

Jim Collins,
Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't,¹

Harper Business. New York 2001, 300 pp.

Elena Balvociute

“Buono è il nemico dell’eccellente” – così il ricercatore statunitense Jim Collins, esperto delle imprese eccellenti, comincia il suo recente libro “Good to Great” (“da buono ad eccellente”). La domanda principale che si pone l’autore insieme al suo gruppo di ricerca è se e come una buona impresa può diventare una impresa eccellente. Il libro è degno di nota perché avendo una base scientifica rigorosa ci illustra delle scoperte sorprendenti applicabili non solo nell’organizzazione di un’azienda ma anche, come afferma l’autore, nell’organizzazione d’ogni attività umana².

Il processo di ricerca

Partendo da un tale interrogativo, il gruppo di ricerca di Jim Collins ha cominciato uno studio lungo cinque anni volto all’analisi di quelle imprese che mostravano caratteristiche di eccellenza.

Il primo passo è stato l’individuazione delle imprese eccellenti. Tali aziende dovevano soddisfare le seguenti condizioni storiche: avere avuto un rendimento pari a quello del mercato azionario per un periodo di 15 anni; quindi dopo un certo momento, chiamato di *transizione*, mostrare un rendimento per i 15 anni successivi, almeno tre volte superiore al livello di mercato. Dalla lista iniziale delle 1435 maggiori *public companies* statunitensi, solo 11 imprese corrispondevano ai criteri indicati. Sorprende che le imprese elette da Jim Collins fossero imprese poco conosciute in precedenza – Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreens e Wells Fargo.

Il secondo passo nella ricerca consisteva nell’individuare le imprese di confronto. Sono stati individuate 17 imprese, classificabili in due categorie: 11 imprese, definite di *comparazione diretta*, ovvero appartenenti allo stesso settore delle 11 imprese eccellenti, con uguali opportunità e risorse simili nel momento di transizione, che non hanno effettuato il salto da buone ad eccellenti; 6 imprese, definite di *comparazione non sostenuta*, ovvero che hanno fatto il salto verso l’eccellenza ma non sono riuscite a mantenere tale traiettoria.

Durante lo studio approfondito di queste 28 imprese sono stati esaminati quasi 6000 articoli, trascritte più di 2000 pagine di interviste effettuate e creati 384 milioni di bytes d’informazione. Successivamente, i dati ottenuti sono stati discussi dal gruppo di ricerca in dibattiti settimanali. L’autore rileva che tutti i concetti sviluppati in questo libro sono *deduzioni empiriche* sviluppate direttamente dai dati raccolti. “Non abbiamo cominciato questo progetto con una teoria da esaminare o dimostrare. Abbiamo cercato di costruire una teoria (...) direttamente dall’evidenza.”³

Le scoperte di Jim Collins: sei passi verso l’impresa eccellente

Le scoperte di Jim Collins apparentemente demoliscono tante assunzioni comuni su che cosa potrebbe rendere un’impresa eccellente. I passaggi dal buono all’eccellente non sono stati causati dai dirigenti chiamati dall’esterno per salvare le imprese, né dalle nuove tecnologie, né dalle iniziative rivoluzionarie di cambiamento, né dai dirigenti ben pagati, né dalla ristrutturazione aziendale. Il risultato finale dello studio ha messo in luce 6 passaggi fondamentali per l’eccellenza. Il

100% delle imprese "Good to Great" (in seguito GtG) e solo il 30% delle imprese di confronto, hanno seguito un tale percorso negli anni sotto analisi. Secondo i risultati sono dunque i seguenti 6 passi che un'impresa buona deve fare se vuole diventare un'impresa eccellente:

1. *Direzione Livello 5.* La direzione del *Livello 5* si trova sulla cima della piramide di Jim Collins dei livelli direzionali. Tutti i dirigenti (di *Livello 5* appunto) delle imprese GtG (10/11 dei quali erano *insiders*) hanno evidenziato due qualità principali: *volontà professionale* e *umiltà personale*. Erano sicuramente ambiziosi, però in primo luogo per l'impresa e non per sé stessi; hanno dimostrato una ferma risoluzione a produrre risultati per un'impresa durevole. Quando avevano successo, davano il merito agli altri, alla fortuna e alle opportunità del momento; quando fallivano, si assumevano tutta la responsabilità. "Loro [erano] più come Lincoln e Socrate che come Patton o Cesare".⁴ Tale assunzione contrasta sostanzialmente i miti comuni sui grandi managers.

