti.

Inceppamento dei meccanismi del commercio globale. Il collasso finanziario del 2008 ha dimostrato, inoltre, che gli scambi commerciali possono subire un tracollo precipitoso e con effetti di vasta portata. Il blocco dei finanziamenti al commercio e il collasso nella domanda di beni si è riflesso in un calo del 2,8% nel commercio globale nel 2009, la prima diminuzione dalla Seconda guerra mondiale.

Disuguaglianza e populismo. Le disparità di reddito e ricchezza all'interno dei Paesi e tra diverse regioni sono in aumento, una tendenza che preoccupa i le-

L'idea in breve

Gli ultimi 50 anni hanno visto una crescita economica senza precedenti, attribuibile in gran parte alla diffusione del capitalismo di mercato in tutto il mondo. Alla richiesta di identificare i problemi che destano la maggiore preoccupazione, diversi

leader del mondo aziendale hanno indicato le forze che potrebbero portare alla distruzione del sistema di mercato nei decenni a venire: disuguaglianza di reddito all'interno dei Paesi e tra regioni, movimenti migratori, degrado dell'ambiente, un

sistema finanziario fragile e l'incapacità delle istituzioni locali, nazionali e internazionali di alleviare i problemi. Perché il capitalismo di mercato possa prosperare, il mondo del business deve diventare una guida: come innovatore, sviluppando

strategie che trasformino i problemi sistemici in opportunità per una crescita sostenibile, e come attivista, mobilitando coalizioni di aziende e governi per dar vita a istituzioni in grado di sostenere e rafforzare il sistema.

ader aziendali da noi intervistati. Il divario crescente svuota di significato l'idea che la crescita economica porti benefici per tutti. E la politica populista risultante potrebbe portare a interventi pubblici dannosi, come l'eccesso di regolamentazione delle transazioni del mercato, la confisca di proprietà e altre abrogazioni di diritti di proprietà.

Fenomeni migratori. La migrazione di massa, sia che avvenga all'interno di uno stesso Paese (dalle aree rurali verso le città) sia che implichi l'attraversamento di confini nazionali, è spesso una conseguenza della disuguaglianza. Gli spostamenti di persone attraverso i confini dei Paesi tendono a innescare reazioni di carattere protezionista e politiche di contrasto all'immigrazione, che frustrano chi ha scelto di migrare, compromettono le potenziali soluzioni ai bisogni di manodopera nelle nazioni sviluppate e generano conflitti sociali.

Degrado ambientale. Esistono prove ben più che puramente circostanziali sul fatto che la crescita industriale è associata ai cambiamenti climatici, che influiscono sulla disponibilità d'acqua, sullo stato di salute dei raccolti, sulla qualità dell'aria e sui livelli dei mari. Le conseguenze di questo fenomeno potrebbero manifestarsi nelle migrazioni, nell'interruzione della produzione e degli scambi commerciali e nell'instabilità politica.

Fallimento dello stato di diritto. L'aumento dei fenomeni di corruzione, estorsione, criminalità ed espropriazione in alcune parti del mondo rende difficile gestire un sistema capitalista che rispetti la proprietà e i diritti umani e garantisca i contratti. Quando sono le tangenti a determinare i vincitori invece della concorrenza, l'investimento in innovazione cessa di essere un'opzione proficua.

Il declino della sanità e dell'istruzione pubblica. La dimensione della forza lavoro dipende in parte dal suo stato di salute, mentre la sua produttività dipende sia dal livello di istruzione sia dalle sue condizioni sanitarie. In alcune parti del mondo sviluppato la qualità dell'istruzione è in declino e i costi della sanità

sono diventati ingestibili ovunque.

L'ascesa del capitalismo di Stato. Da secoli i Paesi in via di sviluppo adottano variazioni delle politiche mercantiliste per accelerare la crescita economica. Il problema, però, è che alcuni dei Paesi in via di sviluppo del XXI secolo sono dei veri e propri giganti. Nella misura in cui Russia, Cina e India giocano con le proprie regole, hanno il potenziale di disgregare il capitalismo di mercato nella sua forma praticata nel mondo sviluppato.

Movimenti radicali, terrorismo e guerra. La difficoltà sempre maggiore di mantenere un livello di pace e sicurezza sufficiente affinché il capitalismo possa prosperare rappresenta una minaccia per il sistema. I conflitti prolungati potrebbero interrompere i flussi di beni, servizi e capitali necessari per il funzionamento dei mercati globali.

Evoluzione e pandemie. Lo sviluppo di agenti patogeni resistenti, come lo stafilococco aureo resistente alla meticillina (MRSA, Methicillin Resistant Staphylococcus Aureus), e la riluttanza di alcuni Governi ad affrontare le pandemie e a impegnarsi in sforzi di cooperazione per porre un freno alla diffusione delle malattie rappresentano un'altra minaccia. L'epidemia di una malattia infettiva non curabile potrebbe rapidamente mettere in ginocchio i mercati commerciali e finanziari di tutto il mondo.

L'inadeguatezza delle istituzioni. Le istituzioni governative e quelle internazionali sembrano essere inadeguate a confrontarsi con le dimensioni e la complessità di queste svariate sfide. Troppo spesso la cooperazione internazionale si manifesta con accordi ad hoc, come quelli destinati ad affrontare i cambiamenti climatici, le transazioni commerciali e la migrazione. Ancora peggio, le forze disgreganti interagiscono in modi negativi, al punto che i problemi di un'area ne stimolano di nuovi in altre. È il carattere sistemico delle difficoltà che le rende particolarmente difficili da affrontare. Né i Governi né le poche istituzioni internazionali attualmente attive sono strutturate per affrontare questo fallimento sistemico.

Come può rispondere il mondo del business?

Che risposta può dare il mondo del business alle forze disgreganti? Come *dovrebbe* rispondere il mondo del business? Nel rispondere a queste domande, i dirigenti d'azienda normalmente si dividono in quattro gruppi. Il primo, che abbiamo denominato "business as usual" (business nel modo consueto) non mette in dubbio l'esistenza delle sfide presentate dalle forze disgreganti, ma è convinto che la loro gravità sia sovrastimata e che il sistema capitalista di mercato sia fondamentalmente solido. Gli appartenenti a questo gruppo sostengono che, con l'andare del tempo,

sembra assolutamente indifendibile, date le disfunzioni del sistema. Gli appartenenti al gruppo di chi vorrebbe assegnare alle aziende un ruolo di semplice spettatore chiedono ai Governi più di quanto questi siano in grado di offrire: molti dei Governi attuali sono troppo deboli, dal punto di vista economico e politico, per affrontare le principali disgregazioni a livello globale. Benché la posizione del gruppo degli "innovatori" presenti grandi promesse, perché in effetti le imprese che vedono le sfide come opportunità di business possono realmente interpretare un ruolo significativo nell'affrontarle, le difficoltà attuali richiedono anche l'atteggiamento promosso dal gruppo

Né i Governi né le istituzioni internazionali sono strutturati per affrontare questo fallimento sistemico.

i problemi si risolveranno da sé grazie ai normali meccanismi di governo, degli affari e delle altre istituzioni. I dirigenti del secondo gruppo, che abbiamo denominato "il business come spettatore", pensano che il contributo migliore che possano dare sia gestire le proprie imprese nel modo più efficiente possibile, lasciando al Governo il compito di affrontare le minacce principali.

Il terzo gruppo, che abbiamo etichettato "il business come innovatore", vede nel business una maggiore capacità rispetto ai Governi di affrontare le sfide più gravi, ma pensa che questo sia possibile non cercando di influenzare la politica, ma attraverso innovazioni a livello di prodotti, servizi, strategie e modelli di business. Il quarto gruppo, da noi denominato "il business come attivista", sostiene che il business può e deve dimostrare un maggiore coinvolgimento nella determinazione della politica pubblica, spronando i Governi (che a loro parere non sono in grado di risolvere da soli i principali problemi) ad adottare politiche in grado di rafforzare il sistema di mercato.

A nostro parere, nessuna di queste risposte è adeguata di per sé. La posizione di chi è convinto che sia possibile continuare a fare business come di consueto ci

dei cosiddetti "attivisti", secondo cui le aziende potrebbero determinare innovazioni istituzionali al di là dei risultati delle singole imprese. In breve, ciò che vediamo è un bisogno di "business come leader". Siamo convinti che il business, sia come innovatore sia come attivista, debba porsi alla testa del tipo di cambiamento diffuso che potrebbe migliorare il funzionamento del capitalismo di mercato.

Come potrebbe manifestarsi un atteggiamento di business come leader? Anzitutto, produrrebbe una vasta serie di innovazioni strutturali. Oltre a tecnologie, prodotti, processi, progetti e nuovi sistemi di distribuzione – i tipi di innovazione per cui il business viene spesso e giustamente celebrato – abbiamo bisogno di innovazioni a livello di strategie e modelli di business che cerchino esplicitamente di utilizzare le forze distruttive come opportunità di crescita e maggiore profitto. In secondo luogo, l'atteggiamento del business come leader implicherebbe un attivismo sia a livello di politiche locali (come per esempio nel caso di un'azienda che sostenga l'istruzione e la formazione in base alle capacità e competenze di cui ha bisogno) sia a quello del sistema in senso più lato (come nel caso di un'azienda che spinga per avere una maggiore trasparenza nel si-

L'ecosistema del capitalismo di mercato

stema finanziario globale). L'attivismo a questo livello più elevato spesso richiede un'innovazione di carattere istituzionale: la creazione di entità in grado di organizzare un'azione collettiva su vasta scala.

Alla ricerca di leadership

Per il tipo di leadership aziendale che abbiamo in mente le opportunità abbondano.

Consideriamo le difficoltà del settore sanitario. I dati parlano chiaro: nei Paesi sviluppati, l'aumento dei costi della Sanità minaccia di mandare in bancarotta i Governi che la forniscono. Peggio ancora, la qualità dell'assistenza sembra in larga parte non avere correlazione con i suoi costi. Il dibattito in corso negli Stati Uniti, concentrato sull'accesso alle cure sanitarie e su come pagare l'assistenza, in generale ha trascurato due cambiamenti fondamentali necessari: il miglioramento dello stile di vita e dei comportamenti (migliore nutrizione e maggiore esercizio fisico, riduzione della dipendenza da droghe e alcol) e la razionalizzazione dell'erogazione del servizio sanitario in modo che si basi sull'analisi dei risultati ottenuti dai pazienti. Invece di affrontare queste enormi opportunità, molte imprese stanno opponendo resistenza al cambiamento, adottando un atteggiamento come quello del nostro primo gruppo, "il business nel modo consueto". Dov'è l'Henry Ford che razionalizzerà l'erogazione del servizio sanitario?

Consideriamo anche le disuguaglianze in termini di reddito. L'unico modo per sostenere dei livelli di reddito che possono mantenere le persone lontane dalla povertà nelle nazioni sviluppate consiste nell'istruire i lavoratori in modo che possano competere con quelli dei Paesi in via di sviluppo. L'istruzione generalmente viene considerata responsabilità del Governo, tuttavia gli elettori di molti Paesi ricchi hanno espresso una non disponibilità a finanziarla e molte imprese cercano aggressivamente di ridurre al minimo il proprio contributo fiscale di finanziamento all'istruzione pubblica. Dove sono le imprese che sviluppano nuove soluzioni per formare i lavoratori in modo che la maggiore produttività consenta loro di accedere a livelli di reddito da classe media?

In molti Paesi, i posti di lavoro ad alto reddito, come quelli di sviluppatore software e i lavori nelle strutture produttive moderne, stentano a essere occupati perché il sistema educativo non produce laureati con le competenze necessarie. Uno dei dirigenti statunitensi da noi intervistati ci ha raccontato della chiusura di un impianto produttivo nell'Indiana del Sud perché la scuola superiore locale non era in grado di fornire una forza lavoro con un livello di istruzione adeguato.

