

JACK WELCH
SUZY WELCH

VINCERE
SUL
CAMPO

Guida senza giri
di parole per battere
la concorrenza oggi



Rizzoli **E**TAS

Sommario

Introduzione	V
--------------	---

Parte prima

LE REGOLE DEL GIOCO

1. Togliere di mezzo la noia	3
2. Prendersi una batosta, e migliorare	27
3. La crescita è imperativa	47
4. La globalizzazione è una faccenda complicata	67
5. Non avere più paura della finanza	83
6. Cosa fare del marketing	99
7. Crisis management: benvenuti al Colosseo	121

Parte seconda
LA GESTIONE DEL TEAM

8. Leadership 2.0	133
9. Costruire un team eccellente	153
10. Geni, vagabondi e ladri	171

Parte terza
LA GESTIONE DI SE STESSI

11. Cosa dovrei fare della mia vita?	191
12. Uscire dall'inferno	209
13. Non è finita fin quando non è finita	229

Ringraziamenti	241
Indice analitico	245

Introduzione

Buongiorno e congratulazioni. Ma non per aver acquistato questo libro, anche se ci fa molto piacere.

Congratulazioni per aver capito che nessuno dovrebbe mettersi in affari da solo.

Il business è uno sport di squadra per definizione. La vostra azienda potrebbe avere, indifferentemente, cinque, 5.000 o 150.000 dipendenti. Potrebbe trovarsi a Gary, nell'Indiana, e produrre acciaio, o a Palo Alto in California, e scrivere codici di programmazione. E non fa nessuna differenza se avete iniziato a lavorare da tre giorni in un cubicolo senza finestre a 10.000 anni luce dall'azione o se dirigete una megamultinazionale da un ufficio angolare situato al quarantacinquesimo piano del quartier generale.

Il business non è un'attività individuale; è uno sforzo collettivo.

Si basa sulla raccolta di tutti i consigli, di tutte le idee e di tutto l'aiuto che si possono mettere assieme.

Ecco perché vi facciamo le nostre congratulazioni. Se state leggendo *Vincere sul campo*, probabilmente la pensate come

noi. Quando si lavora in azienda, non si può mai smettere di imparare. Il business è veramente troppo grande, troppo sfaccettato, troppo imprevedibile, troppo tecnologico, troppo dominato dalla componente umana, troppo globale, troppo locale, troppo *di tutto* per poter mai dire: “Ci siamo già passati”. Grazie al cielo, stiamo ancora imparando; abbiamo maturato complessivamente 81 anni di esperienza aziendale, e gli ultimi dieci sono stati i più ricchi in termini di apprendimento.

Sì, gli ultimi dieci anni sono stati per noi i più stimolanti sul piano intellettuale, e vi spieghiamo perché. A partire dal 2005, quando è stato pubblicato il nostro ultimo libro, *Vincere!*, abbiamo intrapreso una nuova avventura professionale: sono dieci anni che teniamo conferenze e seminari, scriviamo articoli e facciamo consulenza, una serie di attività che ci hanno portato in centinaia di aziende, tutte alle prese con un mercato affascinante e con complesse sfide manageriali. Abbiamo lavorato con un imprenditore cinese che si proponeva di mettere in contatto aziende estere e produttori locali, con una casa vinicola cilena impegnata nella transizione dalla leadership familiare a quella manageriale, e con una giovane impresa aerospaziale di Phoenix che voleva capire come e quando aprirsi al capitale diffuso. Queste esperienze, e molte altre, ci hanno dato un'idea assai precisa di quelli che sono i problemi e le opportunità del business nel mondo di oggi. Nello stesso tempo, le conferenze che teniamo – finora abbiamo avuto più di un milione di ascoltatori, prevalentemente in sessioni di domande e risposte – ci permettono costantemente di capire cosa pensano veramente, e cosa temono davvero, imprenditori e manager. Aggiungete il lavoro che ha fatto uno di noi (Jack) nel private equity e nella consulenza direzionale a partire dal 2002, valutando, guidando e facendo cresce-

re decine di aziende, in settori che spaziano dall'assistenza sanitaria al trattamento delle acque al dating online. Infine, è stato in questo periodo che abbiamo lanciato con successo il nostro MBA online, il Jack Welch Management Institute della Strayer University, che conta attualmente 900 studenti. Le variegate esperienze professionali che hanno maturato in tutto il mondo hanno ampliato, approfondito e informato la nostra comprensione del business di oggi con modalità nuove ed eccitanti.

