



La vostra **strategia** di **crescita** procede alla **cieca?**

Calcolare le entrate di una divisione o di una regione può essere molto fuorviante. Solo un'osservazione molto ravvicinata, «granulare», della performance è in grado di rivelare le sacche di opportunità più (o meno) promettenti.

di MEHRDAD BAGHAI, SVEN SMIT e PATRICK VIGUERIE

All'inizio del 2007, i senatori statunitensi chiesero all'allora Generale di Corpo d'Armata David Petraeus quale tipo di violenza etnica era ragionevole aspettarsi nel caso di un ritiro dall'Iraq delle truppe americane. Il generale ammise tutta la sua incertezza: «È difficile da questa distanza capire la granularità reale di quello che accade laggiù».

I senatori volevano avere un quadro generale, proprio il genere di cose che ci si aspetta di solito da un chief executive. Eppure, per poter fornire loro quel genere di quadro, a Petraeus occorreva conoscere la «granularità» della situazione, una componente che pochi fra i CEO hanno il tempo di acquisire.

Per gran parte del ventesimo secolo, i CEO sono riusciti a gestire abbastanza bene questo punto di tensione, organizzando le proprie aziende in unità di business e in aree geografiche e valutando la performance su tali basi. Nel corso degli ultimi due decenni, tuttavia, i progressi dell'information technology hanno reso possibile sia raggiungere segmenti di mercato più specializzati, sia misurare con maggior precisione le fonti

della crescita, quali la dinamicità del mercato, le fusioni e acquisizioni e le quote di mercato. Finora, però, sono poche le aziende che sono riuscite a trasformare l'oceano dei dati a loro disposizione in isole di spunti sulle migliori opportunità di crescita possibili. Ancora meno sono quelle che hanno cercato di strutturarsi e di gestirsi con una granularità proporzionale alla complessità dei mercati in cui si muovono.

Proprio in questo le aziende potrebbero cogliere molte potenzialità non ancora sfruttate per accelerare il proprio sviluppo o differenziarsi dalla concorrenza. Osservando molto in dettaglio i mercati e la propria performance a confronto con quella dei loro concorrenti, le aziende possono sviluppare strategie di crescita di gran lunga migliori. Nella maggior parte dei casi, la nuova direzione strategica evidenzierà il bisogno di cambiamenti significativi nelle modalità con cui l'azienda assegna le risorse, impiega il personale e valuta i risultati. Questa granularità ulteriore diventa particolarmente importante nelle fasi di crisi economica perché consente di attuare strategie molto più di-

versificate, sia in termini di taglio dei costi che di adozione di politiche più aggressive.

Questo articolo spiega in che modo il mondo è diventato più granulare – per esempio, attraverso l’espansione dei mercati e l’impatto di tecnologie dell’informazione avanzate – e la sfida che si pone alle aziende quando cercano di comprendere meglio il loro potenziale di crescita e quando, in una fase successiva, si trovano alle prese con le implicazioni organizzative di questa comprensione. L’articolo si propone come una sorta di cartina stradale che completa il nostro recente libro, *The Granularity of Growth*, e che contiene nuove analisi e descrizioni dell’esperienza vissuta da diverse aziende nell’adozione di approcci più granulari alla crescita. Ci è sempre più chiaro come granularità ed economie di scala possano – anzi debbano – convivere e siamo convinti che riuscire a gestire in modo brillante l’equilibrio fra questi due poli offrirà un vantaggio competitivo utile in questa attuale fase di crisi, ma anche in quella di ripresa che la seguirà.

La crescita è granulare, ma la maggioranza delle aziende no

All’inizio del ventesimo secolo, negli Stati Uniti era emersa una nuova forma organizzativa: l’azienda multi-divisionale, in cui le unità di business corrispondevano alle linee chiave di prodotto e condividevano un nucleo centrale di risorse. La DuPont ne è stata uno dei primi pionieri e, nel corso degli anni ’20, Alfred Sloan ne ha elaborato il modello, quando si è occupato della riorganizzazione di un gruppo di imprese e di marchi e li ha fatti diventare la General Motors Corporation. Adottando la nuova struttura, DuPont, General Motors e molti altri affinarono il proprio modo di prendere

decisioni, di misurare la performance, di gestire il personale e di organizzarsi.

