



**STRATEGIA.** Come favorire strategie di successo grazie alla cultura aziendale

# Il jolly “cultura d’impresa”

**Sia grandi imprese che Pmi possono trarre un forte vantaggio competitivo dall’implementazione di una visione chiara, condivisa e sostenibile a supporto della loro strategia, spiegano Hermann Simon e Danilo Zatta**



**Hermann Simon** è presidente di Simon Kucher & Partners (SKP) e docente presso Harvard e INSEAD e London Business School, è stato definito maggior management thinker europeo.



**Danilo Zatta** è ad di SKP, è autore con Simon dei bestseller *Strategie di Pricing*, *Capire la strategia d’impresa*, *Campioni Nascosti* e del suo nuovo libro *Revenue Management*.

**R**einhold Würth, uno dei più grandi imprenditori tedeschi del dopoguerra che ha trasformato un’azienda con due dipendenti nel Gruppo Würth, un colosso mondiale con 378 aziende in 85 paesi e quasi 8 miliardi di euro di fatturato, disse in merito alla cultura d’impresa: «Puoi raggiungere risultati molto superiori con un team altamente motivato che dispone di macchinari vecchi e faticanti dislocati in un vecchio capannone rispetto a quello che riuscirai a raggiungere con un team demotivato e privo di stimoli che ha accesso alle migliori attrezzature e infrastrutture». La cultura d’impresa fornisce ai dipendenti una direzione alle loro attività per il

raggiungimento di obiettivi di lungo termine. La visione indica la strada che l’azienda intende percorrere in futuro, il ruolo e il posizionamento che ricoprirà, nonché i traguardi che intende raggiungere. Quando nei primi anni Ottanta Bill Gates, fondatore della Microsoft, propagava la sua idea di creare un’impresa di software a livello mondiale, quasi nessuno lo prese sul serio. La sua esplicita visione la sintetizzava con questa frase: “Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato”. A quei tempi l’information technology era dominata dai colossi dell’hardware come Ibm e Digital Equipment. Oggi la Microsoft rappresenta





In Italia molto spesso gli imprenditori e gli amministratori delegati non hanno idea di come sarà posizionata la loro azienda tra 10 anni. Sono creatori, piuttosto che produttori

la realizzazione senza precedenti di una visione d'impresa epocale. Non meno audaci erano gli obiettivi stabiliti da Jeff Bezos anni fa per la sua impresa su Internet: lui voleva far diventare Amazon.com il più grande venditore di libri nel canale online a livello mondiale. Oggi Amazon.com è uno dei brand più conosciuti e un'azienda tra le prime al mondo per tassi di crescita con un portafoglio che comprende numerosissime categorie merceologiche da libri a cd e dvd fino a computer, cibo, vestiti e accessori per automobili. Lo stesso coraggio lo troviamo in Nerio Alessandri che nel 1983 a soli 22 anni ha fondato in un garage di Gambettola, un paesino di 10.000 abitanti a sette chilometri da Cesena, la Technogym, con la visione di creare una multinazionale leader tecnologica nel wellness. Nel 2007 la Technogym era divenuta, con circa 350 milioni di euro di fatturato e più di 1.300 dipendenti, la maggiore impresa nel wellness in Europa.

Cos'è quindi una visione? Un'illusione, un'utopia, un sogno oppure qualcosa di potenzialmente realizzabile vicina alla realtà che ci appare all'orizzonte. Il fenomeno "visione" ha diverse dimensioni:

- una visione deve avere una direzione e un focus indirizzati al raggiungimento di un obiettivo;
- deve avere qualità durature e andare oltre la routine giornaliera;
- non è sufficiente "pensare": la visione dell'impresa deve anche essere comunicata all'interno dell'azienda e, in definitiva, posta in essere.



Strategia e cultura d'impresa, di H. Simon - D. Zatta, Il Sole 24 Ore, 2008

### La visione d'impresa in sei categorie

Sebbene la situazione sia migliorata, molte aziende italiane continuano a risentire della mancanza di una chiara visione. Ci stupisce sempre il fatto che, quando chiediamo ad amministratori delegati o imprenditori come sarà posizionata la loro azienda fra dieci anni, otteniamo raramente una risposta chiara e convincente. La maggior parte delle aziende si lasciano guidare dalle loro attività quotidiane. Sono reattive piuttosto che proattive. L'orizzonte di una visione deve essere duratura e andare oltre le mere faccende operative quotidiane. La dimensione temporale deve essere sufficientemente ampia da proiettarla abbastanza lontano nel futuro, cosicché il passare del tempo non porti a una fine prematura della visione. Allo stesso modo, però, la focalizzazione non deve essere su un futuro troppo distante, altrimenti non verrà presa seriamente. La visione deve trovare il giusto bilanciamento fra l'essere sufficientemente distante dal presente, rimanendo tuttavia così concreta da non risultare illusoria, inaccettabile, o assurda. Analizzando la funzione della visione e la sua importanza per la creazione di un vantaggio competitivo e di un successo aziendale sostenibile nel lungo periodo, sorge spontanea la seguente domanda: che tipo di contenuto si adatta meglio per la definizione della visione?

