



LA STRATEGIA

Direttore impara a essere stupido

Prima regola per avere successo: sapersi accollare dei rischi. Ma anche saper sbagliare. E soprattutto porre sempre i quesiti più ingenui. Sono quelli a cui nessuno ha ancora dato risposta

di Kevin Roberts

S secondo lo scrittore Ray Bradbury vivere in modo azzardato significa lanciarsi giù da un dirupo e costruirsi un paio di ali mentre si precipita. Un volo verso la libertà. Nei fanta-psichedelici anni Sessanta, la leggenda della moda Mary Quant mi sgridò quando affermai che sarei andato ovunque e avrei fatto qualsiasi cosa per metà della cifra chiesta da chiunque altro. Non fu la più grande, ma sicuramente la migliore scommessa della mia vita.

Per ogni giovane baldanzoso o signorina con i tacchi alti che si affaccia nel mondo del business il primo attracco dovrebbe essere Francis Ford Coppola, per la sua avventatezza spontanea di cui ho parlato nel mio ultimo articolo. Dico tutto ciò non per indurvi a correre i rischi della Formula Uno (anche se ci arriveremo), bensì per farvi arrivare in cima al precipizio e spiccare il volo:

1. Una vita non vissuta non vale la pena di essere vissuta.
2. A meno di giocarsi tutto, non si tratta di una vera scommessa.
3. Il lavoro è la vostra vita: consacratevi ad esso.
4. Pensate come se foste dei bambini (il business è la prosecuzione naturale del gioco).
5. Definite il successo e il fallimento in modo individuale.
6. Non chiedetevi: «Che cosa vuole il cliente?», bensì: «Che cosa pretenderà il futuro?».
7. Avere successo significa vivere la vita che si predilige.
8. Lavorate sempre su grande scala.
9. Ogniqualvolta vi cacciate nei guai, andate avanti.

Per chiarire meglio il numero nove, se vi ritrovate nel bel mezzo di un inferno, aprite bene le orecchie e dirigetevi dritti

dritti dalla parte opposta (pensate, per esempio, a Keanu Reeves come a Costantino). Io sto con Francis. Con Steve Jobs che dice: «Lasciamo un segno nell'universo». Con Tom Peters che invita: «Sperimentate con dinamismo. Sbagliate con dinamismo. Adattatevi con dinamismo». Sto con Katherine Mansfield che lo dice nel modo migliore possibile: «Rischiate. Rischiate tutto. Fate la cosa per voi più difficile su questa Terra. Datevi da fare per voi stessi. Guardate in faccia la verità».

Sapersi accollare dei rischi significa molto di più che avere dei cojones da King Kong: è la linfa vitale di qualsiasi iniziativa. Il progresso umano dipende da questo. Soltanto accollandoci dei rischi e osando credere in un sogno possiamo spalancare le porte alla probabilità di avere un successo straordinario. Starbucks iniziò con un solo piccolo baretto, mentre ora possiede almeno 10 mila caffè in oltre 35 paesi. Risparmiatemi i perfezionisti che non sbagliano mai o, peggio ancora, i conservatori che non corrono mai un rischio. Il Sogno Americano non avrebbe mai potuto cambiare il mondo senza i suoi colossali flop. Dai quotidiani faxati alle auto volanti all'energia solare dallo spazio: di insuccessi



clamorosi ce n'è di tutti i tipi.

Che siano state sfortunate o stupide, tutte le categorie hanno fatto le loro classiche cavolate. Nel settore automobilistico l'auto Edsel. Nel cinema si segnala la catastrofe del 1980 per i blockbuster "Il paradiso non può attendere" con un budget lievitato da 7,5 milioni a circa 44 milioni di dollari. "Waterworld", "Hulk" e "Alessandro"



Sopra e a fianco: giovani in Alexanderplatz a Berlino. A sinistra: Kevin Roberts. In basso: una ragazza a Tartu in Estonia



hanno seguito l'esempio. Accettare di correre dei rischi è un suicidio pianificato: è questo probabilmente il caso quando il premio è troppo bello per essere vero. Il problema non è se saltare, bensì quando, quanto lontano e con chi (pensate al sostegno dato a Peter Jackson dal New Line Cinema). La chiamano "risk management", gestione del rischio: dall'assicurazione agli investimenti ci sono intere legioni di periti del rischio che identificano, valutano e mettono al riparo dai rischi.