La nostra ricerca suggerisce che le aziende di oggi possono trarre benefici da un approccio ancora più granulare di quello ritenuto possibile da Sloan. La modalità concreta in cui questo può avvenire viene illustrata da una fotografia della realtà di un importante produttore europeo di articoli per la cura della persona (nel testo i nomi di molte aziende non vengono citati per motivi di riservatezza). L’azienda ha tre linee di business e, a prima vista, sembra che operi in mercati a bassa crescita (le previsioni di crescita per le tre divisioni vanno dall’1,6 al 7,5%). Uno sguardo più attento mostra, però, una fortissima crescita attesa nell’ambito dei vari Paesi e delle linee di prodotto di ogni divisione. Ancora più rilevante, alcuni dei segmenti più promettenti dell’azienda sono posizionati all’interno della divisione con la previsione di crescita complessiva più bassa (vedi la tabella «Portare alla luce segmenti di crescita nascosti»).

Non si tratta di un fenomeno isolato. Fra 1999 e 2006 abbiamo analizzato i modelli di crescita di molte aziende di dimensione globale e abbiamo scoperto che la correlazione fra tassi di crescita complessivi e tassi di crescita di settore ha avuto un aumento incredibile in quelle aziende che hanno assunto un approccio gestionale granulare e che si sono dedicate a porzioni minori del mercato. In altre parole, le aziende possono avere un quadro di gran lunga più preciso della loro prospettiva di crescita scavando più in profondità nei micro-mercati (quelli che, di solito, oscillano fra i 50 e i 200 milioni di dollari di valore complessivo) rispetto a quello che darebbe loro misurare, organizzare e gestire l’attività sulla base delle divisioni, come abitualmente si fa.

Nel corso dell’ultimo decennio, più o meno, il ritmo con cui l’innovazione si è fatta strada su Internet e, più in generale, nel mondo dell’information e della communication technology, ha reso tutto ciò più realizzabile. Per comprenderne il motivo, pensiamo al problema economico di fondo associato a una maggiore granularità. Quando le aziende si rivolgono a mercati sempre più specialistici, accade di solito che, in un primo momento, le vendite ne beneficino, ma che comincino lentamente a rallentare via via che le variazioni che si introducono sono sempre più sottili. Allo stesso tempo, complicare il prodotto per soddisfare una gamma più ampia di bisogni dei consumatori rischia di far lievitare i costi. Tuttavia, quando cala il costo di mante-

Mehrdad Baghai

è amministratore delegato della Alchemy Growth Partners, società di consulenza specializzata di Sydney, nonché co-autore (insieme a Stephen Coley e David White) di *The Alchemy of Growth* (Orion Business, 1999).

Sven Smit

è director McKinsey ad Amsterdam e global knowledge leader della divisione Strategia della società.

Patrick Viguier

è director McKinsey presso la sede di Atlanta ed è a capo della divisione Strategia della società nelle Americhe.

nimento delle piattaforme tecnologiche, cala anche quello necessario a raggiungere segmenti di clientela sempre più ristretti, come sostiene Chris Anderson nel suo libro *La coda lunga* (Codice editore, 2008).

Vediamo qualche esempio che illustra quello che stiamo dicendo. Cominciamo con una realtà molto nota: Amazon, il negozio on line del tutto esente dalle problematiche che comporta l'allestimento di un punto vendita, ha una piattaforma e un'infrastruttura di IT scalabile e sofisticata e molti dei suoi libri non vengono spediti dai suoi magazzini, bensì attraverso una supply chain virtuale. Ne deriva che Amazon può soddisfare in modo efficiente e con costi marginali molto bassi i gusti di segmenti ristretti di consumatori, raggiungendo letteralmente il singolo individuo. La tecnologia consente, poi, alle aziende che operano all'interno di mercati emergenti di conquistare velocemente dimensioni importanti, ma senza rinunciare a un approccio granulare. Ping An, una delle maggiori compagnie assicurative cinesi (con oltre 40 milioni di clienti), è in grado di gestire un settore vendite frammentato di circa 300mila agenti grazie a una piattaforma basata su telefoni cellulari di sales management, risolvendo in questo modo il problema della mancanza di una rete di telefonia fissa in alcune zone del Paese. In modo simile, le aziende di beni di consumo dell'America Latina stanno sempre più adattando le proprie offerte di prodotti e servizi, le strategie espositive, gli approcci distributivi, le promozioni e gli incentivi alle esigenze di micro-segmenti rappresentati da piccoli negozi a conduzione familiare: i venditori, muniti di dispositivi wireless, inviano informazioni in tempo reale al quartier generale che, in cambio, invia loro istruzioni puntuali sulle tattiche da seguire.

