

Introduzione

Siete contenti di come le cose stanno andando nella società, in politica e nel business? L'Edelman Trust Barometer¹, strumento che misura la fiducia in istituzioni, governi e imprese, nel 2013 è al suo minimo storico e indica che i tempi richiedono ai leader un cambiamento di rotta. Se si prende il settore bancario come esempio, il declino economico globale e la crisi di liquidità sono legati a eventi diversi, tra cui BNP Paribas che congela i riscatti da tre fondi d'investimento per l'oggettiva incapacità di calcolarne il valore (2007), la crisi in Usa dei mutui subprime e sempre in Usa lo scoppio della bolla immobiliare e il danno complessivo per le istituzioni finanziarie a livello globale.

Le ragioni della crisi sono molteplici: un'eccessiva leva finanziaria, acquisizioni poco prudenti, diversificazione basata su sinergie dubbie, un risk management e sistemi di governance fallaci, così come i problemi di coordinamento verticale e orizzontale lungo il network bancario nel suo complesso. Gli effetti, dal punto di vista economico, impattano su tutto il mondo, toccando la crisi del debito sovrano europeo, che crea alti livelli di debito per le famiglie, disavanzi commerciali e una disoccupazione al suo massimo storico, e impone misure severe in termini di austerità. Nel settore finanziario, molte banche perdono più del 90% del loro prezzo delle azioni e, tra quelle che sopravvivono, molte devono ancora riprendersi.

¹ L'Edelman Trust Barometer è consultabile online sul sito della Edelman, www.edelman.com, alla sezione dedicata.

Questo è un libro sulla resilience, ovvero l'abilità delle aziende di adattarsi, resistere e risollevarsi dagli shock esterni. Esiste un metallo, chiamato nitinol, nickel e titanio. Esso è una lega a memoria di forma, ovvero un metallo che ricorda la sua forma originale e, anche se deformato, può ritornarvi dopo essere stato riscaldato. Le aziende resilienti sono come il nitinol: anche se sottoposte a grandi sollecitazioni dal contesto esterno, possono tornare alla forma originaria o adattarla in base alle nuove circostanze.

La crisi finanziaria, al pari della crisi del debito sovrano, ha mostrato come, per le aziende, ci sia bisogno di modelli di business più solidi. Tuttavia, sembra che l'obiettivo di sviluppo della resilience, ovvero di prosperare nonostante gli eventi catastrofici, venga solitamente inserito come prioritario dai manager nella lista dei temi strategici solo dopo che uno shock si è verificato. Un po' come riprendere a fare gli esercizi di fisioterapia che il medico ci aveva prescritto dopo che si manifesta un altro dolore alla schiena. Fino a quando si prosegue nel fare gli esercizi? Molto probabilmente finché non passa il dolore e il fisioterapista non controlla.

Molte aziende sembrano già aver dimenticato gli effetti della crisi del 2008. Molte di esse riprendono un nuovo anno sperando di incontrare le aspettative degli investitori. Per proteggerle da alte attese nel breve periodo, i nuovi CEO spesso iniziano il loro mandato con uno «shock profit warning», recentemente operato, per esempio, da Shell. Il suo nuovo CEO, Ben van Beurden, ha annunciato appena due settimane dopo aver assunto l'incarico nel dicembre 2013, che i profitti dell'intero anno 2013 sarebbero stati più bassi del 25% rispetto alla performance ottenuta nel 2012.

Un anno dopo la loro nomina, i top executive spiegano solitamente che le loro misure di lungo periodo non possono mostrare ancora i loro frutti. Al terzo anno, molti di loro possono essere tentati da ottimizzare la profittabilità annuale scommettendo su progetti rischiosi e diminuendo gli investimenti in marketing, R&D e ogni altra misura che possa essere buona per i loro successori, mentre si preparano al successivo incarico. È stato stimato come la permanenza media dei CEO di aziende americane di grande dimensione (periodo 1992-2005) sia sotto i sette anni (Kaplan e Minton, 2012).

Le dinamiche appena descritte possono essere rilevanti per molte aziende; quando, infatti, vi è capitato di vedere CEO che preferiscono contenere la loro performance attuale in favore di quella del loro successore senza che nessuno lo possa notare? Una condotta così generosa è osservabile spesso nelle aziende familiari o in quelle aziende che sono guidate da leader responsabili.