2. *Prima chi ... poi che cosa.* Si pensa che l'inizio del passaggio verso l'eccellenza è quando i livelli direzionali più alti creano una nuova visione, escogitano nuove strategie e dopo assumono le persone conformi a tutto questo. Il comportamento dei dirigenti delle imprese GtG dimostra il contrario. Prima hanno creato un gruppo di lavoro valido, anche sbarazzandosi degli elementi che non ritenevano adatti, e piazzando le persone giuste al posto giusto (*right*). Solo allora e tutti insieme, decidevano dove andare e come, individuando, strada facendo, il percorso migliore dell'eccellenza.

Il primato delle persone sulla visione rivela, secondo i ricercatori, che i dirigenti delle imprese GtG hanno individuato tre punti fondamentali. Primo, quando si comincia con *chi* invece di *che cosa*, ci si adatta più facilmente al mondo che cambia; secondo, se si hanno le persone giuste, il problema di motivazione e controllo dei lavoratori in pratica sparisce; terzo, se si hanno le persone sbagliate, non basta un buon management: non si avrà comunque una impresa eccellente.

3. *Affrontare i fatti spiacevoli, ma non perdere mai la fede.* Così come la figura del direttore umile, come anche l'assunzione di lavoratori prima della definizione della visione d'impresa, anche il terzo concetto ha qualcosa di paradossale. Jim Collins lo sintetizza così: "Mantenete la fede assoluta che voi potete vincere e alla fine prevarrete. E *nello stesso tempo* affrontate i fatti più spiacevoli della vostra realtà attuale, qualunque essi siano".⁵

La differenza essenziale tra le imprese GtG e le altre consisteva non nella quantità di informazioni, ma nel modo con cui venivano trattate le informazioni sugli eventi negativi per l'impresa. I dirigenti GtG non accusavano nessuno in presenza di fallimenti, ma creavano un'atmosfera di dialogo dove poteva essere colta la verità e dove tutti (dirigenti inclusi) avevano l'opportunità d'imparare e perfezionare la visione d'impresa. Per loro era più importante non la quantità delle informazioni, ma le informazioni che non si potevano ignorare.

*Sembra che
la chiave della porta
dal buono verso
l'eccellente, è
l'elaborazione e
la fanatica adesione
al Concetto
del Riccio,
unico
per ogni impresa*

4. *Il Concetto del Riccio.* Il *Concetto del Riccio* appare come il passaggio individuato da Collins, più strano ma anche più importante sotto tanti aspetti.

L'idea del riccio viene dalla favola di Isaiah Berlin "Il riccio e la volpe". "La volpe sa tante cose ma il riccio sa una cosa grande."⁶ Il riccio mostra una concentrazione continua su ciò che è essenziale, mentre invece la volpe ha tanti fini e vede il mondo in tutta la sua complessità non riuscendo ad arrivare ad una visione unificante e dunque agli obiettivi. Per un'impresa GtG gli elementi per raggiungere questa concentrazione sono tre: 1) l'attività che svolge, li appassiona profondamente; 2) in questa attività sanno di poter essere i migliori nel mondo e 3) sanno cogliere i fattori economici della loro industria.

Il punto di transizione verso il progresso si verifica nel momento in cui l'impresa GtG elabora il suo unico *Concetto del Riccio* che diventa per i suoi membri il concetto guida per le decisioni: "Le imprese GtG con tutti i loro sforzi seguivano un

mantra semplice: ‘Non faremo niente che non corrisponde al nostro Concetto del Riccio.’”⁷ Sembra che la chiave della porta dal buono verso l’eccellente, è l’elaborazione e la fanatica adesione al *Concetto del Riccio*, unico per ogni impresa.