Possiamo dividere le visioni d'impresa fondamentalmente in sei categorie.

**1** Le visioni possono *propagare nuove tecnologie o innovazioni*. In questa categoria ricadono visioni come quelle della Sap, di Microsoft, della Polaroid o della Pfizer. Rientrano in questa categoria anche le imprese che hanno introdotto la tecnologia laser nell'engineering o quelle che hanno sviluppato il treno a levitazione magnetica. Esempi italiani sono la Saes Getters di Lainate, leader nella tecnologia getter o Indena di Milano, che propone al mercato continue innovazioni nel campo di principi attivi e ingredienti funzionali di derivazione botanica e la System di Fiorano Modenese, leader nella produzione di automazioni industriali nel settore della ceramica e della logistica.



**2** Una seconda categoria verte sulla *creazione di nuovi mercati e canali distributivi*: le visioni dei fondatori delle imprese che operano tramite Internet pongono l'accento più sulla creazione di nuovi mercati che sull'aspetto tecnologico e stabiliscono canali d'informazione e di distribuzione di prodotto innovativi. Esempi sono Yahoo!, Autobytel e Knowledge Universe Education. In Italia, Venere.com, nata a Roma nel 1995, vanta la reputazione di uno dei primi e più importanti sistemi di prenotazione Internet per il mercato europeo dell'ospitalità.

**3** L'espansione regionale, l'ingresso in nuovi segmenti di mercato, fusioni d'impresa o acquisizioni e l'ambizione della leadership di mercato si riferiscono al terzo tipo di visione, anche detta *imperiale o di conquista*. Esempi includono Alessandro Profumo e la sua visione del ruolo futuro della banca Unicredit nella competizione in Europa, che con l'acquisizione, prima, di HypoVereinsbank ha spalancato le porte all'espansione nell'Est europeo e, poi, con l'integrazione di Capitalia, ha fatto conquistare al gruppo bancario un'ulteriore quota di mercato in Italia. Altro esempio è la visione di Sergio Marchionne per il gruppo Fiat di diventare un'impresa globale nel settore automobilistico, che si sta realizzando, ad esempio, tramite cooperazioni con Tata in India, Chery in Cina e Tofas in Turchia.

**4** Attraenti sono anche visioni che mirano a raggiungere la *leadership nella qualità, servizi o costi*. I dipendenti si identificano infatti volentieri con visioni che puntino a divenire i migliori, i primi, i più orientati ai clienti o i più veloci. Nessuno ama essere mediocre.

**5** Un ulteriore nucleo di visione può essere quello legato a *sorpassare o raggiungere un concorrente*: nulla in realtà può stimolare più della competizione con un forte antagonista. Un esempio lampante è quello della Pepsi la cui visione principale era quella di battere la Coca Cola. Altro esempio è quello dell'Avis, il cui obiettivo è quello di scalzare la Hertz con lo slogan "we try harder". La sfida di raggiungere lo storico antagonista Daimler viene considerata come una delle principali fonti di impulsi ed energie per la Bmw.

**6** Ultima categoria ma non per questo meno importante è quella delle visioni *orientate ai dipendenti* che contiene un profondo contenuto: imprese che danno ampio risalto al benessere e allo sviluppo dello staff all'interno della visione favoriscono una forte identificazione dei propri dipendenti con l'azienda e di conseguenza un ampio effetto motivazionale. È questo il caso della Hewlett Packard e di Gore.

In sintesi possiamo concludere che la visione:

- forma il cuore della cultura ed è cruciale per assicurare il successo di lungo periodo dell'azienda;
- fornisce una direzione e incrementa anche la motivazione e l'impegno;
- viene formulata da leader carismatici con diversi contenuti e poi comunicata e condivisa.