Le forze che minacciano il capitalismo di mercato derivano da un sistema socio-politico complesso e dinamico caratterizzato da cicli di ritorno positivi e negativi. Il sistema di mercato genera conseguenze positive che, a loro volta, rafforzano e danno più solidità alle premesse necessarie per il suo corretto funzionamento. Il sistema genera, inoltre, conseguenze negative. Se non vengono affrontate in modo adeguato, tali conseguenze creano effetti disgreganti in grado di compromettere lo stato di salute e la stabilità del sistema sia direttamente sia indirettamente, attraverso interazioni con forze derivanti dall'esterno del sistema.



Analogamente, l'amministratore delegato di Siemens negli Stati Uniti di recente ha rilevato la discrepanza tra le competenze richieste per lavorare nelle sue fabbriche e quelle in possesso dei diplomati di scuola superiore. Dove sono le imprese che utilizzano la tecnologia e la buona gestione per preparare i diplomati di scuola superiore al lavoro nelle fabbriche moderne? E cosa dire dei movimenti migratori? In molti Paesi l'andamento demografico sfavorevole minaccia la crescita economica. Si pensi al Giappone, con la sua popolazione con un'età media sempre più alta e una crescente penuria di manodopera. Un'immigrazione ben gestita potrebbe fare molto per la risoluzione di questi problemi. Un dirigente tedesco, tuttavia, ha descritto la riluttanza che caratterizza l'Europa nel finanziare programmi per integrare nella società gli immigrati, che potrebbero costituire una fonte per la tanto necessaria manodopera. Negli Stati Uniti, agricoltura, assistenza ai malati e assistenza sanitaria domiciliare dipendono tutte dagli immigrati, così come i settori dell'alta tecnologia, eppure nessuno è riuscito a risolvere le difficoltà politiche poste dall'immigrazione. Dove sono le imprese che progettano approcci all'immigrazione in grado di fornire la manodopera di cui hanno bisogno?

Un ruolo più ampio per il business

Sono tutte domande difficili e non pretendiamo di avere risposte. Ma le forze distruttive sono destinate ad aggravarsi se non si trova una soluzione per contrastarle. Alcune aziende hanno affrontato i problemi in modi vantaggiosi dal punto di vista economico. Sono questi esempi che ci inducono a chiedere a tutte le aziende di sollevare la testa di fronte a questa sfida. Benché ciascuna di esse illustri solo parte di ciò che il mondo aziendale dovrebbe fare, insieme indicano il più ampio ruolo di leadership che il business può e deve interpretare.

Consideriamo China Mobile, la sussidiaria quotata in borsa dell'azienda statale China Mobile Communications, che è attualmente il più grande operatore al mondo di telefonia cellulare in termini di abbonati e di capitalizzazione di mercato. Nel 2003 il governo cinese decise di aumentare la pressione sul nascente settore delle telecomunicazioni in modo da portare la moderna telefonia a 700 milioni di cittadini abitanti nelle zone rurali all'interno del Paese. Non c'è da sorprendersi se le aziende che registravano tassi di crescita annua del 25% semplicemente servendo le più ricche province orientali della zona costiera fecero resistenza alle pressioni. Nel 2004, però, il nuovo presidente di China Mobile e il suo team ebbero un'illuminazione. Si resero

Alcuni dei dirigenti da noi intervistati:

Nancy Barry
Presidente di Enterprise Solutions to Poverty

Carlos F. Cáceres
Presidente dell'Istituto Libertad y Desarrollo, Cile

Bertrand P. Collomb
Direttore e presidente onorario di Lafarge

James Dimon Presidente e amministratore delegato di JPMorgan Chase & Co

Ana Maria Diniz Presidente di Sykue Byoenergia

John Elkann Presidente di Fiat

David N. Farr Presidente e amministratore delegato di Emerson

Paul J. Fribourg Presidente e amministratore delegato di Continental Grain Company

Victor K. Fung Presidente del gruppo Li & Fung. Presidente onorario della Camera di Commercio Internazionale

Claudio Haddad Presidente dell'Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. Fondatore del gruppo Ibmecc

Jeffrey R. Immelt Presidente e amministratore delegato di General Electric

Raymond Kwok Ping Luen Vicepresidente e direttore generale di Sun Hung Kai Properties

Maurice Lévy Presidente e amministratore delegato del gruppo Publicis

Sir David Scholey Consigliere senior ed ex presidente esecutivo di UBS, gruppo S.G. Warburg

Sukanto Tanoto Fondatore, presidente e amministratore delegato di RGE (ex RGM International)

James S. Tisch Presidente e amministratore delegato di Loews Corporation

Jaime A. Zobel de Ayala Presidente e amministratore delegato di Ayala Corporation

TITOLI E AFFILIAZIONI RIFLETTONO I RUOLI RICOPERTI ATTUALMENTE.

conto infatti che, per riuscire a mantenere la crescita sul lungo termine, avrebbero avuto bisogno dei clienti delle aree rurali. China Mobile sviluppò un sistema di distribuzione che riuscì a penetrare nella struttura dei villaggi anche più a fondo di quanto facesse il sistema postale cinese, dando vita a servizi di telefonia cellulare di base che consentivano ad agricoltori e mercanti di rimanere aggiornati sulla situazione del mercato e permettevano ai membri delle famiglie che vivevano sulla costa orientale di trasferire denaro in modo efficiente e sicuro. Si prevede che il numero di lavoratori non specializzati nei mercati emergenti supererà i 3 miliardi nel 2030; portare anche solo un terzo dei 700 milioni della Cina nel sistema di mercato non sarebbe un risultato da poco.

Un'altra azienda che ha visto delle opportunità nelle difficoltà sistemiche è IBM con la sua iniziativa Smarter Planet, che mira ad affrontare gli enormi bisogni di infrastrutture del mondo in via di sviluppo. L'iniziativa richiedeva una nuova allocazione di risorse, nuove capacità e nuovi modelli organizzativi. Per liberare risorse che consentissero di perseguire queste opportunità, IBM si è liberata delle divisioni che producevano hardware di consumo. Quindi ha acquisito l'intera società di consulenza PricewaterhouseCoopers (PWC) al fine di offrire una profonda conoscenza del dominio ai propri team a contatto con i clienti, in settori quali l'erogazione di servizi sanitari e la distribuzione intelligente dell'energia. Queste nuove capacità e persone vennero quindi riunite in team con i ricercatori di IBM, che esplorarono soluzioni innovative per risolvere difficoltà critiche, dalla congestione del traffico alla gestione del sistema ferroviario ad alta velocità della Cina, fino allo sviluppo della piattaforma IT per la strategia rurale di China Mobile.

Per garantire che l'allocazione di risorse riflettesse di obiettivi strategici, le attività di contatto con i clienti vennero riorganizzate in un nuovo gruppo denominato Emerging Market, gestito da Shanghai. Come risultato, Paesi più piccoli ma a rapida crescita come la Polonia non erano più costretti a competere per le risorse con vicini maturi ed economicamente solidi come la Germania. IBM sviluppò, inoltre, dei programmi di comunicazione per informare le agenzie pubbliche e i giovani dipendenti di talento del suo impegno proprio verso alcuni dei problemi che i dirigenti d'azienda da noi intervistati hanno identificato come minacce per il capitalismo di mercato globale.

China Mobile e IBM sono entrambi esempi di imprese che hanno innovato riconfigurando le proprie risorse in modo da trasformare le grandi difficoltà sistemiche in opportunità di business e rivolgendosi a clienti pubblici e privati. Anche altre organizza-

zioni hanno capito di non poter risolvere i problemi importanti da sole, e per questo hanno dato vita a consorzi e ad altri tipi di gruppi collaborativi.

Consideriamo un esempio che risale al 1942, quando venne creato il Comitato per lo Sviluppo Economico per il settore privato, che mirava a determinare una rapida conversione degli Stati Uniti che portasse alla piena occupazione dopo la Seconda guerra mondiale e a condurre una ricerca non di parte sui modi per promuovere elevati livelli di occupazione. Con la pre-occupazione che il Paese potesse affondare in un'altra depressione economica nel momento in cui i contratti del periodo bellico fossero venuti meno e le truppe di ritorno dal fronte fossero rientrate nel mercato del lavoro, il comitato mobilitò più di 70.000 aziende di quasi 3.000 comunità degli Stati Uniti in uno sforzo teso a stimolare l'occupazione e la produttività dopo la guerra. Si potrebbe produrre uno sforzo simile per affrontare gli elevati livelli di disoccupazione negli Stati Uniti dei giorni nostri?

Il settore delle spedizioni internazionali offre un altro esempio, che potrebbe essere utile per i settori che si trovano a fronteggiare difficoltà legate allo spostamento dei lavoratori attraverso i confini nazionali. Il settore delle spedizioni lavora da molti anni su più fronti insieme alla International Maritime Organization (IMO) e alla International Labour Organization (ILO) delle Nazioni Unite per agevolare lo spostamento dei lavoratori del settore marittimo e per stabilire degli standard per il loro impiego. Nel 1958, per esempio, uno sforzo congiunto da parte di armatori, IMO e ILO ha avuto come risultato una convenzione internazionale per la fornitura di equipaggi con documenti di identità che, nei Paesi aderenti, esentavano i naviganti da determinati requisiti per l'immigrazione. L'accordo rendeva più facile ai membri degli equipaggi, che altrimenti sarebbero stati considerati clandestini nei porti stranieri, la sosta a terra al momento dello sbarco e il ritorno poi al lavoro. Dopo l'11 settembre, nuove limitazioni legate alla sicurezza hanno ostacolato il flusso degli scambi commerciali e hanno impedito agli equipaggi di scendere a terra dopo lunghi periodi in mare. Il settore ancora una volta si è mosso attraverso l'IMO e l'ILO per dare inizio a negoziati tra Governi, lavoratori e armatori così da sviluppare un regime di identità che utilizzasse documenti che includono marcatori biologici. La convenzione non è ancora stata adottata diffusamente – solo 19 Paesi l'hanno ratificata finora – ma l'approccio del settore ai problemi dell'immigrazione suggerisce possibilità interessanti. Si potrebbero raggiungere accordi di questo tipo per aiutare i rapporti tra i settori dell'agricoltura e

dell'assistenza sanitaria domiciliare con i lavoratori immigranti temporanei?

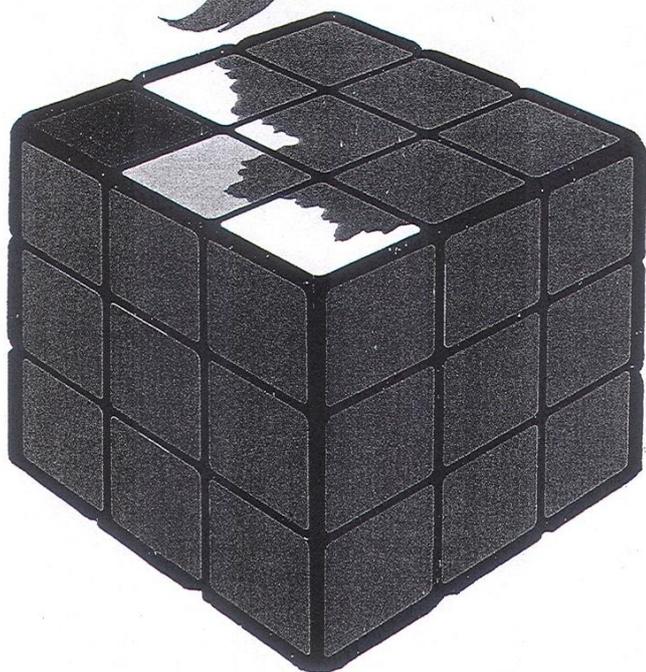
SIAMO CONVINTI che molti problemi potrebbero trarre beneficio da un'attenzione delle grandi imprese che li riconfiguri come opportunità. Forse dovrebbero essere i Governi a fare questo lavoro, ma non c'è nessuna prova che siano disposti a farlo. Mentre i Governi devono rispondere a pressioni a breve termine, che sono quasi inevitabilmente di carattere locale e municipale, le aziende possono applicare i talenti della propria forza lavoro internazionale a opportunità che richiedono un investimento a lungo termine e un'esecuzione complessa.