5. *Cultura della Disciplina*. Tale cultura si costruisce, secondo i ricercatori, trovando le persone disciplinate che agiscono con libertà e responsabilità all’interno di una struttura dei valori, stabiliti dal *Concetto del Riccio*. Di conseguenza, non si devono più dirigere le persone, ma il sistema dei valori. Così i dirigenti del *Livello 5* dopo aver creato una cultura della disciplina durevole, non avevano più bisogno di disciplinare l’organizzazione personalmente, come i leaders delle imprese di confronto.

Una delle scoperte inaspettate sulla cultura della disciplina era che è più importante creare una lista delle cose che bisogna smettere di fare, piuttosto che una lista delle cose da fare.

6. *Acceleratori tecnologici*. Lo studio di Jim Collins nega l’idea che il fattore tecnologico giochi un ruolo fondamentale per l’andamento delle imprese. “Certo, la tecnologia è importante (...). Però la tecnologia come tale non è mai la causa primaria né d’eccellenza, né di declino.”⁸ La tecnologia, se usata bene (in concordanza con il *Concetto del Riccio*) diventa un acceleratore, non un creatore, di *momentum*, della transizione.

L’analisi del fattore tecnologico ha rivelato ancora una essenziale differenza tra le imprese GtG e le imprese di comparazione. Nessuna delle imprese GtG ha definito la propria strategia in termini reattivi; non avevano alcuna strategia competitiva, ma seguivano lo standard assoluto dell’eccellenza.

Tutti i passi sopraelencati se fatti con comprensione, consistenza e coerenza, dovrebbero avviare, secondo Jim Collins, un andamento simile a quello di un *volano*. È difficile muoverlo all’inizio, però dopo tante piccolissime spinte, date con regolarità nella stessa direzione, il volano comincia muoversi sempre più velocemente e senza sforzi aggiuntivi.

Considerazioni finali

Tutto il libro è dedicato all’insegnare le scoperte sulle imprese GtG. Per questo è scritto in una forma molto accattivante, divertente, illustrato con grafici chiari facilmente memorizzabili. Alla fine d’ogni capitolo troviamo come ulteriore aiuto a non dimenticare le idee centrali, un riassunto del capitolo con una lista delle scoperte inattese. Le storie sui casi particolari ed i dialoghi animano il testo e rendono la lettura molto facile.

Nell’Epilogo dell’opera troviamo le risposte alle domande frequenti, i quali possono fornire alcuni argomenti per una discussione o puntare sui problemi presenti nel quadro teorico costruito da Jim Collins e il suo gruppo di ricerca, per esempio, relatività dei valori, il precetto discutibile a licenziare le persone solo perché sembrano non adeguate alla visione dell’impresa, il fatto di estendere a tutto il mondo la validità di risultati di una ricerca limitata agli USA e a un dato periodo di tempo, ecc.

Il libro, nonostante i problemi menzionati, introduce nel campo delle teorie sull’organizzazione, specialmente in quelle sulle risorse umane, tante idee nuove e approfondimenti importanti, derivati da una ricerca scientifica. Le scoperte di Jim Collins, che capovolgono tante assunzioni comuni sui ruoli dei diversi fattori organizzativi dell’azienda, meritano l’attenzione non solo dei dirigenti delle imprese ma anche di tutte le persone responsabili di qualunque organizzazione umana.

Note

¹ trad. it. “Buona verso eccezionale: perché alcune imprese fanno il salto... e le altre non lo fanno”.

² Jim Collins (2001), *Good to Great*, Harper Business, New York, p. 5.

³ op. cit., p. 10.

⁴ op. cit., p. 13.

⁵ op. cit., p. 88.

⁶ Isaiah Berlin (1993), “The Hedgehog and the Fox”, Elephant Paperbacks, Chicago in Jim Collins (2001), *Good to Great*, Harper Business, New York, p. 90.

⁷ Jim Collins (2001), *Good to Great*, Harper Business, New York, p. 134.

⁸ op. cit., p. 157.