Elaborare dati, preparare modelli con il computer, saper fare previsioni accurate vi condurrà ai limiti estremi della possibilità, ma non oltre di essa.

Come hanno dimostrato i tracolli del settore delle telecomunicazioni e delle dot.com, i diavoli dei rischi devono ancora imparare a gestire l'acqua santa della

natura umana. Persino l'intelligenza artificiale non basta: perché infatti non riesce a modellare la mente di un Warren Buffett o di un Peter Lynch? Ve lo dico io: perché nel mondo degli affari le grandi necessità vanno percepite, non calcolate. Come ha detto un professore di Stanford: «Le imprese operano nel mondo reale e nel mondo reale occorre sempre coniugare la sede dell'intelletto con il posto che si occupa». Vi è un ovvio quanto sorprendente paradosso in questo caso: se basta fare un calcolo delle probabilità, possono riuscirci tutti. Per ottenere risultati quantitativi da realtà incerte, occorre andare al di là della logica, nel vortice di emozioni, intuizioni e ispirazioni. Laurence Gonzales, autore di "Deep Survival", descrive la ragione come il fantino e l'emozione come il cavallo. «Il fantino non può vincere senza cavallo e il cavallo non può gareggiare da solo. Al gate sono in due ed è un rischio, ma quando corrono sono una cosa sola, devoti uno

L'intelligenza artificiale non è sufficiente, non basta. Perché nel mondo degli affari le grandi necessità vanno percepite, non calcolate

all'altro in modo costruttivo». Nella teoria e nella pratica della Performance al Top, definiamo tutto ciò Flusso.

In qualità di direttori generali noi tutti abbiamo un unico scopo, quello di arrivare per primi al futuro. Ciò comporta sapersi assumere dei rischi, non trincerarsi sulle proprie posizioni. Non permettete a nessuno di dirvi il contrario. Secondo McKinsey, al livello medio annuo di profitti delle odierne 100 società classificate da "Fortune" - intorno ai 30 miliardi di dollari - per sostenere una crescita top-line del 6 per cento, una corporation dovrebbe creare una società da 2 miliardi di dollari ogni anno. A parità di altre cose, l'approccio di un direttore generale nei confronti dell'assunzione di rischi è ciò che fa la differenza tra un direttore generale buono, uno cattivo e uno davvero pessimo.

Grant Fox, uno degli All Blacks che ha avuto maggior successo, una volta mi ha rivelato che il segreto per vincere è avere il fuoco nella pancia e il ghiaccio in testa.

Eccovi dunque un po' di fuoco e di ghiaccio (bellissimo nome per un colore di rossetto di Charles Revson e Revlon negli anni Sessanta). Seguitelo a vostro rischio e pericolo!

1. Evitate la moderazione. Siate caldi o freddi, mai tiepidi. Questo non è un invito all'esuberanza irrazionale che ha infiammato la fine degli anni Novanta. Aveva a che vedere piuttosto con l'esaltazione, l'arroganza, l'ego e con lo stare in bagno troppo a lungo. Se una scelta è sbagliata dal punto di vista etico, le probabilità non contano più. Mi riferisco invece alla passione fantastica, all'energia elettrica, alla vitalità incessante, alla differenza tra pollici incrementali e risultati quantitativi. Se volete giocare a calcio in una squadra italiana, sarà meglio che amiate il calcio più di qualsiasi altra cosa. Se intendete correre un ri- ▶





Festival della gioventù in Estonia. Sopra: uno studente a Milano

schio, vi occorre una passione analoga. Vi occorre la fede. Blaise Pascal, un intellettuale e gran festaiolo del XVII secolo, attribuì alla fede in Dio una parte assai importante. Egli pensò che se si scommette contro l'esistenza di Dio nello stesso modo in cui si vive la propria vita, sarà meglio non sbagliare. L'inferno è un inconveniente non da poco.