Nerio Alessandri

## Etica, umiltà e responsabilità in Technogym

Technogym, fondata nel 1983 da Nerio Alessandri, è oggi l'azienda leader nel settore delle tecnologie e dei servizi per la preparazione atletica, riabilitazione e wellness. In meno di vent'anni Technogym è passata dall'essere uno start-up nel garage sotto casa a divenire un marchio conosciuto in tutto il mondo. La chiave di lettura del successo di Technogym è rappresentata dai tre pilastri sui quali l'azienda è stata fondata: filosofia wellness, cultura d'impresa e innovazione. Soprattutto nella fase di start-up il fondatore ha dato un forte peso all'aspetto della cultura coltivandola continuamente, aiutandola a crescere e adeguarsi allo sviluppo dell'azienda, creando un forte legame fra leadership, visione e cultura aziendale. La filosofia wellness rappresenta l'origine dalla quale Alessandri ha sviluppato la propria visione, ossia "considerare il wellness come un nuovo stile di vita". «La cultura aziendale è uno dei fattori di successo più importanti in Technogym e pertanto ci impegniamo affinché essa venga recepita da ognuno dei più di 1.200 dipendenti. I valori trasmessi, etica, umiltà, responsabilità, sono valori radicati e condivisi che suscitano nelle persone motivazione, passione ed entusiasmo. In azienda inoltre non esistono capi, ma leader in grado di trascinare le persone con il loro personale esempio» sostiene Alessandri.

Fonte: Strategia e cultura d'impresa, H. Simon - D. Zatta, *Il Sole 24 Ore*, 2008



Renzo Rosso

## Il giusto mix tra continuità e cambiamento di Diesel

Renzo Rosso rappresenta un eccellente esempio della capacità di combinare esperienza e teoria, continuità e cambiamento, generazione di idee e la loro realizzazione. «La cultura in Diesel forma la base del successo dell'azienda. Tutte le persone devono amare il lavoro che fanno. Ciò vale per il management e i designer come per lo staff alla reception» afferma Renzo Rosso. La forte crescita è stata una sfida sia per Rosso che per la cultura della Diesel. «I primi tempi sono stati molto faticosi. Dovevo bussare a tutte le porte. Andavo di persona e chiedevo a ogni negozio di darmi un metro del loro negozio per esporre i miei modelli, promettendo di pagare loro la differenza se fossero rimasti con troppi pezzi invenduti.» Il passaggio da piccola azienda a impresa globale è stato tuttavia veloce. Trovare il giusto bilanciamento fra continuità e cambiamento è stata l'arma vincente. Rosso afferma: «Negli anni '90 abbiamo assunto molti manager con anni di esperienza da imprese come Procter&Gamble o Ferrero. Nel decennio che va dal 2000 al 2010 stiamo invece rimpiazzando o integrando il management storico con nuove figure più giovani. Queste sono due sfide importanti che abbiamo affrontato e continueremo ad affrontare aprendoci a cambiamenti culturali ma preservando il vecchio dna della cultura della nostra impresa».

Fonte: Strategia e cultura d'impresa, H. Simon - D. Zatta, *Il Sole 24 Ore*, 2008

### Le regole per le start up

A differenza dei manager di imprese fondate nel passato, i management di imprese di start-up non ereditano alcuna cultura d'impresa. Sebbene ciò possa risultare un vantaggio in termini di libertà nella formazione della cultura più adatta, risulta allo stesso tempo una necessità in quanto la cultura di uno start-up è un fattore di successo estremamente critico.

Per colmare il vuoto culturale il fondatore dovrà far sì che l'ossatura della cultura della sua nuova azienda sia presente fin dal primo giorno di operatività.

**1** Lo start-up ha bisogno di fornire a tutto lo staff una visione capace di andare oltre il prossimo finanziamento. Il fatto che la visione sia condivisa da parte dei dipendenti è una testimonianza della capacità di leadership del management.

**2** I simboli e le attività condivise creano uno spirito e un'unità all'interno dell'impresa con cui neanche i programmi di stock option orientati alla performance possono competere. Alcuni sono creati volutamente dal management, per esempio l'allestimento di ogni postazione con il medesimo equipaggiamento, il darsi del tu già nel colloquio di assunzione, l'assenza di un dress code o il casual Friday. Altri si sviluppano da sé, quando ad esempio la madre di uno dei dipendenti prepara una torta per tutto il team regolarmente di giovedì.

**3** Il successo fulminante apprezzato dagli investitori e dai media può intaccare lo spirito idealistico di molti fondatori portando spesso alla perdita del contatto con i dipendenti. Ciò comporta spesso che il fondatore non riesca a valutare i propri dipendenti come dovrebbe. Nonostante questo distacco non possa essere compensato del tutto da semplici azioni come il mettere a disposizione dei dipendenti gratis ad esempio bevande o frutta, esse hanno un alto valore simbolico e un impatto positivo.