Nonostante esistano possibilità del genere, la nostra esperienza ci insegna che sono molte le aziende che continuano a misurare, organizzare e gestire la propria attività affidandosi a dati aggregati. È probabile che queste aziende si lascino sfuggire variazioni importanti del loro business e dei mercati entro cui si muovono. Senza contare che un eccesso di aggregazione porta anche alla definizione di obiettivi di performance poco realistici, a priorità infondate e a inutili sforzi di leadership.

Costruire una comprensione granulare

Quando le aziende fanno proprio un approccio più granulare, si posizionano meglio in un'ottica di sviluppo, in virtù delle migliori decisioni che possono pren-

dere su ogni aspetto dell'attività, dagli investimenti in tema di ricerca e sviluppo ai mercati di riferimento, fino alle strategie di comunicazione. Consideriamo tre esempi:

- Quando un'azienda di macchinari e servizi per l'edilizia, la cui crescita ristagnava, ha deciso di dividere i propri mercati globali in migliaia di segmenti, ha identificato moltissime opportunità cui non erano state dedicate risorse sufficienti sul piano della ricerca e sviluppo, perché l'85% degli investimenti in questo settore era andato a sostegno di attività di business già esistenti.

- Un'azienda operante nel settore dei servizi *knowledge-intensive* si è spostata verso una gestione più granulare delle proprie unità di business, aumentando la propria crescita annuale complessiva dei profitti di oltre il 30% negli ultimi cinque anni. L'azienda sta adottando un approccio simile nelle attività di sviluppo del business, passando da una suddivisione del mercato in tre segmenti a una che prevede centocinquanta micro-segmenti.

- Una società di telecomunicazioni integrate ha rivisto il proprio marketing mix rinunciando ad apparizioni poco mirate su media diversi (televisione piuttosto che direct mail o radio) e scegliendo, invece, i media giusti all'interno di aree definite in modo specifico sulla base

L'IDEA in sintesi

>> Può darsi che le migliori opportunità di crescita che si presentano alla vostra azienda vadano perdute nel quadro generale. Per trovarle, provate ad osservare mercati e risultati come se lo faceste attraverso la lente di un microscopio. Una società di macchinari e servizi per l'edilizia, per esempio, registrava una crescita pressoché nulla finché un'analisi di mercato altamente granulare non identificò sacche di sviluppo con un potenziale sfruttabile di 10 miliardi di dollari.

- Identificate microsegmenti di consumatori, aree geografiche e prodotti che presentino la maggior vitalità di mercato.

- Investite risorse in queste aree (ricerca e sviluppo, pubblicità, e così via) e liberatevi delle aree a crescita lenta.

- Ristrutturate l'organizzazione e fate in modo che si concentri su un numero esteso di priorità. Assegnate, per esempio, a ciascun microsegmento un responsabile. Alcune aziende hanno bisogno di un team composto da 200 o più dirigenti, che controllano i gruppi di prodotto o i segmenti geografici.

L'IDEA in pratica

>> Molte aziende portano avanti una strategia divisionale che si basa su dati aggregati. Questa abitudine di guardare al quadro generale fa sì che sfuggano i dettagli che si trovano a un livello più profondo e questo spesso determina nei manager una concezione fuorviante dei risultati. Un approccio granulare può portare a decisioni di investimento più razionali e più premianti.

ESEMPIO: Una grande azienda europea di prodotti per la cura personale langue in una serie di mercati a crescita lenta. Le previsioni di crescita divisionale vanno dall'1,6 al 7,5%, ma una visione aggregata della performance nasconde il fatto che la divisione da cui ci si aspetta la crescita complessiva minore contiene, al proprio interno, alcuni dei segmenti più promettenti per l'azienda. Inoltre, all'interno di ogni divisione si riscontrano, scendendo al livello di micro-settori, variazioni sensibili nella performance.

>> Le aziende hanno fondamentalmente tre modi per crescere: acquisendo quote di mercato, entrando in mercati a rapida crescita, o acquisendo o fondendosi con un'altra azienda. La ricerca condotta dagli autori mostra che il contributo più rilevante alla performance complessiva deriva dalla vitalità dei mercati in cui l'azienda opera. Quello meno importante proviene dalle quote di mercato – ironicamente, l'area che tradizionalmente attira la maggior parte delle attenzioni della dirigenza.

