

Prefazione

di *Gary Hamel*

Se la memoria non m'inganna, era una gelida mattina d'inverno del 1993. Ero arrivato in aereo da Londra e stavo camminando in un parcheggio 700 chilometri a sud del Circolo Polare Artico. Il sole non sarebbe sorto prima di un paio d'ore. Qualche settimana prima avevo ricevuto una telefonata da Pekka Ala-Pietilä, il filiforme dirigente dai capelli color sabbia incaricato di creare per Nokia la migliore strategia di telecomunicazioni che si fosse mai vista. Prima della telefonata di Pekka non sapevo nulla dell'azienda, ma eccomi ad Espoo, la seconda città più grande della Finlandia, pronto a mettere piede nella spartana sede centrale di Nokia. Avevo portato con me il mio partner di lunga data, Jim Scholes, un consulente esperto in pensiero sistemico e gestione del cambiamento. In quel nostro primo incontro fummo entrambi colpiti dall'obiettivo a dir poco ambizioso del giovane team seduto dall'altra parte del tavolo. Si dicevano determinati a spodestare Motorola, numero uno mondiale della telefonia.

All'epoca Nokia occupava saldamente la seconda posizione avendo venduto nel 1992 tre milioni di cellulari contro i quattro milioni di Motorola. Negli anni Ottanta Nokia aveva contribuito all'adozione della rete Nordic Mobile Telephone, uno dei primi sistemi di telefonia mobile del mondo, e nel 1984 aveva costruito manualmente il suo primo dispositivo mobile, un telefono per auto che pesava 4,7 chili. Eppure, malgrado la partenza precoce, battere Motorola non sarebbe stato facile. Nel 1983 Motorola aveva lanciato il primo telefono cellulare della storia. Grande più o meno quanto un mat-

tone, il DynaTAC ebbe immediatamente successo tra i dirigenti sempre in giro per lavoro e chiunque altro riuscisse a giustificare una spesa di 4000 dollari. Sei anni dopo Motorola avrebbe lanciato il MicroTAC, il primo cellulare in grado di stare nel taschino di una camicia. A un prezzo di 3000 dollari rimaneva un prodotto di nicchia, ma il suo design compatto consolidò la leadership di Motorola nella produzione di telefoni cellulari.

Ero stato invitato da Nokia anche in virtù di un articolo che avevo scritto qualche anno prima per la *Harvard Business Review*. In «Strategic Intent», avevo asserito quanto fosse importante fissare obiettivi ambiziosi, ossia puntare in alto e usare l'innovazione per colmare il divario tra risorse e aspirazioni. Ma questo drappello di agguerriti finlandesi mi lasciò esterrefatto. Sfidare Motorola sembrava un suicidio più che un'ambizione. Conoscevo bene Motorola. Era una delle società meglio gestite d'America. Bob Galvin, il visionario CEO dell'azienda, era una vera e propria icona. Dopo aver visto i concorrenti giapponesi conquistare il settore statunitense dell'elettronica di consumo, era determinato a difendere il primato di Motorola da qualsiasi attacco, domestico o straniero che fosse. Eppure, malgrado le mie riserve, la determinazione di Pekka e dei suoi colleghi si rivelò contagiosa oltre che coraggiosa. A pausa pranzo io e Jim avevamo già firmato per aiutarli in qualsiasi modo possibile.

Dissi ai miei nuovi clienti che per battere Motorola avremmo avuto bisogno di una strategia altamente differenziata. Il punto di partenza sarebbe stato fissare un obiettivo audace che incoraggiasse il pensiero innovativo. In piedi davanti al team, scrissi il numero «1.000.000.000» sulla lavagna a fogli. Questo sarebbe stato il loro obiettivo: vendere un miliardo di telefoni. Non era un traguardo da poco, visto che all'epoca gli abbonati ai servizi di telefonia mobile in tutto il mondo erano solo 35 milioni. Ci fu un lungo silenzio ma nessuno si oppose né vidi sopracciglia aggrottate. Avevano capito. Sapevano che il desiderio dell'uomo di comunicare con chiunque e dovunque era universale. Non v'era alcun dubbio che ci fossero un miliardo di persone desiderose di possedere un cellulare. La domanda era se Nokia fosse in grado di assumere il comando nel soddisfare tale richiesta.