Molti manager sono convinti che affrontare i grandi problemi sia al di là della loro capacità; questo è il motivo per cui utilizziamo la parola "imprenditoriale" per descrivere il tipo di azione richiesto. Il nostro collega Howard Stevenson definisce l'imprenditorialità come "la ricerca di opportunità senza considerare le risorse attualmente controllate". La maggior parte dei problemi che abbiamo discusso richiederebbero l'applicazione di risorse e capacità che potrebbero non essere disponibili all'inizio. Potrebbero richiedere azioni eclatanti, come l'acquisizione dell'unità di consulenza PWC da parte di IBM, o una lunga negoziazione, come quella richiesta per lo sviluppo della convenzione per le spedizioni internazionali. Potrebbero anche richiedere capacità diplomatiche e pazienza, non sempre presenti tra gli alti dirigenti.

L'elemento che molti leader considerano maggiormente inquietante è la domanda di legittimità. Che abbiamo o meno le capacità di esercitarlo, i Governi (specialmente quelli eletti) vengono visti da molti come possessori di un monopolio sull'azione collettiva. Occorre una capacità speciale per negoziare nelle aree grigie tra interesse aziendale e pubblico. Molti di coloro con cui abbiamo parlato pensano che la partecipazione attiva in questa arena risulterebbe fatale. La nostra visione è opposta: siamo infatti convinti che, se le aziende non prenderanno in mano la situazione per mitigare le forze che stanno distruggendo il nostro sistema di mercato, potremmo finire con il perderlo.



Joseph L. Bower è docente di Amministrazione aziendale presso la Baker Foundation della Harvard Business School. **Herman B. "Dutch" Leonard** è docente di Amministrazione aziendale presso il centro Eliot I. Snider and Family della Harvard Business School e professore associato di Gestione del settore pubblico presso il centro George F. Baker della Kennedy School of Government di Harvard. **Lynn S. Paine** è docente di Amministrazione aziendale presso il centro John G. Mclean della Harvard Business School. Sono gli autori di *Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business* (Harvard Business Review Press, 2011).



Qual era la domanda?

di Dan Ariely

Ci piace credere che il mondo sia semplice e che sia facile ottenere le risposte più adeguate alle nostre domande. Ma la realtà nella quale viviamo è di gran lunga più complessa, anche se non lo comprendiamo a fondo. Il punto è che abbiamo bisogno di impiegare più tempo ad aiutare le persone a capire e maneggiare la complessità e meno tempo ad architettare meccanismi troppo semplificanti.

Un esempio perfettamente calzante di ciò che accade quando semplifichiamo la complessità si verifica nell'ambito della finanza privata. Quando ci troviamo di fronte a qualcosa di così complesso come il denaro, tendiamo a semplificare il problema. Ma il punto è che tendiamo a semplificarlo eccessivamente, creando soluzioni approssimative.

Solitamente, un consulente finanziario prende l'1% del patrimonio gestito ogni anno per creare un portafoglio equilibrato e prende le decisioni di investimento in base alle nostre risposte alle due seguenti domande: (1) "Quanto del tuo attuale stipen-

dio ti servirà quando andrai in pensione?" (2) "Da uno a dieci, qual è la tua tolleranza al rischio?"

Francamente, penso che scimmie ben addestrate potrebbe fare lo stesso lavoro di base secondo le risposte a queste due domande. Di sicuro gli algoritmi sono in grado di farlo, probabilmente con molti meno errori, e in questo caso non saremmo neanche tenuti a pagare l'1% del patrimonio gestito. Ma la vera ragione per la quale non dovremmo pagare per questo servizio è che rispondere a queste domande non aiuta a ottimizzare il nostro portafoglio.

A dimostrazione di ciò, ho rivolto queste due domande a molte persone. La risposta più comune alla prima domanda era il 75%. Dopo qualche tentativo, ho capito che la maggior parte delle persone fanno riferimento a quella percentuale perché la danno come regola empirica avendola sentita dai consulenti finanziari e dai media. Potete constatare voi stessi il circolo vizioso dinanzi al quale ci troviamo: i consulenti fi-

nanziari fanno ai clienti una domanda alla quale essi rispondono secondo ciò che è giusto secondo i consulenti stessi.

Quando ho cambiato la domanda in "Come volete vivere gli anni della pensione?", e dopo aver constatato dove la gente voleva vivere, ciò che voleva fare e così via, ho scoperto che avrebbero effettivamente bisogno quasi del doppio: circa il 135%. (Pensate a quanto denaro sarebbe necessario avendo nove ore in più al giorno durante le quali poterlo spendere).

Ho anche fatto alle persone la domanda sul rischio, variando i valori della scala. Ho detto ad alcuni che nella parte più bassa della scala c'era un valore corrispondente al 100% in denaro e nella parte alta l'85% in azioni e il 15% in obbligazioni. Ho detto ad altri che alla base della scala c'era il 100% in obbligazioni e nella parte alta il 100% in derivati. Indipendentemente dai valori, le persone hanno scelto un numero vicino al 5, a seconda se si siano sentiti più o meno disposti a correre il rischio rispetto a ciò che hanno ritenuto essere il valore medio.

Quindi, cosa ci troviamo in mano? Un servizio che ci costa l'1% annuo e si basa su due domande non molto utili.

Forse è arrivato il momento di bighellonare di meno. I servizi finanziari, e di business in generale, devono iniziare ad accogliere la complessità e la difficoltà insita nelle nostre vite. È semplice capire perché non è facile che questo accada: si tratta di un approccio più complicato rispetto a soluzioni semplicistiche che offrono una gratificazione istantanea e l'illusione del progresso. Ma se non riusciamo ad ammettere quanto sia complesso il mondo e quanto poco sappiamo, non cercheremo mai di porre domande migliori, modi migliori per comprendere il mondo e di conseguenza non avremo mai risposte migliori. Una comprensione profonda di cosa stiamo cercando di realizzare darà sempre delle risposte migliori rispetto a un approccio manicheo su ciò che è bene e ciò che è male, anche se non sembra così. ▣



Nathan T. Washburn è ricercatore alla Thunderbird School of Global Management. B. Tom Hunsaker insegna nel programma MBA della Thunderbird.



Trovare idee brillanti nei mercati emergenti

Perché i vostri manager devono raddoppiare gli sforzi per scovare nuove idee. di Nathan T. Washburn e B. Tom Hunsaker

Nei mercati maturi troppe aziende danno per scontato che l'unico motivo per entrare nei Paesi in via di sviluppo sia la ricerca di nuovi clienti. Non percepiscono il potenziale di innovazione presente e non si accorgono che alcune multinazionali "illuminate" stanno attingendo con successo da quel potenziale per ottenere idee preziose per prodotti e servizi. Pensiamo per esempio alla tecnologia portatile a ultrasuoni di General Electric e a Classmate, il personal computer a basso prezzo di Intel. Altri vedono le opportunità ma non riescono a coglierle. Ritengono che sviluppare idee in ambienti poco familiari sia terribilmente difficile, molto più che trasformarle in business globali. Troppo spesso i direttori delle funzioni respingono i concetti dirompenti o considerano i manager internazionali come insegnanti piuttosto che come studenti. E a molte aziende mancano i processi indispensabili

per assorbire l'innovazione proveniente dall'esterno.

Dalle nostre ricerche emerge, tuttavia, che le multinazionali possono posizionarsi in modo da utilizzare l'energia innovativa che permea i mercati emergenti. Per riuscirci devono impegnarsi a costruire un nuovo tipo di manager: quello che definiamo un "costruttore di ponti globale" (d'ora in poi, *bridger*). Negli ultimi due anni abbiamo intervistato 52 manager in Africa, Asia, Europa Orientale, America Latina, Medio Oriente e Russia, che lavorano per aziende come AT&T, ConocoPhillips, Exxon Mobil e Walmart. Abbiamo capito in che modo i *bridger* collegano le innovazioni nei mercati emergenti e portano a casa idee sperimentate che vengono integrate nelle offerte delle loro aziende in tutto il mondo.

La sopravvivenza delle multinazionali dipenderà da questi *bridger*. I mercati emergenti hanno già prodotto una spettacolare serie di innovazioni dirompenti: dall'automobile Nano di Tata in India, che costa solo 2.500 dollari, alle batterie di BYD in Cina, alle novità di Embraer nella progettazione dei jet in Brasile. Abbiamo la sensazione che il flusso di idee non farà che accelerare nel corso dei

SOPRA. A Jakarta, un distributore automatico di prodotti alimentari vende benzina al litro riutilizzando bottiglie di bibite usate.

Il grande potenziale delle periferie

di **Alessandro Di Fiore** *



Negli ultimi anni si è scritto molto di “*reverse innovation*”, ovvero di canalizzare innovazioni dalla periferia al centro. Poiché la periferia, intesa come mercati emergenti, rappresenta anche il consumatore del futuro, ecco che un’area di attenzione inizialmente accademica ha cominciato a scalare la lista delle priorità strategiche nelle multinazionali. L’articolo di Washburn e Hunsaker è interessante perché mette in luce un aspetto importante, le persone. Infatti, si è parlato e scritto molto di “*reverse innovation*” in termini di processo sviluppo nuovi prodotti, ma molto meno si è parlato delle persone, dei talenti che come sempre sono quelli che rendono semplice o difficile il raggiungimento degli obiettivi più complessi.

Nell’articolo i nostri eroi della “*reverse innovation*” vengono chiamati “*bridgers*”, ovvero quelli che riescono a canalizzare e vendere le idee locali al quartiere generale per farne dei prodotti o servizi globali. Ed è abbastanza ovvio che le capacità comuni ai nostri “*bridgers*” sono le relazioni personali, l’osservazione delle frustrazioni dei consumatori, la conoscenza del mercato locale e le altre così come esposte nell’articolo, abbastanza scontato su quest’aspetto.

Più interessante, invece, quando comincia ad ipotizzare dei sistemi aziendali per promuovere ed incoraggiare i “*bridgers*” in azienda. Gli eroi analizzati nell’articolo hanno svolto con efficacia le loro attività di canalizzatori in aggiunta a quanto previsto dalla loro job description. Manager lungimiranti, con spirito d’iniziativa e le qualità necessarie hanno fatto la differenza. Ma non erano il risultato di un sistema aziendale pensato e disegnato per attivare le persone e i talenti a supporto di un obiettivo di “*reverse innovation*”. Su questo messaggio l’articolo coglie nel segno e mette in luce una carenza enorme nella maggior parte delle multinazionali. Attraverso obiettivi e sistemi d’incentivazione, processi di comunicazione formalizzati con degli sponsor del top management e altre leve è possibile disegnare e costruire un pool di manager internazionali che hanno anche l’obiettivo di massimizzare nuovi prodotti e servizi generati attraverso meccanismi di “*reverse innovation*”. Purtroppo, la maggior parte della multinazionali sono ancora organizzate secondo modelli imperialistici, con una

linea centro-periferia unidirezionale. Infatti, molte multinazionali, soprattutto quelle anglosassoni, tendono a utilizzare canoni e standard di gestione e controllo ben precisi:

- Perseguono tutte le sinergie ed economie di scala e di scopo consentite da un utilizzo sistemico di tutte le opportunità offerte dai mercati globali (dei consumatori, del lavoro, delle risorse economiche e finanziarie, degli acquisti di beni e servizi).
- Non sono “*geography oriented*”, ovvero tendono a creare business line globali che attraversano i singoli Paesi e privilegiano le sinergie globali rispetto alla flessibilità locale;
- Adottano di conseguenza un modello di pianificazione e controllo accentrato di sviluppo del prodotto e innovazione dell’offerta.
- Adottano sistemi di controllo direzionale centralizzati relativamente alle risorse e alle funzioni trasversali (IT, HR, Amministrazione, Acquisti).
- Lasciano deleghe operative con limiti quantitativi e vincoli decisionali rilevanti ai Paesi e ai relativi ruoli manageriali.
- Tendono nella sostanza a ridurre l’autonomia decisionale a livello locale per ottenere coesione “ideologica e culturale” e operativa all’interno e un posizionamento competitivo allineato e compatto su scala globale all’esterno.