ESEMPIO: Un'azienda che si occupa di macchinari e servizi per l'edilizia alla prese con una crescita piatta ha scoperto sacche di crescita di mercato fino a quel momento ignorate dividendo la sua area operativa in segmenti geografici, suddivisi per clienti e per prodotti. L'esercizio ha rivelato entrate e una quota di mercato molto limitate negli spazi di mercato a crescita più veloce, portando alla luce 10 miliardi di dollari di potenziale inesplorato.

>> La capacità di sfruttare i risultati delle tre tipologie di crescita a un alto livello di granularità non è né economica né semplice. Per farlo bene occorre allargare in modo significativo il team di leadership (nel caso di una grande impresa, arrivando anche a centinaia di manager in più). Gli stessi CEO possono mostrarsi riluttanti ad esplorare le profondità di divisioni di cui hanno affidato la responsabilità ad altri. Ma se, nel corso dei loro confronti con i leader delle unità di business, riescono ad andare oltre una visione superficiale, sicuramente emergeranno decisioni strategiche migliori.

ESEMPIO: Quando il CEO di una grande azienda di semiconduttori introdusse una nuova modalità di confronto con i capi divisione, che si concentrava su una performance analizzata molto più in dettaglio, l'azienda destinò il 30% delle proprie risorse per la ricerca e lo sviluppo verso mercati che non erano mai stati presi in considerazione prima e in cui aveva maggiori possibilità di riuscita. Due anni dopo, la sua crescita è molto più veloce di quella del mercato complessivo nel quale si trova inserita.

di linee specifiche di prodotti (wireless o linea fissa). Il risultato è stato che, in diverse regioni, ha aumentato le vendite del 10-15% e accresciuto il valore medio del ciclo di vita del cliente del 15%.

Per cogliere opportunità come queste, le aziende devono esaminare in dettaglio sia il potenziale del mercato che la performance aziendale.

Il potenziale del mercato. La nostra ricerca indica che costruire una comprensione granulare non è semplice quando si ha a che fare con segmenti e mercati ai livelli più bassi di aggregazione, anche se è importante. Si tratta anche di valutare le fonti di crescita in modo più preciso. Abbiamo tre tipologie distinte di crescita: fusioni e acquisizioni, cui vanno aggiunti due tipi di crescita organica, che sono l'aumento della quota di

mercato e la dinamicità del portafoglio (in altre parole, la crescita dei mercati in cui l'azienda opera).

Per calcolare l'importanza relativa di questi tre elementi, abbiamo utilizzato un'analisi di regressione multivariata. Tutti e tre contribuiscono in maniera determinante alla crescita, ma nelle oltre 400 aziende che abbiamo studiato il più importante si è rivelato la vitalità del portafoglio, che contribuiva all'incirca alla metà dell'aumento complessivo. Al secondo posto fusioni e acquisizioni, con un terzo dell'aumento. La conquista di nuove quote di mercato, un punto di interesse primario per molti team gestionali, si ferma a un quinto.