**4** Principi espliciti, come "orientamento all'output piuttosto che all'input", incoraggiano lo sviluppo di un implicito sistema autoregolamentato di ruoli e norme sociali che promuovono la responsabilizzazione del singolo dipendente. Quanto maggiore è l'orientamento all'interno di un'impresa all'output inteso come performance, tanto maggiore sarà l'impegno del singolo dipendente nell'intraprendere azioni per raggiungere risultati superiori.

**5** La qualità della comunicazione all'interno di uno start-up indica quanto soddisfatti siano i dipendenti del loro lavoro: sono i fondatori a stabilire con il loro esempio quanto sia aperta la comunicazione.

**6** La giusta selezione dei collaboratori determina la nascita di una cultura adeguata: come in una squadra calcistica serve il giusto mix di menti creative e duri lavoratori.



Sergio Marchionne

## Lo slogan delle “quattro D” di Fiat

Il gruppo Fiat è un altro caso aziendale che per uscire dalla crisi, che nei primi anni del 2000 l'ha portata a un passo dalla bancarotta, ha dovuto cambiare radicalmente la cultura aziendale e ciò è stato uno dei fattori di successo della sua rinascita. Il primo obiettivo è stato proprio lo scrostamento della cultura vigente fino ad allora. Punto di partenza è stato il rovesciamento della cultura che caratterizza l'organizzazione al vertice di molte grandi aziende italiane: il passaggio dal sistema tradizionale gerarchico dell'ordine e dei controlli a quello delle deleghe e del fare: «L'abbiamo rasa al suolo!» afferma Marchionne. I leader di Fiat Auto dovevano dimostrare di possedere alcuni requisiti fondamentali, sintetizzati nello slogan delle “quattro D”. *Drive* sta per capacità di guidare, di dare spinta. *Develop* significa sviluppare business e valorizzare le persone. *Decide* è la determinazione nel prendere decisioni, anche dure e rischiose. *Deliver* indica la capacità di portare a casa risultati. “Building only the best team” è una delle regole base indicate ai manager, ma anche “acting quickly and decisively”. Riassumendo: un completo e benefico stravolgimento della cultura è stato il punto di partenza della rinascita del gruppo Fiat.

Fonte: Strategia e cultura d'impresa, H. Simon - D. Zatta, *Il Sole 24 Ore*, 2008

### La cultura di fronte al cambiamento

Più velocemente cambia l'ambiente esterno e l'impresa stessa, maggiormente si dovrà fare attenzione a non dimenticare il proprio passato e le conoscenze accumulate. Il valore di continuità è stato confermato da numerosi studi empirici. Una ricerca americana ha comparato le cosiddette imprese visionarie, definite come quelle imprese che nel lungo periodo hanno avuto un duraturo successo, con le imprese normali. Una delle differenze è stata quella che i manager alla guida delle imprese visionarie rimanevano in carica in media 18 anni, mentre il tempo medio di permanenza del management in quelle normali era di soli 11 anni. La maggior parte delle imprese non riesce tuttavia a raggiungere il giusto equilibrio: se i decisori hanno carriere segnate dalla continuità, l'esperienza diviene il fattore dominante e l'apertura verso nuovi metodi analitici sarà inferiore. Ciò richiede che manager con esperienza dimostrino la disponibilità a familiarizzare regolarmente con nuovi strumenti scientifici. I giovani talenti che per contro entrano nel mondo aziendale con fresche conoscenze metodologiche, devono invece essere pronti a riconoscere il valore dell'esperienza. Il management di successo combina esperienza e teoria, continuità e cambiamento, generazione

di idee e la loro realizzazione. “La storia dei popoli è una storia di educazione più che di emancipazione. Non esistono forze misteriose da cui emanciparsi, ma esistono principi da imparare, abitudini da introdurre, attività da sviluppare” affermava Nitti. Per essere competitivi oggi ed essere presenti nel futuro è necessario rispettare alcuni principi. Il primo è porsi obiettivi chiari e realistici, limitando l'eccesso di burocrazia per non rinviare le decisioni e disperdere le responsabilità. È inoltre necessario alimentare il concetto di competizione ed è fondamentale avere una leadership riconosciuta in grado di mantenere le promesse. Tutti elementi che sottolineano l'importanza di avere una forte cultura aziendale. ■

### Per saperne di più

- Simon H. e Zatta D. (2007), *Strategia e cultura d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Simon H. e Zatta D. (2007), *Campioni nascosti*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Simon H. e Zatta D. (2006), *Strategie di Pricing*, Hoepli, Milano.
- Simon H. e Zatta D. (2006), *Capire la strategia d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Zatta D. (2007), *Revenue Management*, Hoepli, Milano.
- Zatta D. (2007), *Redditività alle stelle*, L'Impresa, n. 5, pp. 38-43.