Con un approccio di questo tipo – orientato alla massimizzazione delle sinergie e della scala - che è ancora quello prevalente nelle pratiche aziendali, è chiaro che la “*reverse innovation*” rompe gli schemi. Da qui la sfida enorme che attende le multinazionali, se dalle parole vogliono passare ai fatti e cogliere il potenziale di idee generato dalla cosiddetta periferia.

* **Alessandro Di Fiore** è CEO dello European Centre for Strategic Innovation (www.ecsi-edu).

CERCARE I BRIDGER

Una volta identificati i *bridger* globali di successo in alcune aziende lungimiranti come General Electric, Intel, ConocoPhillips e Briggs & Stratton siamo rimasti sorpresi nello scoprire quanto questo tipo di manager sia raro. La scarsità è dovuta principalmente alla mancanza di consapevolezza aziendale rispetto all'importanza del ruolo. In alcune di queste aziende è stato solo dopo che il quartier generale ha verificato il valore delle idee dei *bridger* che i leader hanno iniziato a considerare i loro manager all'estero come fonti di innovazione.

Abbiamo intervistato manager che hanno lavorato in Africa, Asia, Europa Orientale, America Latina, Medio Oriente e Russia per 49 multinazionali. La maggior parte di coloro che non avevano identificato innovazioni ha detto di pensare che i mercati emergenti non fossero abbastanza sviluppati da produrre idee utili. Alcuni hanno dichiarato che il loro lavoro consisteva nel portare le best practice aziendali a livello regionale piuttosto che nel trovare idee sul posto.

I manager che hanno identificato le innovazioni, ma non sono stati in grado di convincere le loro organizzazioni a realizzarle, hanno citato ragioni che andavano dalla presentazione scadente dei concetti alla mancanza di relazioni con sostenitori tra i dirigenti senior all'assenza di impegno da parte della compagnia nello sviluppo di ispirazioni provenienti dai mercati emergenti. «Abbiamo scoperto alcune cose importanti, ma passarle in azienda non sembra portare a niente, quindi non c'è un grande incentivo» ha dichiarato il manager di una farmaceutica.

I manager delle aziende che hanno investito nelle innovazioni ma non le hanno portate a compimento hanno citato come ragioni la mancanza di allineamento dei prodotti con il resto delle offerte aziendali, cambi di personale che hanno lasciato le innovazioni prive di sostenitori importanti oppure ostilità da parte di altre unità.



prossimi anni. Le multinazionali che continueranno a ignorare il potenziale di innovazione dei mercati emergenti resteranno al palo.

In questo articolo mostreremo come identificare e far crescere i *bridger* globali e, cosa altrettanto importante, come creare strutture organizzative per accogliere e incorporare le loro idee.

Chi sono i *bridger*?

Abner Portillo, 52 anni, responsabile di ConocoPhillips per la zona Messico e America Centrale, è un veterano con oltre vent'anni di esperienza nella grande società energetica. Nel 2009 ha identificato un'opportunità im-

portante per un'innovazione nel packaging, ha verificato l'idea e l'ha portata al quartier generale, dove l'idea ha stimolato l'azienda a lanciare una nuova linea di offerte.

Avendo notato che i lubrificanti per camion e macchinari pesanti perdevano quote di mercato a favore di concorrenti di scarsa affidabilità (aziende locali che offrivano prodotti di bassa qualità a prezzi simili), Portillo ha reclutato un collega di fiducia, un distributore locale, perché lo aiutasse a indagare. Osservando e parlando con i clienti, i due hanno scoperto che alcuni preferivano acquistare lubrificanti in contenitori da cinque galloni (circa venti litri) piuttosto che in fusti da 55 galloni (circa duecento litri). Negli

Stati Uniti questi lubrificanti sono venduti di solito alle officine che acquistano in grosse quantità e a credito, ma molti acquirenti latinoamericani gestiscono piccole attività e devono portare i lubrificanti con sé in contenitori maneggevoli per usarli lungo la strada. Portillo ha verificato questa scoperta con un altro gruppo di clienti e ha quindi organizzato una prova proponendo un lubrificante in confezione da cinque galloni. La novità è stata gradita.

Portillo ha quindi contattato un collega al quartier generale di Houston con cui era in stretti rapporti, il capo della divisione internazionale lubrificanti, per vedere se ConocoPhillips poteva trarre beneficio dal ridimensionamento dei contenitori. La linea di lubrificanti risultante, con il nuovo packaging, ha aiutato l'azienda ad aumentare le vendite in diversi mercati in tutto il mondo oltre che in Messico e America Centrale.

Questa e altre esperienze simili hanno cambiato l'approccio di ConocoPhillips ai Paesi in via di sviluppo. Ai manager internazionali viene ora chiesto di raccogliere informazioni innovative nei Paesi di competenza e di trasferirle in azienda attraverso i canali ufficiali. I *bridger* di successo, come Portillo, sono abbastanza rari: solo 28 dei 52 manager intervistati hanno riferito di aver cercato e identificato innovazioni in grado di cambiare l'azienda durante il loro incarico nei mercati emergenti (si veda il box "Cercare i *bridger*"). Abbiamo considerato 14 di loro dei *bridger* efficaci. Erano tutti senior manager (alcuni nello sviluppo di nuovi business, altri supervisor alle vendite o alla produzione) che avevano aggiunto questo compito alle loro normali e già considerevoli responsabilità. Molti erano *bridger* autodidatti, a volte lo erano diventati malgrado l'azienda, piuttosto che con il suo sostegno.

Fare interviste, testare ipotesi e abbozzare proposte per nuovi prodotti e servizi può occupare solo mezza giornata la settimana. In ogni caso è un'attività virtualmente legata

Come un *bridger* ha gestito un'idea brillante

Agli inizi del 2008 il produttore Usa di motori Briggs & Stratton assemblava pompe e generatori a Shanghai per il mercato cinese, ma i prodotti incontravano la resistenza dei consumatori.

VEDERE IL PROBLEMA

Mark Plum, il responsabile delle vendite e del marketing in Asia, ha individuato due problemi: benché costruite con motori Briggs & Stratton costruiti in Cina, le macchine, progettate negli Usa, necessitavano di altri componenti che dovevano essere importati e, in secondo luogo, il prodotto finale era troppo grosso e ingombrante per i gusti dei clienti.

TROVARE UNA SOLUZIONE

Con l'aiuto di un sostenitore (un vice president neoassunto con una lunga esperienza in Asia) Plum ha convinto il quartier generale a investire nella creazione di nuovi prodotti finali pensati specificamente per la Cina e altri mercati asiatici.

CAMBIARE DIREZIONE

L'azienda ha lasciato scadere il contratto di locazione dell'impianto di Shanghai e ha spostato i fondi sullo sviluppo di un centro di R&S e di progettazione in Cina.



a tutti gli altri compiti di un incarico internazionale. Poiché quasi ogni interazione con un cliente, fornitore o dipendente può far scoccare la scintilla dell'innovazione, i *bridger* raccolgono in continuazione idee e impressioni.

I *bridger* hanno molte caratteristiche in comune. Possono essere diversi per educazione, esperienza ed età, ma tendono a essere bravi a sviluppare e mantenere relazioni di fiducia; comprendono i mercati emergenti; hanno lavorato a lungo per l'azienda e sono abili nel vendere internamente le proprie idee.

Mantenere relazioni di fiducia. I *bridger* devono sviluppare relazioni con interlocutori rilevanti nelle loro zone e con dirigenti senior in patria che possano sostenere le loro idee. Una manager di un retailer internazionale ha raccontato che erano di norma i lavoratori di prima linea a sapere meglio di chiunque altro quali iniziative funzionavano (o meno) e perché. Si è quindi impegnato a relazionarsi con loro, anche portandoli fuori a cena, e alla fine si è costruita presso la sede centrale la reputazione di profonda conoscitrice di quanto accadeva nei punti vendita. Ha identificato le innovazioni efficaci e le ha applicate come best practice in altre aree; in alcuni casi l'azienda ha adottato le sue innovazioni anche nel mercato statunitense: il "successo supremo" per un'idea proveniente da un Paese in via di sviluppo, ha dichiarato.

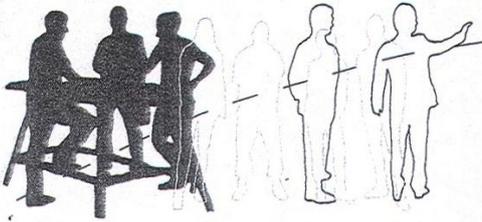
Le ricerche indicano che le persone possono ottenere fiducia se gli altri le vedono come benevole, competenti e dotate di integrità, ovvero come individui che hanno a cuore gli

interessi degli altri membri dell'organizzazione, capaci di fare le cose e di attenersi con costanza ai principi concordati. Un manager benevolo, competente e integro dovrebbe, per esempio, adottare le misure necessarie per alleviare il carico di lavoro eccessivo dei dipendenti riorganizzando i compiti dello staff senza infrangere le politiche di assunzione e licenziamento stabilite dall'azienda. Integrità e benevolenza richiedono un'attenzione costante ai dettagli dei rapporti interpersonali. La manager della società di vendite al dettaglio è riuscita a coltivare relazioni con i sottoposti in parte perché ha capito che la fiducia è un bene fragile. Era cosciente che il minimo errore (come essere brusca con il suo autista) avrebbe danneggiato irreparabilmente la sua reputazione e messo a repentaglio anche la sua capacità di raccogliere informazioni.

Capire i mercati emergenti. I *bridger* di successo sono spesso il prodotto di diversi incarichi all'estero o hanno studiato in scuole orientate al business globale e all'importanza dei mercati emergenti. Questa preparazione è fondamentale per i *bridger*, che devono saper riconoscere il valore delle idee che nascono nei Paesi in via di sviluppo. Lila Ibrahim, che fino al 2010 era a capo della piattaforma di Intel per i Paesi emergenti, ha affermato: «Alcuni manager credono che i mercati emergenti abbiano del potenziale di innovazione, altri non ci credono». Questi ultimi non saranno certamente pronti a intercettare le innovazioni dirompenti.

Ibrahim aveva una prospettiva globale molto sviluppata ben prima di diventare una manager, avendo viaggiato in lungo e in largo con la famiglia e ricoperto incarichi a rotazione in varie regioni e divisioni di prodotto per Intel. Quando ha assunto il comando del gruppo per i mercati emergenti, nel 2007, la sua funzione consisteva nel fornire tecnologia alle scuole a sostegno delle iniziative filantropiche di Intel nel campo dell'istruzione. Ibrahim ha maturato la convinzione che la sua unità potesse riuscire a creare dei notebook a basso costo, adatti ai mercati emergenti.