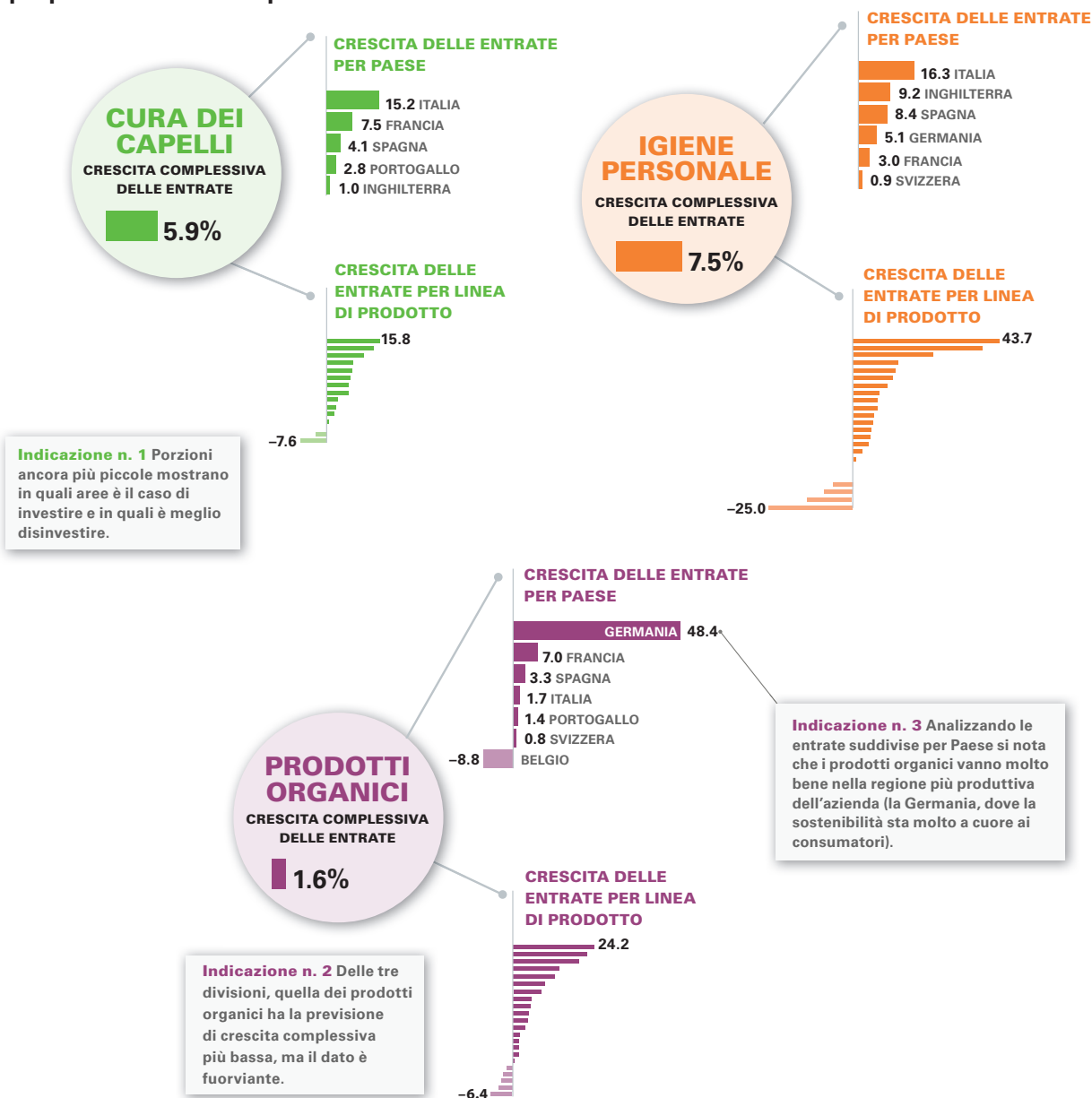
Le aziende che cercano di capire quale sia il potenziale di un mercato potrebbero misurare i propri tassi di crescita complessivi all'interno di segmenti specifici di

clientela. La nostra esperienza ci insegna che il modo più semplice per quantificare la dinamicità del mercato dei diversi settori di attività di un'azienda consiste nel creare una mappa di calore o heat map che mostri, in grandissimo dettaglio, i livelli di vitalità e di quota di

mercato dell'azienda. Per capire come questo si potrebbe presentare in pratica, torniamo alla società di macchinari e servizi per l'edilizia che si è trovata a fronteggiare una crescita piatta proprio nel momento di espansione dei suoi mercati principali. La semplice

Portare alla luce segmenti di crescita nascosti

>> Una grande multinazionale europea specializzata in prodotti per la cura personale ha tre divisioni: prodotti per la cura dei capelli, igiene personale e prodotti naturali (il gruppo esiste da tre anni e sviluppa prodotti naturali e biologici in alternativa a quelli tradizionali). Livelli di disaggregazione successivi offrono spunti sempre più interessanti sulle previsioni di crescita delle entrate.



Per un'analisi ancora più parcellizzata della performance, si veda la nostra mappa di calore relativa a una società che offre macchinari e servizi nel settore edilizio: «Sfruttare le migliori bolle di attività di un mercato».