Per supportare i manager nel loro tentativo di creare aziende resilienti, occorre che si crei un dibattito su cosa sia la leadership responsabile e su come si riesca a realizzarla. Un leader responsabile è colui che mantiene un'integrità personale e professionale, sa costruire fiducia, e si preoccupa che certi principi etici vengano rispettati.

In termini più pratici, i leader responsabili hanno iniziato a tornare alle origini, a quelle pratiche di business basate su dettami di sostenibilità e sviluppo nel lungo termine («sana e prudente gestione»). I manager coraggiosi hanno iniziato a rinunciare a loro profitto nel breve in vista di una più stabile e duratura performance di lungo periodo.

Questo libro è scritto per quei manager e imprenditori che hanno voglia di iniziare un viaggio volto ad aumentare la resilience della loro azienda. Il libro offre una misura di performance – VOLARE – che integra quelle esistenti, oltre a spunti teorici ed esempi concreti su sette driver di resilience. Per iniziare a favorire una discussione su come sia possibile aumentare la resilience in azienda, affermiamo che:

1. le aziende resilienti mostrano livelli superiori di *autenticità*. Affrontano gli affari in modo coerente con la loro tradizione e i loro valori;
2. le aziende resilienti mostrano un elevato livello di *customer centricity*. Esse si occupano con dedizione sincera alla cura dei clienti, ai loro bisogni, e sono pronte a sacrificare obiettivi di profittabilità a breve pur di legare i clienti al sistema per il lungo periodo. I dipendenti si identificano con questa strategia e sono orgogliosi di poter aggiungere valore ai clienti;
3. le aziende resilienti hanno un *business model relativamente semplice* e sono fortemente determinate a preservare le competenze chiave tramite i propri prodotti e servizi, a loro volta collegati in modo chiaro a specifiche risorse e capacità;

4. *la diversificazione geografica* – contrariamente a quanto si dice – spesso aumenta la fragilità di un'organizzazione, in quanto rende più difficilmente controllabili tutti i rischi locali e difficilmente superabili le eventuali sub-ottimizzazioni dimensionali nei mercati esteri. Questi problemi aumentano al crescere della diversificazione geografica. Le imprese resilienti hanno una forte posizione nel mercato originario, ed un massimo di 3-5 aree geografiche estere in cui hanno una posizione altrettanto forte;
5. i decisori nelle aziende resilienti assumono sempre una prospettiva di *lungo termine* che va oltre il proprio mandato;
6. i decisori nelle aziende resilienti hanno la capacità di prendere *decisioni strategiche*, prediligendo uno stile decisionale veloce e coniugandolo con una buona qualità delle decisioni stesse;
7. le aziende resilienti sono guidate da CEO con un forte background specialistico funzionale e da un *top management team* legato da valori condivisi.

Il libro permetterà di entrare nel merito di ognuna di queste affermazioni e di valutarne la rilevanza per il proprio contesto specifico di riferimento. Nel dettaglio, sono molte le aree in cui un manager si trova a dover prendere decisioni oggi. Occorre capire quanto internazionalizzare e in che mercati, su quali business investire, se propendere per un'intensa diversificazione delle attività oppure scegliere di focalizzarsi su business specifici, quale immagine trasmettere ai consumatori, come incentivare i dipendenti, se semplificare o meno la struttura organizzativa, se essere rapidi nel decidere o piuttosto meticolosi a discapito della velocità. Capire come porsi di fronte a questi trade-off può garantire la sopravvivenza oltre la crisi, la possibilità di essere resilienti. Il libro offre una guida intuitiva per affrontare queste sfide al meglio e ottenere risultati sostenibili nel tempo.

Confidiamo che il libro possa contribuire a innescare un cambiamento nei processi aziendali, sulla via di una maggiore resilienza. Siamo consapevoli che questo cambiamento potrebbe essere più complesso di quanto non si immagini. Machiavelli diceva:

Non c'è nulla di più difficile da gestire, di esito così incerto e così pericoloso da realizzare dell'inizio di un cambiamento. Perché colui che lo

introduce ha per nemici tutti coloro che ricevevano un beneficio dalle vecchie istituzioni, ed ha tiepidi difensori in tutti coloro che dalle nuove istituzioni trarrebbero giovamento. E questa tiepidezza nasce in parte per la paura degli avversari, che hanno dalla loro le vecchie leggi, e in parte dallo scetticismo degli uomini, i quali non credono nelle novità se non le vedono ben consolidate.

– Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, cap. VI

In altre parole, il cambiamento è difficile. Ci sono in ogni caso alternative? Spesso si incontrano manager delusi o scoraggiati che fanno fatica a intuire come poter cambiare le cose intorno a loro. Proprio come per il mondo in senso più allargato, di fronte ai consumi di energia, la gestione dei rifiuti, la crescita della popolazione è difficile stabilire nuovi standard e comportamenti volti al cambiamento. Quando vi sentirete demotivati o qualcuno vi indurrà a mollare, guardate il breve video in cui Malala Yousafzai², una ragazza pakistana di quattordici anni, racconta la sua battaglia per il diritto all'istruzione delle donne nel suo paese. Tutti noi abbiamo bisogno di un po' della sua energia per cambiare le cose in cui crediamo.

La ricerca

Il libro nasce dal lavoro di ricerca svolto per SDA Bocconi School of Management «The nature of resilient firms» che, nel corso di tre anni, ha avuto il duplice obiettivo di misurare la resilienza e identificarne i driver principali, riuscendo a individuare, i «campioni» internazionali nei settori economici particolarmente colpiti da shock esterni, cioè le aziende che sono riuscite ad avere risultati positivi nonostante la crisi e quelle che, invece, hanno avuto maggiori problemi. La ricerca, proponendo l'indicatore VOLARE, che verrà descritto nel corso del libro, ha permesso di dare un voto da 0 a 10 – dove 0 è il livello più basso e 10 quello più alto – a 705 aziende quotate in sette settori interessati negli ultimi anni da shock

² Il video *The Daily Show: Extended Interview: Malala Yousafzai* è disponibile su YouTube.

esterni, tra cui le banche, l'automotive, il farmaceutico, l'energia, e di analizzare le scelte principali messe in atto da queste aziende. A tecniche quantitative di ricerca sono state affiancate quelle qualitative. Per determinare i driver di resilienza sono state intervistate molte delle aziende presenti nella lista presentata in Tabella 1 con l'integrazione di dati secondari quali documenti aziendali, siti istituzionali, articoli di giornale.

Tabella 1 Esempi di resilienza

Azienda	Descrizione	Termini di resilienza
CARLSBERG	Azienda birraria danese	<i>Decisioni strategiche</i> : ha elaborato un processo strategico per comunicare con le sussidiarie del gruppo e riuscire ad avere un piano strategico formalizzato.
ENEL	Azienda del settore energia italiana	<i>Focus di prodotto</i> : ha semplificato la filiera produttiva sino a dedicarsi al core delle sue attività.
IMMUCOR	Medical Devices	<i>Focus di prodotto e customer centricity</i> : il suo focus è la medicina trasfusionale. L'idea è quella di riuscire a differenziare qualsiasi tipo di prodotto, anche quelli comunemente definiti come commodity
IVECO	Azienda automobilistica italiana	<i>Meccanismi organizzativi</i> : ha messo in atto meccanismi di controllo sociale. <i>Focus di mercato</i> : ha fatto selezione dei mercati geografici in cui operare.
HAIER	Azienda elettrodomestici e tecnologia cinese	<i>Lungo termine</i> : ha mostrato un orientamento al lungo termine con cambiamento del target di riferimento. <i>Meccanismi organizzativi</i> : ha optato per scelte di semplificazione organizzativa, riducendo il numero di persone di prima linea.
HDFC BANK	Banca indiana	<i>Lungo termine</i> : predilige la profittabilità a lungo termine e considera come prioritario non andare mai in negativo, anche a scapito di sostenute oscillazioni in positivo. <i>Focus di mercato e autenticità</i> : HDFC opera esclusivamente nel mercato Indiano e ne rispecchia i valori nazionali di riferimento.
HYUNDAI MOTOR COMPANY	Azienda automobilistica coreana	<i>Decisioni strategiche</i> : applica meccanismi di presa veloce delle decisioni. <i>Customer centricity</i> : ha realizzato promozioni e campagne di marketing pensate con l'obiettivo di considerare centrale il cliente.