Ha lavorato con un team di altri *bridger*, compresi alcuni antropologi, e ha fatto in modo che trascorressero un po' di tempo in Brasile, Cina, India, Nigeria e altri Paesi, analizzando i bisogni e le preferenze locali. In Brasile, i membri del team hanno raccolto dagli studenti la richiesta che i pc incorporassero una webcam. Ibrahim non ha capito la logica della richiesta finché non ha visitato il Brasile e compreso che la webcam sarebbe stata un modo importante per fare del computer quello che gli studenti volevano che fosse: uno strumento sociale che li collegasse tra loro. Ha appoggiato l'idea (insieme al suggerimento che si potesse ruotare la webcam) e ha difeso le proposte degli esperti riguardo alle dimensioni dello schermo, alla durata e ai sistemi di carica della batteria e al funzionamento wireless. Il Classmate PC che ne è risultato è stato il precursore del progetto Netbook, che ha creato un nuovo mercato per Intel nel segmento dei pc porta-



ADATTARSI AL CONTESTO

I progettisti hanno creato pompe e generatori di qualità uguale ai modelli statunitensi, ma da costruirsi con componenti locali (e con i motori prodotti dall'azienda in Cina). Le dimensioni ridotte e il profilo esteticamente più gradevole dei nuovi prodotti finali si staccavano nettamente dal look più muscolare dei prodotti statunitensi classici di Briggs & Stratton.

OTTENERE RISULTATI

I nuovi motori, pompe e generatori hanno contribuito a triplicare il business dell'azienda in Asia nell'ultimo triennio.

tili, durevoli, poco costosi e orientati al social networking. (Intel non costruisce i computer, ma ne produce i chip e autorizza altri a usarli). Negli ultimi due anni e mezzo Intel ha venduto oltre 85 milioni di chip Netbook ad ASUS e altre aziende.

Esperienza di lungo corso. Scoprire e implementare idee è un compito per persone interne all'azienda. I *bridger* sostengono di fare molto affidamento sulla conoscenza profonda che hanno dei vantaggi competitivi, della storia e dei modelli di business aziendali. È questa conoscenza a renderli capaci di identificare le innovazioni realizzabili. I *bridger* efficaci che abbiamo incontrato lavoravano in media da dodici anni con lo stesso datore di lavoro.

Vendere le idee. Questi *bridger* erano anche comunicatori eccellenti ed erano particolarmente abili nel convincere gli altri della validità delle loro idee. Nel 1998, mentre era general manager di Nike per il continente americano, Tom Hartge è riuscito a ottenere il sostegno dell'azienda alla produzione di scarpe per l'attività sportiva da 10 dollari destinate ai mercati emergenti (le World Shoes). Hartge ha raggiunto il risultato perché sapeva parlare la lingua di Nike. Ha attinto alla sua esperienza di oltre 15 anni per spiegare perché una scarpa economica di massa non avrebbe danneggiato il potente marchio Nike. Della sua squadra faceva parte un esperto designer che ha fatto in modo che le scarpe incarnassero la filosofia di design di Nike. Hartge ha presentato le World Shoes descrivendole come ispirate all'ideale aziendale:

mettere gli sportivi dilettanti alla pari con le star dello sport. Ha sostenuto che i calciatori che colpivano a piedi nudi palloni fatti di stracci nelle baraccopoli erano impegnati nel loro sport quanto qualsiasi altro atleta e meritavano calzature alla loro portata.

Benché il progetto sia alla fine affondato (uno dei problemi era che Nike non aveva la capacità di distribuire in modo efficace queste scarpe a basso costo) non è stato per mancanza di entusiasmo da parte di Hartge. Che si rivolgesse a cinque persone in un corridoio o a 500 in un auditorium, è diventato un missionario che promuoveva costantemente la sua idea, usando un linguaggio e delle immagini che toccavano una corda nelle persone con cui parlava.

I dirigenti dovrebbero tenere presenti queste caratteristiche dei migliori *bridger* quando scelgono i manager per gli incarichi all'estero. In molte aziende i criteri di selezione per le posizioni internazionali sono piuttosto stretti e includono solo qualità come la competenza in un'area funzionale, la conoscenza dell'ambiente e della cultura locali e la capacità di parlare la lingua del posto. Da sole, queste caratteristiche non fanno un buon *bridger*: se le aziende vogliono scovare le idee innovative nei mercati emergenti devono adottare una visuale più ampia sul ruolo dei loro manager all'estero.

Ottenere il massimo dalle idee dei *bridger*

Per crescere, preparare e sostenere efficacemente i *bridger* globali, le aziende dovreb-

bero sapere cosa fanno i migliori in questo campo: come scovano le idee, coltivano gli "interpreti" locali, mettono le idee alla prova e le portano al quartier generale.

Trovare le idee. La costruzione di ponti richiede un cambiamento di visuale sottile ma essenziale: da quello che si vuol vedere a quello che si dovrebbe vedere. Spesso questo implica che i manager riconoscano i limiti delle loro opinioni istituzionali, come ha sottolineato Portillo: «Anche se parlo spagnolo e provengo dalla stessa cultura [della zona in cui opero] è importante sapere che la mia visione delle cose di solito parte da una prospettiva casa-ufficio».

I migliori *bridger* osservano con attenzione i clienti, i fornitori e i concorrenti, cercando di capire le condizioni alla base dei loro comportamenti. Il valore dell'osservazione intenzionale risulta evidente da un esperimento che abbiamo condotto con un gruppo di 67 manager. Dopo la proiezione di un video sui clienti di un grande magazzino, i manager cui avevamo chiesto esplicitamente di individuare dei segnali di malcontento hanno notato più degli altri i clienti bloccati in corsie congestionate in cui non riuscivano a trovare i prodotti che desideravano, a disagio con la disposizione degli scaffali o incapaci di trovare i camerini: tutti germi potenziali di innovazione nel punto vendita. Se ai manager non viene detto che osservare fa parte del loro lavoro, essi non vedono i problemi, i trend e le innovazioni allo stadio embrionale da cui sono circondati. Alcuni *bridger* arrivano a tenere diari per registrare e distillare le loro intuizioni. Questo consente loro di cercare indizi comportamentali che suggeriscano problemi e frustrazioni dei clienti e di sviluppare ipotesi su nuove idee di business, prodotti o servizi.

Nel suo ruolo di manager di altri *bridger*, Lila Ibrahim ha fatto sì che i dirigenti di Intel visitassero i clienti internazionali e che cercassero attivamente le innovazioni basate sui bisogni dei clienti. Gestire i costruttori non solo facilita il trasferimento delle idee, ma segnala anche il loro valore. Le nostre ricerche mostrano che la qualità delle informazioni aumenta quando sia l'azienda che i costrut-

tori si aspettano che le opportunità vengano prese nella giusta considerazione.

Far crescere gli interpreti. Un'altra attività importante dei *bridger* globali consiste nel far crescere le persone che conoscono l'ambiente locale e che possono aiutare a interpretare ciò che i *bridger* stessi vedono. La necessità di forgiare rapporti con queste persone (li chiamiamo "interpreti", ma la lingua è solo una parte del problema) è uno dei motivi per cui i *bridger* devono trascorrere una quantità significativa di tempo sul posto: brevi visite e soggiorni in hotel non funzionano. Gli interpreti sono di solito colleghi o sottoposti dei *bridger*, ma siamo convinti che gli individui esterni all'organizzazione siano più efficaci perché in grado di fornire informazioni più numerose e migliori sulle strategie dei concorrenti locali, che uno straniero percepisce con difficoltà. Le aziende dovrebbero insegnare ai manager all'estero il valore dei rapporti con i potenziali interpreti e i manager dovrebbero essere valutati anche sulla base della loro capacità di costruire e mantenere queste relazioni.

Ibrahim dedicava il 20% del suo tempo al mentoring dei manager che riferivano a lei, aiutandoli a scrivere email efficaci alla sede centrale e assistendoli nella preparazione delle presentazioni. Consigliava ai futuri *bridger* di creare occasioni sociali per mescolarsi con i residenti, per esempio organizzando feste durante le vacanze e invitando i colleghi a casa. A volte inviava i *bridger* al quartier generale negli Stati Uniti perché familiarizzassero con il punto di vista aziendale. In Cina, per esempio, un ingegnere benvenuto era una miniera di informazioni locali ma la sua efficacia come interprete era ostacolata dalla sua comprensione limitata della visione aziendale. Un breve incarico presso la sede centrale gli ha permesso di inquadrare le idee in modo che fossero più utili ai *bridger*.

Sperimentare. Un terzo aspetto della capacità di creare ponti sta nella sperimentazione. Scaricare sulla sede centrale idee non testate non sarebbe di alcuna utilità, neanche per i *bridger*, perché i dirigenti non le prenderebbero in considerazione. Quindi i *bridger* di

successo passano al vaglio le loro osservazioni selezionando le più preziose e conducono esperimenti da soli o con l'aiuto degli interpreti.

General Electric è tra le poche aziende globali ad aver sviluppato strategie specifiche per la caccia alle innovazioni. Il CEO Jeffrey Immelt ha impegnato risorse significative per intercettare nei Paesi in via di sviluppo quello che chiama il potenziale per l'idea "esplosiva". Ne è prova la creazione della nuova unità Global Growth and Operations, diretta da John Rice, considerato il numero due di Immelt in GE. Secondo Reinaldo Garcia, CEO di GE per l'America Latina, questa unità riflette la convinzione di GE che «molte delle idee e innovazioni nei mercati emergenti non sono mai state raccolte – perché non hanno ricevuto una priorità elevata o perché non sono state sostenute con forza, o semplicemente per mancanza di risorse locali». La nuova organizzazione è progettata per accelerare la localizzazione e per

Oltre a offrire consiglio e supporto, i sostenitori dovrebbero trascorrere tempo con i *bridger* sul campo.

concentrare l'attenzione e le risorse sulle idee «che sono sempre state lì ma che non hanno mai avuto una voce abbastanza potente da essere realizzate».

Come in GE, la ricerca di innovazione dovrebbe costituire una parte esplicita della descrizione e dei criteri di valutazione degli incarichi all'estero. Abbiamo scoperto che gli incentivi formali per i *bridger* sono rari. Tra le aziende che apprezzano esplicitamente la ricerca di idee, le ricompense più comuni sono il riconoscimento del merito e la promozione. Ma le aziende devono imparare a ricompensare i *bridger* e, nel farlo, a strutturare adeguatamente gli incentivi in modo da premiare i comportamenti "intermedi" (come lavorare con gli interpreti e identificare le innovazioni) così come i risultati finali, che spesso sono evidenti solo a distanza di anni.

Riportare in patria

Dato che le nuove idee minacciano le strutture di potere esistenti, i leader aziendali spesso tendono a rifiutare le ispirazioni che vengono dai colleghi d'oltreoceano. Un manager al servizio di un produttore statunitense di nastri trasportatori ha fatto questa esperienza da due punti di vista diversi. Quando lavorava al quartier generale ha sentito spesso i suoi pari affermare di non dare credito alle idee che provenivano dai manager internazionali. Successivamente, quando è stato assegnato a un mercato emergente, ha scoperto senza troppa sorpresa che le sue idee venivano respinte dai colleghi della sede centrale senza essere prese in seria considerazione. Ecco perché i *bridger* devono mantenere un approccio multiforme se vogliono che le loro idee raggiungano il cuore della compagnia. Devono parlare usando la terminologia della sede centrale, fornire le prove ottenute dagli esperimenti, vendere le loro idee e arruolare altri dirigenti come sostenitori.