Se sapevamo qualcosa sul business quando abbiamo scritto *Vincere!*, oggi ne sappiamo di più. E sono concetti e informazioni rilevanti. Perché il business è cambiato, e noi abbiamo avuto la fortuna di vivere in prima persona questo cambiamento. Ciò che abbiamo appreso nel decennio trascorso non ha sconfessato affatto i principi e le pratiche illustrati in *Vincere!*; è esattamente il contrario. Ciò che abbiamo imparato a partire dal 2005 li ha ampliati, li ha aggiornati e li ha rafforzati, in alcuni casi appena un po' e in altri radicalmente.

Quelli che stiamo vivendo sono senza dubbio tempi radicali. Sono tempi *stimolanti*. E, per certi aspetti, fare impresa è più difficile che mai. Questo è innegabile. Oggi l'economia non cresce più come prima, per usare un eufemismo; i governi di tutto il mondo sono più invadenti; la competizione globale diventa più feroce da un trimestre all'altro e la tecnologia non fa che accelerare in continuazione le dinamiche di cambiamento.

Nello stesso tempo, siamo in un'epoca di innovazione folgorante. Non solo in termini di prodotti e di processi produttivi, che sembrano migliorare a ogni battito di ciglia, ma anche in termini di logiche operative, sia aziendali sia individuali. Nel lontano 1925, il presidente degli Stati Uniti Calvin Coolidge

disse: “L’attività principale degli americani è il business”. Oggi, quasi un secolo dopo, potremmo aggiornare così quella citazione: “L’attività principale del mondo è il business”. Praticamente tutti, e praticamente dappertutto, producono qualcosa, vendono qualcosa, creano qualcosa, costruiscono qualcosa. È l’era dell’imprenditorialità perpetua, personale e professionale, in organizzazioni sia piccole sia grandi, in economie vecchie e nuove di zecca.

Se restate fermi, lo fate a vostro rischio e pericolo. O per essere più precisi, se smettete di imparare, lo fate a vostro rischio e pericolo.

Meglio ancora, puntate sull’apprendimento costante, e osservate quello che accade alla vostra organizzazione, al vostro team e alla vostra carriera: eccitazione, crescita, successo.

Nelle nostre speranze, e nelle nostre intenzioni, *Vincere sul campo* dovrebbe far parte di quell’apprendimento costante. Dovrebbe pesare molto al suo interno; dovrebbe essere una componente estremamente aggiornata, particolarmente utile e immediatamente applicabile.

Forse vorrete usare questo libro per integrare l’MBA che state frequentando, in un campus tradizionale o su Internet. Ma in realtà si rivolge a tutti coloro che sono alla ricerca di un manuale pratico, privo di teorizzazioni accademiche, sulle grandi idee e sulle migliori tecniche da imparare oggi per applicarle domani, che si apprendono in un MBA. Forse avete già frequentato una business school, ma c’è della polvere sul vostro diploma. Forse siete giunti a uno snodo della vostra vita professionale in cui dovete familiarizzare con le regole del business. Siete al primo lavoro dopo il conseguimento della laurea. Siete stati promossi per la prima volta a un ruolo di supervisione e coordinamento. Siete stati chiamati a dirigere

un ente non profit. O avete appena avviato una start up, di cui siete i CEO e i primissimi dipendenti (mettetecela tutta!).

Questo libro, in altre parole, è per chiunque non voglia mettersi in affari da solo.