Azienda	Descrizione	Termini di resilienza
YANDEX	Azienda internet russa	<i>Meccanismi organizzativi:</i> i meccanismi gerarchici orizzontali consentono di realizzare forme di controllo sociale. <i>Focus di mercato e autenticità:</i> l'azienda opera principalmente in mercati in cui si parla Russo. Il vantaggio è dato dal fatto di conoscere la lingua (caratteri del cirillico) e la cultura russa meglio dei competitor.
NOVO NORSKISK A/S	Azienda farmaceutica danese	<i>Focus di prodotto:</i> la tipologia di prodotto è specialistica. Questo la distingue dalle altre società farmaceutiche. <i>Meccanismi organizzativi:</i> ha poche persone in prima linea. L'obiettivo è quello di rendere veloce il processo decisionale.
SACE S.p.A.	Azienda assicurativa italiana	<i>Decisioni strategiche:</i> applica il principio per cui sia necessario smontare la complessità e prendere decisioni strategiche velocemente. <i>Lungo termine:</i> i prodotti e gli assetti organizzativi sono pensati in funzione dello sviluppo nel lungo termine.
SCOTIA BANK	Banca canadese	<i>Focus di mercato:</i> ha selezionato i mercati geografici in cui opera riuscendo a creare dei second home market.

La struttura del libro

Il libro è organizzato in undici capitoli. Il primo descrive come il contesto in cui le aziende si trovano ad operare sia sempre più complesso e turbolento. Se la globalizzazione, data da un livello alto di integrazione e interdipendenza tra gli attori economici determina, da un lato, vantaggi economici tra le parti, dall'altro si caratterizza anche per una maggiore fragilità dell'intero sistema. La volatilità diventa una costante da dover fronteggiare; a tale proposito si dice che siamo entrati in una situazione di «nuova normalità». In questo contesto fragile e complesso, le aziende devono imparare a essere resilienti, ovvero saper resistere agli shock esterni.

Il secondo capitolo analizza che cosa sia la resilienza organizzativa attraverso una descrizione del termine nei suoi diversi ambiti di applicazione; dalla psicologia, alla storia, dall'ecologia alla scienza dei materiali, fino ad arrivare all'economia e all'azienda. Il capitolo introduce il modello teorico di resilienza proposto dagli autori.

Nel terzo capitolo si spiega come il primo passo verso la resilienza sia quello di cambiare il modo di misurare la performance. Dopo una breve introduzione dei limiti degli indicatori di performance comunemente usati dalle aziende, viene descritto un nuovo metodo per misurare i risultati economico-finanziari di lungo termine. L'indicatore proposto si chiama VOLARE e può avere un effetto sull'allocazione delle risorse operata dalle aziende.

A partire dal quarto capitolo vengono descritti i diversi driver di resilienza, ovvero le decisioni che possono essere prese dalle aziende con l'obiettivo di aumentare la propria resilienza. Il capitolo 4, in particolare, affronta il tema dell'autenticità, ovvero la capacità delle aziende di risultare credibili agli occhi di consumatori e azionisti.

Il quinto capitolo approfondisce la customer centricity, ovvero la capacità delle aziende di considerare il cliente al centro nei diversi processi aziendali, nella progettazione e commercializzazione dei prodotti e nel fare innovazione.

Nel sesto capitolo è affrontato il tema del focus di prodotto. Le aziende devono stabilire quale sia il livello ideale di diversificazione che, spesso, è fissato prima di quanto si immagina. Investire sul proprio core business consente di sviluppare delle abilità distintive e aumentare il proprio livello di resilienza.

Il settimo capitolo introduce il driver del focus di mercato, ovvero chiarisce i criteri per la selezione dei mercati geografici in cui operare. Essere cauti nel processo di internazionalizzazione premia in termini di resilienza.

Il capitolo ottavo identifica l'orientamento al lungo periodo come variabile chiave per aumentare il proprio livello di resilienza aziendale. Il capitolo definisce quale sia la natura strategica dei progetti e quali siano le regole per non concentrarsi solo su obiettivi a breve.