Per rispondere in maniera affermativa, l'azienda avrebbe avuto bisogno di una strategia rivoluzionaria in grado di ampliare radicalmente le dimensioni del mercato e scavalcare il leader del settore. Come la maggior parte delle aziende, Nokia aveva istituito una procedura molto rigorosa per definire le priorità di spesa. Ma per elaborare una strategia rivoluzionaria ci sarebbe stato bisogno di qualcosa di diverso: un processo meno incentrato sulle cifre e più sul pensiero innovativo.

Essendo due appassionati studenti di imprenditorialità, io e Jim sapevamo che creare una strategia innovativa è una questione di numeri, proprio come gli investimenti di rischio. I capitalisti di ventura in cerca del «prossimo fenomeno» passano al vaglio centinaia di business plan prima di investire in una ristretta cerchia di promettenti startup. Nella Silicon Valley così come all'interno di una grande azienda, le idee veramente rivoluzionarie sono rare. Per trovarne una Nokia avrebbe dovuto generare centinaia se non migliaia di idee stravaganti e quindi valutarle in termini di originalità, impatto e fattibilità. Ciò significa «aprire» il processo strategico dell'azienda a una fascia ampia e trasversale di dipendenti. Il team direttivo di Nokia era incredibile ma, per quanto in gamba fossero i suoi membri, la squadra non aveva al proprio interno sufficiente creatività e larghezza di banda da poter generare un portafoglio espansivo di idee rivoluzionarie. Per inventare il futuro avrebbero avuto bisogno di molti più cervelli.

Nelle settimane successive furono assunte decine di nuovi dipendenti perché contribuissero alla costruzione di una vasta riserva di nuove idee: la materia prima dell'innovazione strategica. Dividemmo un centinaio circa di dipendenti in quattro squadre. A una squadra fu affidato il compito di individuare i dogmi del settore. Quali ipotesi stava formulando Motorola su consumatori, tecnologie, prodotti, prezzi e dimensioni di mercato? E in che modo era possibile sfidare questo pensiero convenzionale? Una seconda squadra fu incaricata di individuare le discontinuità. Quali erano le tendenze emergenti in fatto di imprenditorialità, stili di vita, tecnologie e normative non ancora catturate dai radar Motorola? In che modo Nokia poteva coglierle e sfruttarle a proprio vantaggio? Un terzo team passò al vaglio le competenze strategiche di Nokia. Quali tec-

nologie e abilità uniche possedeva l'azienda, e quali avrebbe dovuto invece acquisire per sorpassare Motorola? Il compito più delicato di tutti – scoprire le esigenze insoddisfatte e i clienti non ancora serviti – fu affidato al quarto team.

I team intenti a portare a termine le rispettive missioni si dissero tutti interessati a entrare in contatto con la «generazione Walkman». L'anno prima Sony aveva venduto 100 milioni di lettori musicali portatili a persone perlopiù giovani. Presto gli ingegneri e i responsabili marketing di Nokia presero a frequentare i club di Tokyo e a passeggiare lungo le spiagge di Los Angeles per osservare i comportamenti e le preferenze di adolescenti e ventenni che un giorno sarebbero diventati loro clienti.

Tornati a Espoo, le informazioni raccolte dai quattro team di scoperta vennero usate per foraggiare vere e proprie maratone di brainstorming. A centinaia di dipendenti fu chiesto di riflettere su quanto appreso.

Tutte le riflessioni furono stampate su dei biglietti che i dipendenti si scambiavano per farsi venire in mente nuove opportunità. Questa tappa generò più di duemila strategie «in fasce»: idee nascenti e semifornite sulle modalità con cui Nokia avrebbe potuto ripensare il business della telefonia mobile.

La fase finale fu quella della convergenza. Invitammo l'ormai folta schiera di strateghi Nokia a scandagliare il vasto universo di opzioni che avevano generato. Erano emersi gruppi di idee correlate che suggerivano metastrategie più ampie? C'erano temi in grado di rendere mirata e coerente la strategia di Nokia? Fortunatamente la risposta a entrambe queste domande fu affermativa.

Moltissime idee riguardavano l'aggiunta di nuove funzioni al telefono cellulare: scattare fotografie, effettuare pagamenti, inviare messaggi e tenere traccia degli appuntamenti. Un secondo insieme di idee si concentrava sul trasformare il telefono cellulare in un prodotto di tendenza e di uso quotidiano: un dispositivo indispensabile, accessibile e accattivante; questo gruppo racchiudeva idee su come ridurre drasticamente i costi di produzione, realizzare i telefoni in più colori, consentire agli utenti di personalizzare i propri cellulari e indirizzare i budget di marketing sui giovani consumatori. Un terzo insieme di idee riguardava le esigenze degli operatori di rete: poter

contare sulle grandi aziende di telecomunicazione era fondamentale per ampliare il mercato; gli operatori avevano bisogno di soluzioni chiavi in mano – apparecchiature di rete e software, sistemi di fatturazione e soluzioni di finanziamento – che avrebbero consentito loro di costruire agevolmente le infrastrutture e lanciare i nuovi servizi.