Vincere sul campo contiene *tutto* quello che dovete sapere sul business? Ovviamente no. Vi invitiamo a trarre insegnamenti da tutte le possibili fonti: colleghi, capi, TV, siti web, quotidiani, conferenze, podcast e, sì, altri libri. Trovate degli esperti che sanno veramente tutto del vostro settore e seguiteli. Individuatene altri con cui non siete d'accordo, e prestate attenzione anche a loro.

Il nostro obiettivo non è fare di voi degli specialisti. Vogliamo solo codificare il business di oggi, darvi uno schema di riferimento per interpretarne la realtà e per capire le regole di base, quale che sia il settore in cui operate o in cui vorreste entrare un giorno.

A questo scopo, *Vincere sul campo* si apre con una parte intitolata *Le regole del gioco*. Nei capitoli che la compongono, spieghiamo come dovrebbero organizzarsi e come dovrebbero operare le aziende, di qualunque dimensione e tipo, per vincere sul mercato: per esempio come possono allineare tutti i loro membri intorno a una missione e a certi comportamenti, creare una strategia che non diventi mai obsoleta, riprendersi da una batosta competitiva, promuovere la crescita anche in un ambiente poco dinamico, e stimolare l'innovazione, non solo tra i cervelloni dell'R&D, ma in tutto il personale. Nella prima parte di questo libro vediamo anche come inquadrare nella giusta prospettiva il marketing e la finanza, due funzioni di cui si parla molto, e molto male, spesso a torto. E infine, la parte sulle regole del gioco spiega come affrontare uno degli aspetti più reali del business concreto di oggi: una

crisi. Dopotutto, nessuno può più evitare il Colosseo virtuale della pubblica opinione.

La seconda parte si intitola *La gestione del team* e illustra il nostro nuovo modello di leadership, basato su due soli imperativi, ognuno dei quali è incredibilmente difficile da implementare ma incredibilmente necessario. Questo modello si è rivelato anche straordinariamente trasformativo nelle aziende che l'hanno adottato. Sempre in questa parte spieghiamo cosa comporta la costruzione di un team eccellente, in termini di selezione, motivazione, sviluppo e ritenzione dei migliori "giocatori". Per restare sul terreno della realtà, questa parte si conclude con un capitolo su come gestire e utilizzare i "geni" – persone in possesso di competenze particolarmente elevate e infungibili – un fenomeno in crescita in questo mondo sempre più high-tech e ad alta intensità di capitale intellettuale. Qui vediamo anche come trattare i collaboratori che operano all'esterno. Secondo alcune statistiche, il 20% dei professionisti lavora a distanza, ed è una percentuale in crescita costante. Il che non ne facilita di certo la gestione, né la rende più produttiva; esamineremo perciò le pratiche che possono migliorarla.

Il libro si conclude con una parte intitolata *La gestione di se stessi*, che si concentra sulla gestione della carriera. Un capitolo vi aiuta a rispondere alla domanda "Cosa dovrei fare della mia vita?", un altro vi spiega come uscire dal "purgatorio della carriera", e il terzo vi dice cosa dovrete fare al termine della vita lavorativa formale. Probabilmente non vi sorprenderà scoprire che la nostra risposta non è "Godervi la pensione".

Sappiamo benissimo che la gestione della carriera non rientra nel tipico programma di un MBA. Ma in linea generale, abbiamo scritto *Vincere sul campo* per descrivere quello che

pensano, di cui parlano e di cui si preoccupano veramente manager e imprenditori. Quello che non li fa dormire (e forse non fa dormire neanche voi) di notte. Quello che li fa alzare al mattino.

Gestire l'azienda in un modo più intelligente. Gestirla nel modo giusto. Gestirla divertendosi. Gestirla facendola crescere, e migliorando la vita delle persone. Gestirla con un team, ossia non da soli.

Il business, vale la pena ricordarlo, è uno sport di squadra. Grazie per averci inserito nella vostra.