I 14 *bridger* efficaci del nostro studio si affidavano a questi sostenitori. I manager che non ne avevano non riuscivano a promuovere le loro idee. I sostenitori evitano che le idee siano silurate e facilitano le molteplici conversazioni necessarie per convincere gli altri del loro valore. Benché alcuni dei sostenitori di successo che abbiamo studiato fossero dirigenti neoassunti, tutti erano senior con accesso diretto ai decisori di più alto livello ed erano disposti a farsi coinvolgere profondamente nell'assistenza ai *bridger*. Il coinvolgimento profondo è fondamentale: il sostenitore di Hartge in Nike credeva nelle World Shoes ma non aveva abbastanza tempo da dedicare al progetto.

Omar Ishrak, CEO di Medtronic ed ex CEO di GE Healthcare Systems, è anch'egli un sostenitore. Ishrak era a capo della divisione di medicina a ultrasuoni di GE quando due

bridger (Diana Tang e J.K. Koo) hanno sviluppato l'idea di una tecnologia a ultrasuoni portatile. Ha sostenuto energicamente i loro sforzi e ha formato una nuova divisione ultrasuoni specifica per la Cina, concedendo al team l'autonomia necessaria a sviluppare un prodotto per quel mercato. L'attrezzatura, più piccola e semplice, che ne è risultata ha dato prova di essere interessante anche per altri mercati.

I sostenitori come Ishrak possono essere utili nel convincere un'azienda a creare nuove strutture per innovazioni dirompenti. Spesso è una necessità: le innovazioni scaturite dai mercati emergenti tendono ad alterare profondamente i prodotti esistenti e le aziende faticano a produrre e vendere le versioni modificate attraverso i canali esistenti senza creare inefficienze e confondere i clienti. Secondo Immelt, il successo del progetto ultrasuoni va attribuito in gran parte al fatto di essere stato gestito separatamente rispetto agli altri segmenti ultrasuoni di GE.

Le aziende intelligenti riconoscono l'importanza della relazione *bridger*-sostenitore e ricompensano i sostenitori per l'essersi fatti paladini delle idee altrui. I leader dovrebbero incoraggiare i *bridger* a formare relazioni con i sostenitori mentre lavorano in patria e consigliare loro di mantenere queste relazioni durante gli incarichi all'estero. Inoltre, le organizzazioni dovrebbero fare in modo che i sostenitori offrano qualcosa di più che consiglio e supporto. Devono uscire sul campo e trascorrere del tempo con i costruttori per comprendere meglio le idee emergenti.

Un'altra chiave per il successo consiste nel dare ai costruttori la responsabilità di portare le idee sul mercato. I nostri intervistati hanno detto che, in caso contrario, è probabile che le innovazioni si arrestino di fronte alla resistenza o alla mancanza di interesse degli altri dipartimenti. Ibrahim e la sua squadra hanno avuto successo, ha dichiarato la manager, perché avevano la libertà di

sviluppare un nuovo prodotto e nuove capacità per sostenerlo.

LE STRATEGIE di collegamento più efficaci comprendono tutti gli elementi citati e creano al quartier generale solide strutture che consentono una crescente introduzione di idee provenienti dai mercati emergenti. Incoraggiando i manager all'estero a tenere diari, scrivere relazioni e partecipare ai forum online interni, le organizzazioni possono assicurarsi che la conoscenza dei *bridger* sia preservata in modo che altri possano costruire sulle sue basi. Questa documentazione permette alle multinazionali di creare, nel tempo, un capitale di contatti, conoscenze e archivi di sperimentazioni che i manager internazionali possono utilizzare per cercare sistematicamente ed efficacemente la prossima grande idea nei mercati emergenti. ▽

Traduzione di Shake

AIF

ASSOCIAZIONE ITALIANA FORMATORI

L'aspirazione sempre più consapevole ad apprendere, generare, condividere e confrontare nuove dimensioni cognitive, metodologiche ed esperienziali unitamente al piacere di sviluppare network e creare stimolanti relazioni professionali, rappresentano alcune delle principali finalità che caratterizzano la partecipazione alle iniziative convegnistiche dell'Associazione Italiana Formatori.

Con questo spirito si svolgerà il

XXIII Convegno Nazionale AIF

LE FORMAZIONI FUTURE

TRA EFFICIENZA, SOGGETTIVITÀ E RINASCIMENTO COGNITIVO



Istituto degli Innocenti

Firenze, 29 e 30 settembre 2011



Il paradosso dell'ascesa di Samsung

L'improbabile successo di Samsung nel mescolare best practice occidentali con un metodo di business tipicamente giapponese offre alcune lezioni importanti ai colossi emergenti di oggi. di Tarun Khanna, Jaeyong Song e Kyungmook Lee

Gli attuali colossi emergenti devono guardare oltre i mercati domestici e hanno molto da imparare dall'esperienza pionieristica del gruppo sudcoreano Samsung, sicuramente l'impresa globalizzata di maggior successo della generazione precedente. Vent'anni fa, pochi avrebbero predetto che Samsung si potesse trasformare da produttore di apparecchiature low-cost in leader mondiale nell'R&S, nel marketing e nel design, con un marchio di maggior valore di quelli di Pepsi, Nike e American Express. Ancora meno avrebbero predetto che il percorso intrapreso avrebbe avuto successo. Per due decenni Samsung ha innestato pratiche di business occidentali su un sistema essenzialmente giapponese, unendo la sua tradizionale abilità nella produzione low-cost con la capacità di portare rapidamente sul mercato

prodotti di marca con qualità e margini elevati.

Le due serie di pratiche di business sembravano totalmente incompatibili. In un'organizzazione concentrata sul miglioramento continuo di processo, Samsung ha introdotto l'attenzione per l'innovazione. In una forza lavoro omogenea, Samsung ha introdotto esterni che parlavano un'altra lingua e non conoscevano la cultura aziendale. In una tradizione confuciana di venerazione per gli anziani, Samsung ha introdotto paga e promozione basate sul merito, mettendo alcuni giovani in posizioni di autorità, sopra gli anziani. Il percorso è stato segnato da uno squilibrio capace di disorientare, ma anche di generare un'intensa euforia.

Come Samsung, i giganti emergenti di oggi (Haier in Cina, Infosys in India e Koç in Turchia, per esempio) affrontano un paradosso: proseguire sulla strada del

successo richiede di abbandonare proprio ciò che ha dato origine a quel successo. È improbabile che i sistemi di business strettamente integrati che hanno funzionato nei mercati di provenienza possano garantire loro un futuro nei mercati globali. Per passare al livello successivo anche loro devono reinventarsi in modi che potrebbero sembrare contraddittori. E dovranno farlo di nuovo ogni volta che raggiungeranno un nuovo stadio.

Abbiamo seguito per sette anni i progressi di Samsung mentre l'azienda navigava in questo paradosso di trascendere il successo iniziale nei mercati di provenienza per conquistare la scena mondiale. Pensiamo che questa storia offra lezioni importanti per l'attuale generazione di giganti emergenti che stanno cercando di fare la stessa cosa.

L'ascesa di un leader mondiale

Il Gruppo Samsung, fondato nel 1938, è la realtà imprenditoriale più grande della Corea del Sud, con un fatturato di 227,3 miliardi di dollari nel 2010 e 315.000 dipendenti in tutto il mondo. Conosciuto in particolare per la sua ammiraglia, Samsung Electronics (SEC), produttrice di semiconduttori, telefoni cellulari, apparecchi televisivi e pannelli LCD, il gruppo spazia in una vasta gamma di settori, compresi quelli dei servizi finanziari, dei servizi informatici, il metalmeccanico, il navale e il chimico.

Nel 1987, quando Lee Kun-Hee subentrò al padre in qualità di secondo presidente nella storia dell'azienda, Samsung era leader in Corea nella maggior parte dei suoi mercati. Ma la posizione all'estero come produttore low-cost stava vacillando a causa della concorrenza sempre più forte di produttori giapponesi di elettronica che stavano costruendo impianti nel Sudest asiatico e dell'aumento delle retribuzioni nell'economia sudcoreana recentemente liberalizzata.

All'inizio degli anni Novanta, Lee ha individuato un'opportunità nell'avversione

delle aziende giapponesi (leader nel mercato analogico) all'adozione della tecnologia digitale, che attirava i consumatori di macchine fotografiche, attrezzature audio e altri prodotti elettronici. Questa opportunità avrebbe permesso a Samsung di superare i rivali sviluppando l'agilità, l'innovatività e la creatività necessarie al successo nel nuovo mercato digitale.

Lee ha cercato queste qualità a Occidente. Nel 1993 ha lanciato l'iniziativa New Management con lo scopo di importare nel modello di business di Samsung le best practice occidentali nell'impostazione della strategia e nella gestione dei talenti e delle ricompense. Lo scopo era quello di migliorare sensibilmente marketing, R&S e progettazione pur mantenendo i punti di forza nella produzione, nel miglioramento continuo e nella conduzione degli impianti. L'esecuzione di questa strategia mix&match è avvenuta lungo tre linee generali:

- Un processo formale di identificazione, adattamento e implementazione delle best practice occidentali più adatte.
- Sforzi costanti per rendere la cultura di Samsung più aperta al cambiamento importando personale esterno e mandando quello interno all'estero.
- Intervento di Lee per proteggere gli investimenti dalla pressione finanziaria di breve termine.

In questa maniera lenta ma costante, anche se non sempre agevole, Samsung ha costruito il suo sistema di gestione ibrido come una serie di esperimenti, prima in SEC e successivamente in tutto il gruppo (si veda il riquadro "Cercare il meglio di entrambi i mondi: il sistema di gestione ibrido di Samsung").

I risultati sono impressionanti. Nel 2004, SEC aveva una redditività sorprendente, nell'ordine dei 10,3 miliardi di dollari (quasi il 19%) su un fatturato di 55,2 miliardi, che la rendeva il secondo produttore al mondo per redditività, dietro a Toyota. Da allora, persino alla vigilia della recente crisi economica globale, i profitti di SEC sono stati superiori alla somma

di quelli delle cinque principali aziende elettroniche giapponesi (Sony, Panasonic, Toshiba, Hitachi e Sharp). Il gruppo ha raggiunto profitti record per circa 14,4 miliardi su un fatturato di 138 miliardi nel 2010, confrontati con gli 11,7 miliardi di Intel, gli 0,86 miliardi di Panasonic e gli 0,85 miliardi (stimati) di Sony. Dall'oscurità degli anni Novanta, il marchio Samsung è salito al numero 19 della classifica globale Interbrand del 2010, con un valore di 19,4 miliardi di dollari. Ma non è stato facile.

Un sistema su misura

Le radici giapponesi di Samsung sono forti. Al tempo della fondazione dell'azienda la Corea del Sud era una colonia giapponese. Il primo presidente Samsung, il padre di Lee, aveva studiato in Giappone e l'azienda si era fatta le ossa in settori come l'elettronica di consumo, i chip di memoria e i pannelli LCD, allora dominati dal Giappone. Di conseguenza, Samsung è salita al vertice del suo mercato d'origine con un modello giapponese di diversificazione senza correlazioni e di integrazione verticale alla ricerca di sinergie. La diversificazione era appropriata data la debolezza del mercato dei capitali della Corea del Sud, perché consentiva all'azienda di utilizzare i contanti generati internamente da un'operazione per finanziare le altre.

Anche il modello di lavoro gerarchico giapponese era adatto al contesto coreano. Le istituzioni alla base del mercato del lavoro manageriale in Sud Corea erano sottosviluppate e questo ostacolava la mobilità interaziendale. L'assenza di un mercato azionario ben sviluppato e di un'adeguata concorrenza per i talenti, unita a una forte tradizione confuciana di rispetto per gli anziani, aveva portato a un sistema di retribuzioni e promozioni basato sull'anzianità.