Emersero anche altri temi ma questi tre – andare oltre i servizi voce, creare prodotti di tendenza e costruire soluzioni di rete – sembravano i più poderosi e sarebbero diventati i pilastri della strategia di Nokia. Nell'arco del decennio successivo questa strategia avrebbe condotto Nokia alla leadership nel settore, nonché a generare un valore di mercato di svariati miliardi di dollari.

All'inizio c'era chi dubitava che invitare così tante persone a discutere di strategia fosse una scelta saggia. Ci sono voluti tempo e impegno per addestrare centinaia di persone a pensare come degli innovatori ed è stato necessario far retrocedere altre priorità affinché alcuni dipendenti potessero dedicarsi esclusivamente alla strategia. Alcuni temevano inoltre che i team potessero finire col generare risposte «sbagliate», idee banali o, ancora peggio, voli pindarici. Infine c'era la questione della riservatezza. Come fai a tenere segreta una strategia quando centinaia di persone contribuiscono a crearla?

Nonostante i dubbi, la decisione di Nokia di puntare su una strategia aperta è stata immensamente proficua. Innanzitutto ha prodotto una strategia inedita. In molte aziende il processo di pianificazione è dominato da un piccolo gruppo incestuoso di top manager che, dopo qualche anno, si finiscono le frasi a vicenda. I vertici di Nokia sapevano che se volevano nuove idee avrebbero dovuto ascoltare nuove voci. Non è un caso se i team di scoperta erano costituiti in prevalenza da persone relativamente giovani che avevano lavorato in altri settori e non provenivano dal quartier generale.

In secondo luogo il processo altamente partecipativo ha prodotto una strategia che poggiava su solide basi. Prima di chiedere ai dipendenti di generare idee, li abbiamo formati sul pensiero creativo e inviati sul campo a raccogliere dati. Una strategia deve basarsi su fatti. Il trucco è cercare i fatti che i concorrenti hanno trascurato per distrazione o per incapacità.

In terzo luogo l'approccio aperto ha prodotto una strategia credibile e ampiamente compresa. Alla fine del progetto i dipendenti sa-

pevano esattamente dov'era diretta l'azienda. Tutti erano determinati a trasformare il telefono cellulare nel nuovo «telecomando della vita». Di contro, quando il processo di creazione della strategia rimane invisibile a gran parte dei dipendenti, i vertici si ritrovano a fare i conti con un problema comunicativo pressoché insormontabile. È difficile per i dipendenti fidarsi di una strategia uscita da una scatola nera. In questi casi molti finiscono col chiedersi perché non si sia optato per strategie diverse e apparentemente migliori. E anche quando una strategia sembra credibile le presentazioni Power Point e i blog dei dirigenti fanno ben poco per placare il desiderio dei dipendenti di capire fino in fondo quali implicazioni avrà la nuova strategia sul loro lavoro. Un processo aperto evita queste insidie.

Alla fine l'approccio collaborativo di Nokia ha dato vita a una strategia granulare e dunque immediatamente attuabile. Le strategie create dai vertici spesso mancano di specificità: riguardano più il «cosa» che non il «come». Questa assenza di dettagli crea ampi sfasamenti temporali tra la formulazione e l'attuazione della strategia. La strategia di Nokia, di contro, è stata costruita dal basso verso l'alto. Ciascuno dei tre imperativi ha inglobato decine di idee «chiavi in mano» che potevano essere rese operative in tempi strettissimi. Non appena la strategia ha preso forma, i dipendenti erano pronti ad agire.

Un decennio dopo Nokia rappresentava più della metà della capitalizzazione di mercato della borsa di Helsinki, e nel 2005 avrebbe venduto più di un miliardo di telefoni in un solo anno. Acclamata dagli esperti del settore come l'azienda tecnologica meglio gestita al mondo, Nokia sembrava imbattibile. Ma i lettori sapranno certamente com'è andata a finire. In Nokia, come in moltissime altre imprese, il successo si è rivelato un fenomeno autocorrettivo.

