



BACK TO BASICS. I classici del management riletti ai nostri giorni

La ricetta che non c'è

Le ricerche per individuare gli ingredienti che rendono le imprese eccellenti sono state fallimentari. Perché gli ingredienti erano sbagliati o perché non esiste un'unica ricetta?

di **Alessandro Cravera**

Gli studiosi di management sono da sempre alla ricerca della ricetta del successo. La ricerca forse più famosa è stata condotta da Tom Peters e Robert Waterman nel 1982 nel celebre *In Search of Excellence*. Il libro, pur essendo stato un successo internazionale, è stato molto criticato perché, a pochi anni di distanza dalla ricerca condotta dai due autori, molte delle aziende citate nel testo avevano ottenuto risultati molto al di sotto dell'eccellenza e, in alcuni casi, non erano sopravvissute. Più recentemente, nel 2001, Jim Collins ha pubblicato *Good to Great - Come si vince la mediocrità e si raggiunge l'eccellenza*. Il libro nasceva da una rigorosa ricerca quinquennale. La metodologia di analisi era molto semplice. Il primo passo consisteva nell'individuare le imprese che avessero ottenuto per 15 anni consecutivi performance superiori a quelle di tutti gli altri concorrenti. Solo 11 aziende, definite da Collins *great*, rientravano in questa speciale classifica. Il secondo step consisteva nell'indagare a fondo il pool di aziende selezionato, ricercandone gli "ingredienti invariati", ovvero le caratteristiche comuni che, in base all'assunto dei ricercatori, ne avrebbero spiegato le eccezionali per-

formance. Il libro classifica le "invarianze" in tre macro-aree: persone disciplinate, pensiero disciplinato e azione disciplinata. Ognuna di queste aree, a sua volta, è costituita da due ingredienti. Senza entrare nel merito del significato di tutti gli ingredienti, è utile approfondirne almeno un paio di questi. Collins e il suo team avevano trovato come "invarianze" delle aziende *great* una leadership di livello 5, ovvero i leader di queste imprese erano lontani dallo stereotipo del leader forte alla generale Patton. I top manager di questo cluster di imprese erano «silenziosi e riservati, addirittura timidi, un misto paradossale di umiltà personale e di volontà professionale». Una seconda invarianza riguardava la scelta delle persone (Prima chi... poi cosa). Il focus di queste aziende non era nell'individuare la vision o la migliore strategia, bensì nel selezionare le persone giuste e nel collocarle nel posto giusto. Solo in un secondo momento il focus si spostava sul "cosa fare" e "dove andare". Nel libro *Good to Great* Collins è certo di aver trovato la ricetta del successo aziendale. Scrive: «Crediamo che quasi tutte le organizzazioni possano accrescere in modo sostanziale le loro performance e forse diventare eccellenti, se applicano scrupolosamente lo schema di idee

che abbiamo elaborato». E ancora: «Mi piace pensare al nostro lavoro come a una ricerca di principi - la fisica delle grandi organizzazioni - che rimarrà vera e valida indipendentemente da quando cambierà il mondo intorno a noi». Purtroppo non è andata come previsto. Nel 2007, quindi prima dell'inizio della crisi, 8 delle 11 aziende definite *great* erano state acquisite o avevano conseguito performance al di sotto della media del mercato (Burgelman, Grove, 2007). Ancora una volta siamo di fronte a un bivio. È stata trovata l'ennesima ricetta sbagliata o il problema, forse, risiede nel tentativo di trovare ricette universalmente valide per portare le aziende al successo? Personalmente tendo a preferire la seconda possibilità. Pretendere di trovare la ricetta manageriale perfetta, immutabile ed efficace in qualsiasi contesto e tempo assomiglia molto alla ricerca del Santo Graal. Chi promuove questa visione della realtà ignora i principi base dell'evoluzione dei sistemi complessi. Nella complessità, ovvero nelle situazioni di forte interconnessione tipica dei mercati, delle economie e delle società, non può esistere una ricetta ideale valida per sempre, ma solo tante possibili ricette sub-ottimali che mantengono una validità contestuale e temporanea. Qual è la ricetta quindi? Non cercare la ricetta. ■

Gli ingredienti per diventare "great"



Alessandro Cravera
è partner Newton
Management Innovation