Per competere fuori dai mercati tradizionali, Lee sapeva che Samsung avrebbe dovuto superare il suo sistema bene integrato per entrare in contatto con persone

CERCARE IL MEGLIO DI ENTRAMBI I MONDI

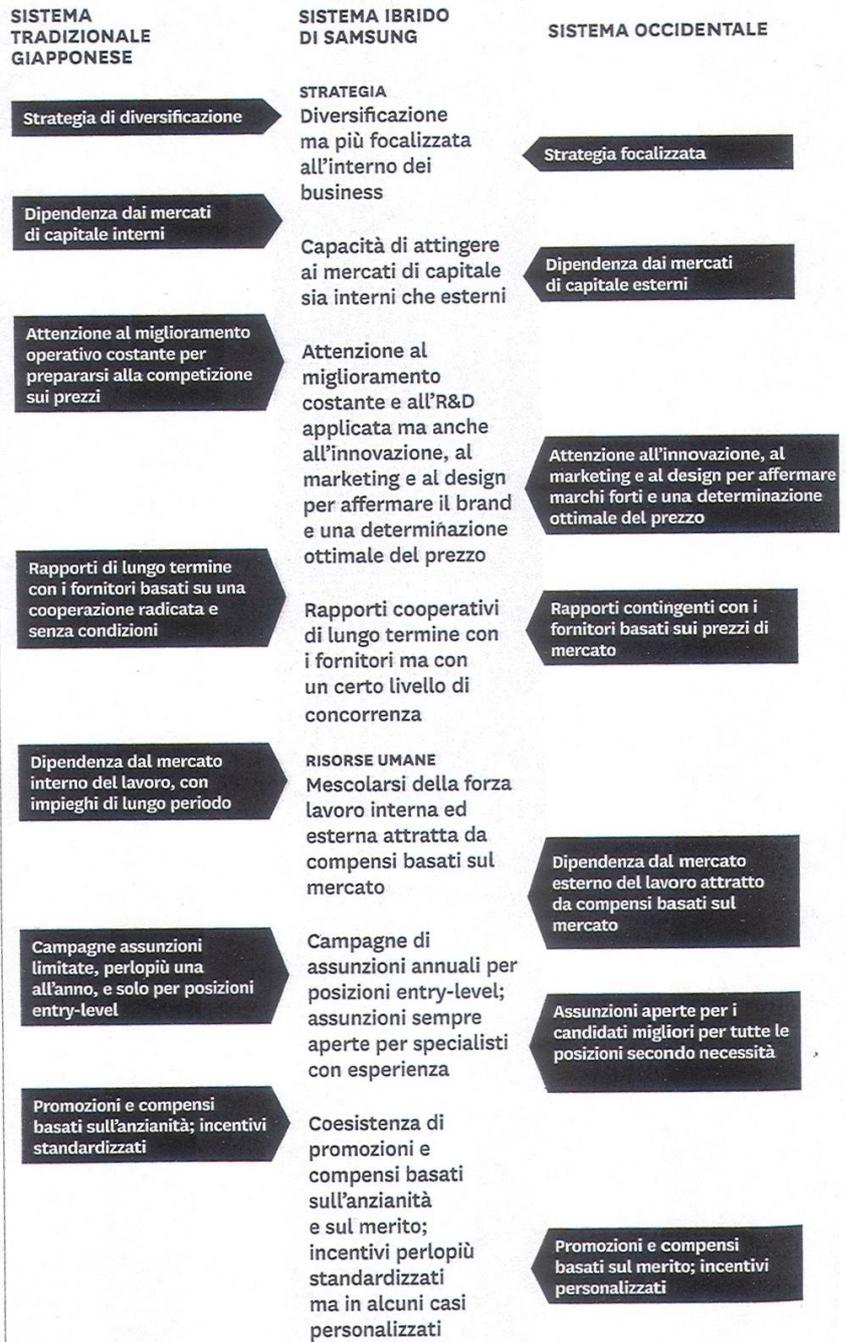
IL SISTEMA DI GESTIONE IBRIDO DI SAMSUNG

Immaginate di introdurre un'attenzione per l'innovazione in un'azienda ottimizzata per un miglioramento continuo di processo. O un sistema di retribuzione e di carriera basato sul merito in un'organizzazione con una forte tradizione di rispetto per l'anzianità. Sono solo alcune delle sfide che Samsung ha affrontato durante la creazione del suo straordinario sistema di gestione ibrido.

non coreane in contesti non coreani. Ciò significava introdurre pratiche che incompatibili con lo status quo. Lee non sottovalutava il grado di sconvolgimento che ne sarebbe derivato. Di conseguenza prestò molta attenzione a cambiare solo il necessario e a far adottare a Samsung le pratiche più adatte, facendo in modo che le persone potessero comprenderle e accettarle. L'azienda ha creato nuove organizzazioni per identificare e adattare le best practice esistenti all'estero. Lee ha sostenuto direttamente le pratiche che considerava cruciali e ha chiesto il contributo dei dipendenti allo sviluppo di ciascuna. I risultati sono stati misurati con attenzione. Se la resistenza era troppo forte, l'azienda ritardava l'adozione, modificava la pratica o (come nel caso delle stock option) la abbandonava completamente.

In questo modo Samsung ha immesso nel suo modello di business alcune pratiche fortemente incompatibili. A partire dal 1997, per esempio, l'azienda ha lentamente introdotto nella struttura di retribuzione basata sull'anzianità un sistema di ricompense basato sul merito e modellato sulle best practice di General Electric, Hewlett-Packard e Texas Instruments. La cifra che poteva essere corrisposta a chi otteneva risultati eccellenti rispetto a quella assegnata a chi ne otteneva di scarsi aumentava ogni anno, fino a raggiungere una differenza del 50%. Allo stesso modo, Samsung ha fatto in modo di permettere a chi otteneva buone performance di avanzare più rapidamente nel suo sistema di promozioni basato sull'anzianità, riducendo costantemente il numero minimo di anni di permanenza in un livello.

In ambito più globale furono adattati e adottati altri processi. Il Six Sigma di GE, per esempio, rientrava appieno nella cultura di miglioramento continuo di Samsung. Ma se in GE solo i manager e gli specialisti erano coinvolti nel sistema, in Samsung vi partecipava l'intero corpo dei lavoratori. Samsung ha anche adottato un programma di condivisione dei profitti



modellato su quello di HP in cui tutti i dipendenti, non solo i top e i general manager (come in molte aziende occidentali) possono ottenere un bonus calcolato in percentuale (fino al 50%) sul salario. Questo approccio prudente all'importazione di pratiche occidentali ha ridotto lo scompiglio ma ha anche rallentato i progressi. In un'azienda nella quale l'autorità del presidente coesisteva con la necessità di consenso da parte dei ranghi manageriali, Lee ha quindi cercato di aumentare la ricettività verso le idee provenienti dall'esterno. E l'ha fatto in due modi: importando nuovi cervelli dall'esterno e inviando quelli interni all'estero.

Portare dentro gli esterni

Il fatto che per decenni gli unici esterni che la compagnia ha assunto fossero autoctoni coreani è forse un'indicazione dell'isolamento della cultura di Samsung. Fino al 1983, quando è entrata nel business dei chip di memoria, l'azienda ha assunto ingegneri e quadri coreani che venivano da Intel, IBM e Bell Labs. Queste persone hanno svolto ruoli chiave nell'ascesa di Samsung (in meno di dieci anni) alla leadership globale nel settore dei chip. Ma quando Lee ha cercato di estendere l'approccio ai dirigenti senior (quelli che l'azienda chiama talenti "S") i nuovi arrivati si sono scontrati con una spaventosa resistenza.

Ciò non sorprende. In Samsung le promozioni sono sempre state assegnate agli interni e sembrava (e in effetti così era) che i nuovi venuti rubassero le promozioni a chi già era in lista d'attesa. Non risulta strano, quindi, che i manager in carica serrassero le fila, mettendo i nuovi arrivati in condizione di fare fiasco trattenendo informazioni importanti, esagerando i loro errori ed escludendoli socialmente.

A dire il vero, questa reazione era in parte giustificata: all'inizio alcuni dei nuovi arrivati faticavano a capire cosa ci si aspettava da loro e talvolta erano effettivamente più inesperti di quanto l'azienda avrebbe desiderato. Inoltre, il successo è

legato al contesto: per certi versi gli assunti di livello "S" avevano dato buoni risultati nei loro lavori precedenti a causa della conoscenza che avevano del sistema. La natura a maglie fitte della cultura Samsung era una questione a sé che richiedeva particolare attenzione.

Prendiamo il caso di Erik Kim, assunto nel 1999 come direttore marketing di SEC. Oggi la maggior parte dei dirigenti senior in SEC riconosce in Kim colui che ha avviato la campagna di marketing "Samsung DigitAll: tutti sono invitati" e che ha impostato la strategia che ha trasformato Samsung in un brand veramente globale. Il CEO di SEC, Yun Jong-Yong ha dato a Kim pieno appoggio fin da principio, ammonendo i suoi dirigenti senior: «Alcuni di voi potrebbero volerlo in cima a un albero per poterlo far cadere scuotendo la pianta. Se qualcuno ci prova, sarà ripreso severamente». Nonostante ciò, Kim ha faticato a trovare il sostegno degli altri senior. «Benché Yun mi sostenesse completamente e chiedesse agli altri dirigenti di aiutarmi, questi sono stati riluttanti a farlo per i primi due anni che ho lavorato in SEC», ha dichiarato durante un'intervista del 2004. «Ora mi aiutano nei problemi legati al lavoro, ma mi sento ancora isolato dal punto di vista emotivo». Nelle conversazioni che abbiamo avuto nel 2004 con dirigenti senior in SEC, molti ancora minimizzavano il contributo di Kim al miglioramento eclatante del marchio SEC. Tre mesi dopo queste interviste, allo scadere del contratto, Kim ha lasciato SEC per diventare il chief marketing officer di Intel.

Migliorare la qualità degli assunti di livello "S" (e la loro accoglienza in azienda) non è stato un compito facile, e Lee ha riflettuto molto su come affrontarlo. A partire dall'inizio degli anni Novanta, Samsung ha inviato all'estero addetti alle assunzioni internazionali (IRO) per familiarizzare con i talenti stranieri. E nel 2002 Lee ha fatto dipendere il 30% della valutazione delle performance annuali dei CEO delle affiliate Samsung dall'assun-

zione e dal mantenimento dei talenti "S". Con questo tipo di motivazione Yun, per esempio, ha agevolato l'ingresso dei nuovi arrivati nell'organizzazione facendoli partecipare nei primi mesi a una consulta sul rendimento allo scopo di conoscere qualcosa dei colleghi, della cultura e del business prima di assumere il loro ruolo. Ha anche istituito un programma formale di mentoring con incontri almeno trimestrali con ciascun assunto "S" al fine di dare e ricevere feedback.

Gli sforzi di Samsung per reclutare e mantenere laureati non coreani con MBA e dottorati erano ostacolati da tensioni culturali, sociali e politiche, peggiorate dalla barriera linguistica. Per aiutare ad assimilare questi nuovi arrivi, nel 1997 Lee ha ordinato al quartier generale del gruppo di istituire un'unità interna di consultazione straordinaria, il Global Strategy Group (GSG) che riferisse direttamente al CEO. I suoi membri (laureati non coreani nei programmi di business e di economia occidentali più prestigiosi che avevano lavorato per aziende leader globali come McKinsey, Goldman Sachs e Intel) trascorrevano due anni pieni nel GSG e dovevano imparare le basi del coreano prima di ricoprire le loro posizioni. Anche così, però, molti di loro sono successivamente stati assegnati a filiali estere, di solito nei Paesi di provenienza.