Chiunque abbia studiato i cicli di vita delle aziende conosce bene queste dinamiche. Man mano che un'impresa cresce e prospera, i leader passano dall'attacco alla difesa. I budget miliardari per le attività di ricerca e sviluppo e di marketing cominciano a prendere il posto della creatività. Le strategie un tempo innovative si fossilizzano in abitudini superficiali e l'anticonformismo appassisce. I pirati di ieri diventano gli aristocratici di oggi. I ribelli trentenni con cui avevo lavorato nei primi anni Novanta erano diventati, a distanza

di poco più di dieci anni, i titani facoltosi e osannati dell'olimpico tecnologico. Seduti sugli allori del successo, erano poco interessati a modificare una formula vincente.

Mai più il team dirigente avrebbe affidato il futuro dell'azienda alla sua ambiziosa e diligente forza lavoro. Dopo il successo straordinario della sfida contro Motorola, Nokia non è più riuscita a sfidare se stessa, lasciando quel compito a una nuova schiera di disertori. Il 9 gennaio 2007 Steve Jobs è salito su un palco di San Francisco per presentare l'iPhone. Undici mesi dopo Google ha annunciato che avrebbe concesso in licenza il suo nuovo sistema operativo mobile, Android, a qualsiasi produttore di cellulari nel mondo. Mentre scrivo questa prefazione, il 99 per cento di tutti gli smartphone funziona con un sistema operativo iOS o Android, e Samsung è l'azienda che produce il maggior numero di dispositivi.

Oggi il mondo è molto più volatile e complesso di quanto non fosse nel 1993, quando un volo British Airways mi catapultò nel gelido e buio inverno finlandese. La strategia aperta è più cruciale che mai ma è ancora troppo rara, e ciò a causa dell'alterigia dei dirigenti. Il CEO medio si vede ancora come il capo stratega. Dopotutto come giustifichi una paga multimilionaria se non pianificando audacemente il futuro? Se non recitando il ruolo del dotto condottiero? Non è esattamente quello che azionisti, giornalisti e dipendenti si aspettano? Chi oserebbe contraddire un capitano d'azienda come A.G. Lafley, due volte numero uno di Procter & Gamble, quando afferma che «il CEO può vedere opportunità che gli altri non possono vedere [...] e prendere le decisioni difficili che gli altri non sanno prendere»? Chi penserà «sciocchezze!» quando l'ex amministratore delegato di una delle più importanti società di consulenza del mondo dichiara che spetta a una ristretta cerchia di alti dirigenti «plasmare il destino dell'azienda [...] mentre gli altri si occupano di questioni meramente amministrative»?

Ma prendere le distanze è doveroso. Lungimiranza e creatività non hanno nulla a che fare con il grado gerarchico, e qualunque organizzazione che affidi l'autorità di creare la propria strategia a una rosa di alti dirigenti si troverà presto in difficoltà.

Nell'organizzazione-tipo, i top manager sono isolati dalla realtà da strati e strati di subordinati servili che si guardano bene dallo

sfidare i superiori perché sanno che serve a poco. I dirigenti con una lunga anzianità sono determinati a difendere le vecchie strategie e riluttanti a effettuare l'ammortamento del loro stesso capitale intellettuale che va inesorabilmente deprezzandosi. Il problema del processo di creazione della strategia dall'alto verso il basso è proprio questo: vincola la capacità dell'organizzazione di adattarsi e cambiare alla voglia di una manciata di alti dirigenti di adattarsi e cambiare. Quando costoro falliscono in una simile impresa, come spesso accade, l'organizzazione vacilla.

Perché la strategia aperta prosperi dobbiamo abbandonare l'idea che un ristretto gruppo di persone poste ai vertici sia in grado di creare strategie robuste con lo sguardo rivolto al futuro. «Umiltà dei dirigenti» suona un po' come un ossimoro, non meno di «cucina scozzese» o «presenza virtuale». Ma è la *conditio sine qua non* se si vuole cogliere appieno il potenziale della strategia aperta.

E con questo concludo. Buttatevi a capofitto in questo libro. Vi assicuro che è uno dei più importanti libri manageriali del nuovo decennio. Nelle prossime pagine Christian, Julia, Kurt e Stephan vi forniranno una guida preziosissima per costruire strategie solide e lungimiranti. Se il vostro obiettivo è dar vita a un'organizzazione capace di anticipare il cambiamento, sbaragliare la concorrenza e superare le attese, non vi resta che immergervi nella lettura.

*Silicon Valley, California
Dicembre 2020*