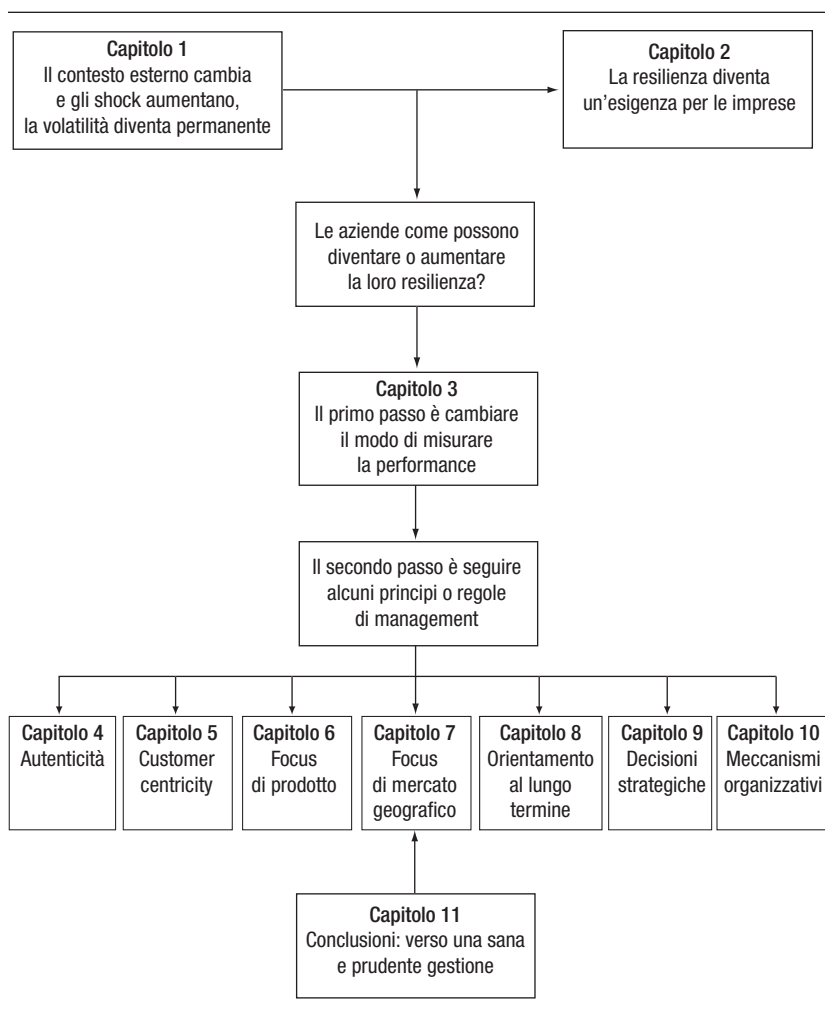
La capacità di prendere decisioni strategiche è analizzata nel nono capitolo. Per essere resilienti occorre decidere velocemente e bene. Le aziende possono unire velocità ed efficienza utilizzando il processo strategico come strumento di base e discutendo di tale piano all'interno di workshop strategici o occasioni formalizzate all'interno dell'azienda.

Il decimo capitolo introduce l'importanza dei meccanismi organizzativi. La leadership non è solamente una qualità innata, ci sono

delle regole che consentono all'azienda di essere più efficiente nei suoi meccanismi di gestione.

Le conclusioni tracciano alcune indicazioni pratiche per manager e imprenditori; la tendenza prevalente che sembra emergere è quella di un ritorno a una sana e prudente gestione delle pratiche manageriali.

Figura 1 La struttura del libro



Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare la Divisione Ricerche e la Divisione Imprese di SDA Bocconi School of Management, per il supporto finanziario che ha permesso la realizzazione della ricerca «Resilience», e i colleghi di SDA Bocconi School of Management per i suggerimenti, le idee, le revisioni alle diverse fasi della ricerca.

Grazie ai manager che abbiamo intervistato, che abbiamo incontrato, che hanno condiviso con noi il loro punto di vista, tra cui: Alfredo Altavilla (ex Iveco, ora Fiat Industrial), Giovanni Quaglia (Iveco), Luigi Ferraris (Enel), Enrico Ligabue (Haier), Anil Jaggia (HDFC Bank), Fabrizio Longo (Hyundai), Fabrizio Finzi (Hyundai), Raoul Ascari (SACE), Udo Wenzel (Azelis SA), Giuseppe Zaza (Telecom Italia), Enrico Lavoro (Telecom Italia), Fabrizio Rutschmann (Prysmian), Fabio Romeo (Prysmian), Valerio Battista (Prysmian).

Grazie a coloro che abbiamo incontrato in aula; i contenuti di questo libro, infatti, sono stati testati e affinati in tantissimi workshop strategici con oltre mille manager. Si ringraziano, a tal proposito, in modo particolare, Eni, Banco Popolare e Finmeccanica.

Grazie a Octavia Ghelfi per il contributo prezioso dato alla ricerca, a Pasquale Natella per aver letto il libro in bozza e averci suggerito punti e spunti di riflessione e a Egea per il paziente e attento lavoro svolto.

Grazie a Edoardo, Vita, Annamaria, Chiara che ci hanno supportato durante la scrittura con il senso semplice, ma fondamentale di essere «famiglia». Grazie ai nostri genitori che ci hanno insegnato a credere nei bei progetti e a perseverare per vederli realizzati.