2. Ricercate il fallimento. Che cosa è meglio: prendere 30 decisioni al giorno di cui dieci sbagliate o prenderne solo tre e tutte giuste? Prendetene 30. Se nel mondo del lavoro prendete soltanto tre decisioni al giorno, al giorno d'oggi la concorrenza, i vostri antagonisti e il mercato vi daranno per spacciati. Cosa ancor più importante: è commettendo errori (una sola volta!) che si impara a eliminare i rischi. Si tratta della capacità di adattamento. Pensate al capitalista d'azzardo, John Doerr. Il successo della sua leggenda parte da Sun and Palm e arriva ad Amazon e a una scommessa da 12,5 milioni di dollari su Google che ha ormai superato i 3,4 miliardi di dollari. Dietro al successo di John vi sono alcuni fallimenti, come la Go Corp, un'azienda che produceva penne elettroniche. Il Marchese de Sade l'aveva messa in questi termini: «Talvolta un po' di agonia è parte integrante dell'estasi». Steve Jobs fu licenziato dalla Apple

Meglio prendere 30 decisioni al giorno, di cui dieci sbagliate, piuttosto che solo tre decisioni tutte giuste

per aver fatto fiasco. Il suo errore gli bruciò, ma gli diede anche lo slancio creativo per concepire l'iPod e per lanciare Pixar. Se non sei fallito, fallisci! Mario Andretti ha ragione quando dice che «se le cose paiono sotto controllo non stai correndo abbastanza».

3. Ponete domande stupide. Quanto più diversi saranno i vostri parametri di giudizio e le premesse dalle quali partite, tanto migliori saranno le vostre decisioni. In quanti più modi saprete porre le domande, tanti più rischi eliminerete. Se pensate che una domanda sia troppo stupida per essere rivolta a qualcuno, probabilmente siete incappati in qualcosa cui tutti devono ancora dare risposta. È la domanda stupida ad arrivare davvero al nocciolo del problema. Un'ottima domanda da ri-

volgere dal ponte del Titanic sarebbe stata: «Perché ci stiamo dirigendo contro un iceberg?». Un classico errore è quello di sopravvalutare la propria intelligenza ignorando quella altrui. John Doerr ha detto: «Per me conta il team. Solo ed esclusivamente il team». Saatchi & Saatchi la mette così: «Un team, un sogno». Edward de Bono riassume: «Non ha senso essere brillanti nelle cose sbagliate». Io credo che in ciascun meeting delle grandi corporation dovrebbe essere sempre presente un bambino di dieci anni: egli rivolgerebbe la domanda che conta più di qualunque altra.

4. Create confusione. Quando gli altri sono andati zig, io sono andato zag. Pensate agli animali dell'era glaciale, quegli eroici animali che si diressero a nord intercettando il cammino degli animali che si dirigevano a sud. Ecco come abbiamo creato il boom di Saatchi & Saatchi nel marasma della svolta del secolo vissuto dal settore della pubblicità. Quando la concorrenza era focalizzata sulle acquisizioni, noi ci siamo concentrati sul potenziamento della crescita tramite una quota di clienti già esistenti. E quando poi la massa ha seguito il sentiero della retribuzione basata sulle commissioni, noi abbiamo battuto la strada della retribuzione basata sulle vendite. Rischioso? Certo. Reddizioso? Abbiamo raddoppiato i nostri margini.

5. Saltate dal punto estremo. Quando veleggiate sull'orlo dei vostri limiti estremi potete ottenere l'impossibile. L'innovazione nasce sempre dalle zone più estreme dell'arte, dai limiti del conformismo nel business e nei comportamenti sociali. «Guillaume Apollinaire, artista e scrittore, disse: "Spingetevi oltre il limite". Ed essi risposero: "Abbiamo paura". Ed egli ripeté: "Spingetevi oltre il limite". Essi si avvicinarono. Egli li spinse... ed essi volarono». Correre dei rischi e avere successo significa reinventare in continuazione. Il Cirque du Soleil, una società che ormai vale mezzo miliardo di dollari, ne è un esempio fantastico. Schemi svaniti. Storie sempre nuove. Folli ingaggi. Imprese inedite. Triplo salto mortale ogni volta. Daniel Lamarre, presidente e direttore generale del Circo mi ha detto: «Inizio ogni mia giornata chiedendomi che cosa c'è di impossibile che io possa fare».

6. Adesso tocca a voi. ■