L'adattamento culturale è un osso durissimo. Dei 208 MBA non coreani entrati nel GSG dalla sua creazione, 135 lavoravano ancora per Samsung a dicembre 2010. Ad avere più successo sono coloro che si sono sforzati di più di adattarsi alla cultura coreana (vedi il box "Consigli da un dirigente di ritorno").

Il tasso di accettazione è in crescita costante. Prima del GSG nessun MBA non coreano aveva lavorato in SEC per oltre tre anni, ma il 32% degli MBA non coreani assunti in SEC l'anno di istituzione del GSG erano ancora in azienda tre anni dopo. Nei dieci anni successivi il dato è aumentato al 67%. L'effetto di questi dipendenti sull'organizzazione può essere

Consigli da un dirigente di ritorno

paragonato a quello di una goccia su una pietra. Dal GSG arrivano sempre più persone in SEC e i colleghi coreani hanno dovuto cambiare stili di lavoro e mentalità per accogliere le pratiche occidentali, rendendo l'ambiente sempre più aperto alle idee provenienti dall'estero. Oggi, SEC fa di tutto per farsi assegnare dal GSG un numero maggiore di neoassunti.

Mandare fuori gli interni

Alla fine del Diciannovesimo secolo, il governo imperiale giapponese inviò all'estero i suoi rappresentanti d'élite affinché studiassero le abitudini e le istituzioni occidentali di successo. Tornarono portando, tra le altre innovazioni, il sistema postale britannico, il sistema giudiziario francese, il sistema di educazione primaria americano e l'organizzazione militare tedesca, aggiungendo caratteristiche innovative proprie per adattarli alla situazione locale. Samsung agisce in modo simile, inviando il personale ad alto potenziale in Giappone perché ottenga lauree avanzate in ingegneria, negli Stati Uniti per perfezionarsi in Marketing e Management e a Singapore, Hong Kong e New York per studiare l'alta finanza. Quando ritornano, questi dipendenti occupano posizioni chiave e, mettendo in pratica quanto appreso, diventano importanti agenti di cambiamento.

Il programma per specialisti di zona è perfettamente in linea con questa tradizione ed è senza dubbio il più importante sforzo di globalizzazione di Samsung. Ogni anno da oltre due decenni, Samsung sottopone circa 200 giovani dipendenti di talento a un corso di formazione linguistica intensivo di dodici settimane, seguito da un anno intero all'estero. Per i primi sei mesi il loro unico lavoro consiste nell'acquisire la lingua e la cultura e costruire reti facendo amicizie ed esplorando il Paese. Nei successivi sei mesi, svolgono un progetto indipendente di loro scelta. All'inizio erano mandati solo in Paesi sviluppati, ma negli ultimi dieci anni sono stati inviati più

Choi Chi-Hun, laurea alla Turfts e MBA alla George Washington University, ha lavorato 19 anni in GE, di cui sei al quartier generale negli Stati Uniti, prima di essere assunto in Samsung nel settembre 2007. Benché fosse originario della Corea, avesse prestato servizio militare nell'aeronautica del suo Paese e anche lavorato in Samsung per alcuni mesi nel 1985, ha dovuto passare

Choi non parlava in inglese con i colleghi coreani, rispettava i più anziani e si comportava come gli altri dipendenti Samsung.

attraverso il processo di iniziazione dei livelli senior esterni, trascorrendo sette mesi come consigliere di Yun Jong-Yong, il CEO di Samsung Electronics (SEC) e un anno e sette mesi come responsabile del settore stampanti di SEC prima di diventare CEO di Samsung SDI e ora CEO del settore carte di credito dell'azienda. In qualità di esterno con una profonda conoscenza interna, Choi ha fatto in modo di integrarsi nella cultura e di conseguenza non ha subito i problemi di ambientazione che hanno perseguitato molti dei suoi colleghi di livello senior. Non parlava in inglese con i colleghi

spesso in zone emergenti, in particolare in Cina e, più di recente, in Africa.

Come i loro colleghi formati all'estero, gli specialisti tornano per occupare posizioni importanti nella sede centrale o nelle unità di business in Corea del Sud o all'estero. In queste posizioni diffondono informazioni su come le aziende straniere di successo operano e patrocinano esperimenti con le best practice.

Sarebbe difficile sopravvalutare il valore delle relazioni strette dagli specialisti di zona. Uno dei primi, per esempio, nel 1990 è andato in Thailandia, dove ha imparato la lingua e stabilito rapporti con

coreani. Dimostrava un totale rispetto verso i subordinati più vecchi di lui. In generale si comportava come facevano gli altri dipendenti Samsung. Consiglia agli altri livelli "S" di fare altrettanto e porta come esempio uno dei suoi protetti di successo, di cui ha favorito l'assunzione in parte perché sapeva che si sarebbe impegnato di cultura coreana e sarebbe stato tanto coraggioso, per esempio, da mangiare kimchi (piatto a base di verdure fermentate e spezie) e bere vino coreano alla cena organizzata in suo onore il primo giorno di lavoro.

Choi, comunque, è chiaro riguardo ai benefici cruciali portati dagli esterni all'organizzazione. Avendo una conoscenza approfondita del sistema di gestione dei talenti di GE, per esempio, era nella posizione ideale per condividere le sfide (in cui di solito non ci si imbatte negli esercizi di benchmarking) affrontate da aziende come GE, offrire possibili soluzioni e suggerire quali parti del sistema Samsung avrebbe potuto adottarle con successo. Gli assunti senior provenienti da altre aziende portano conoscenze simili, con una visuale fresca sulle pratiche inefficaci e inefficienti che gli interni danno per scontate. Per quanto assimilato, Choi raccomanda una cultura più orientata al mercato e alle performance e più meritocratica, che punti a coltivare in Samsung la meritocrazia che conosceva in GE.

importanti personalità locali. È rimasto fino a ottenere un MBA al Sasun Graduate Institute of Business Administration della Chulalongkorn University, la stessa scuola frequentata da molti primi ministri, importanti funzionari di governo e CEO thailandesi. Grazie a questa full immersion ha raggiunto una conoscenza e una comprensione totali dei regolamenti e dei sistemi fiscali del Paese. Gli stretti rapporti costruiti nel Paese gli hanno permesso di presentare i prodotti TV, audio e video di SEC all'élite thailandese e di ingaggiare in Samsung un vice president di Hitachi in un momento in cui Hitachi era il lea

der di mercato e Samsung virtualmente sconosciuta.

Non è l'unico. Un altro specialista di zona, che è andato in Indonesia nel 1991, ha usato la sua conoscenza della lingua e la sua rete personale per impiantare un ufficio commerciale le cui vendite sono raddoppiate ogni anno per tre anni consecutivi. Un terzo, inviato a Bangalore nel 2009, ha dedicato il suo progetto all'aiuto di una comunità rurale e quindi applicato la conoscenza approfondita che aveva ottenuto allo sviluppo di elettronica di consumo che Samsung ha potuto vendere nella regione. Di questi tempi gli studi regionali sono decisamente fuori moda nelle scuole di business, superati dalla ricerca fondata su singole discipline come economia, scienze politiche, sociologia ecc. L'effetto collaterale indesiderato è una riduzione delle conoscenze geografiche, un vuoto istituzionale globale che a nostro avviso Samsung è maestra nel riempire. In effetti, l'esperienza di Samsung suggerisce che potrebbe essere arrivato il momento in cui le aziende e le scuole di business occidentali diano maggior risalto allo sviluppo di forti legami ed expertise di area.

Quello che solo il presidente può fare

I tentativi di globalizzazione di Samsung hanno assorbito una quantità notevole di investimenti di tempo, denaro e volontà dei dirigenti. Per assumere alcuni livelli "S" ci sono voluti 10 anni. SEC spende circa 100.000 dollari oltre alla retribuzione annua per formare e supportare ogni specialista di zona, senza contare i costi di opportunità e il rischio di turnover che l'azienda corre tenendo l'élite dei dipendenti lontana dalle posizioni chiave per 15 mesi. Questi investimenti (che richiedono trade off fondamentali tra il breve e lungo termine e tra competenza culturale e perizia nel settore) sono stati fatti in tempi di vacche sia grasse sia magre, spesso sollevando le obiezioni dei top manager di Samsung. Non sarebbero stati possibili senza l'impegno chiaro e coerente di Lee.

L'effetto di questi dipendenti sull'organizzazione può essere paragonato a quello di una goccia su una pietra. Lentamente l'ambiente è diventato più aperto alle idee provenienti dall'estero.

Cinque anni dopo il lancio del programma di assunzione dei livelli "S", il sostegno da parte dei CEO delle affiliate al gruppo Samsung era decisamente tiepido e tale sarebbe probabilmente rimasto se Lee non avesse legato tanta parte dei compensi al successo del programma. Il Global Strategy Group, conosciuto in azienda come "il progetto del presidente", probabilmente non sarebbe sopravvissuto alla crisi finanziaria asiatica (abbastanza grave da determinare il fallimento del gruppo Daewoo) se Lee non l'avesse finanziato anche a fronte delle perdite record di Samsung.

David Steel, executive vice president di SEC e la persona di livello più alto uscita dal GSG, ha notato che per il successo di un programma di questo tipo sono necessari sia l'impegno dell'alta dirigenza sia il sostegno dei ranghi manageriali. Molta dell'influenza del presidente è trasmessa in modo simbolico. Ma la sostanza e il simbolismo di quel sostegno contano molto. L'interesse continuo di Lee è stato indispensabile per la sua iniziativa più recente: lo sviluppo della expertise di Samsung nel design, una capacità che il presidente ritiene indispensabile per la crescita costante dell'azienda. Molti mettono in discussione le aspirazioni di Samsung nel campo del design proprio come molti dubitavano che potesse diventare un protagonista globale: Ma Lee ha impostato il suo programma nel 1996, anno di fondazione e finanziamento del Samsung Art&Design Institute in collaborazione con Parsons, la New School for Design di New York. Un numero nutrito di laureati nel corso di formazione intensivo di tre anni sono entrati in Samsung come designer. Su questa scia, SEC ha fondato istituti di ricerca sul design negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Italia, Giappone,

Cina e India. Ogni anno SEC manda 15 designer all'estero, in importanti scuole di design per un periodo che va da uno a tre anni per apprendere i trend più innovativi. Come risultato, SEC ha vinto una quantità di premi per il design. Unendo questa eccellenza nel design alla sua tradizionale competenza tecnologica, l'ex imitatore low-cost può ora sostenere una strategia di prezzi elevati per le sue TV e i suoi telefoni cellulari.

PER QUANTO lunga e difficile sia stata la transizione di Samsung, il modello ibrido ha portato l'azienda non sulla vetta ma su un altro livello, che a sua volta dovrà essere superato. Per continuare a salire, dovrà raggiungere un livello più alto di diversità e decentralizzazione: diventare un'azienda brasiliana in Brasile, per esempio, anziché una società coreana che fa affari in Brasile. Dovrà trovare modelli nuovi per pratiche nuove in modo da poter superare ancora una volta i suoi punti di forza attuali e affrontare i paradossi che potrebbero nascere. È un tentativo che vale la pena osservare, da parte non solo della nuova generazione di aziende dei mercati emergenti, ma anche dei concorrenti occidentali, che potrebbero un giorno raggiungere i limiti della loro capacità di imporre la cultura occidentale sul resto del mondo. ▣

 **Tarun Khanna** è Professore alla Harvard Business School e coautore di *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution* (Harvard Business School Press, 2010).

Jaeyong Song (jsong@snu.ac.kr) e **Kyungmook Lee** (kmlee@snu.ac.kr) insegnano alla Seoul National University in Corea del Sud.

Traduzione di Shake