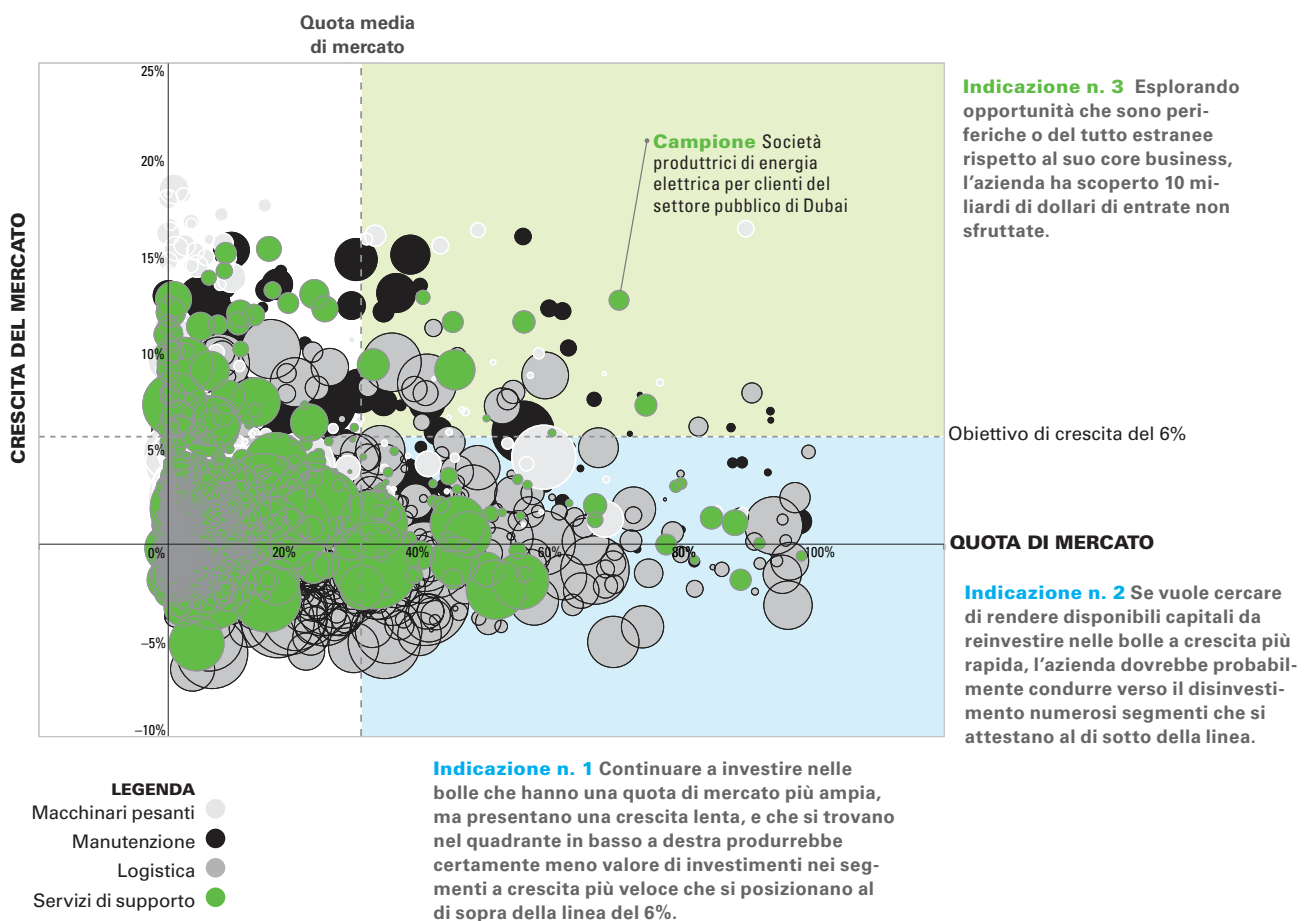
Sfruttare le migliori bolle di attività di un mercato

>> L'AZIENDA PRODUTTRICE di macchinari per costruzioni (che, di recente, si è diversificata diventando anche fornitore di servizi di logistica e di project management) possiede quattro divisioni principali che operano in America, Europa e Asia-Pacifico. Il suo catalogo spazia da macchine specializzate e gru, pesanti e leggere, a macchinari per scavo e movimentazione terra; fornisce anche servizi aggiuntivi, come l'illuminazione dei siti, generatori e uffici mobili.

Dato che l'altamente competitivo settore dell'edilizia è stato duramente colpito dalla crisi economica, è difficile che vengano soddisfatte le aspettative di crescita del 6% dell'azienda. Quando i dati sulla performance vengono raccolti a livello di divisione, è difficile capire se sia meglio insistere con forza sui segmenti di mercato promettenti o su quelli da cui l'azienda si potrebbe ritirare con profitto. Solo effettuando un'indagine granulare dell'intero portafoglio di attività (per linee di prodotto, segmenti di consumatori e aree geografiche) il management può ottenere un quadro reale delle opportunità presenti e dei punti deboli.

Ecco perché l'azienda ha creato la propria *mappa di calore*, che mostra all'incirca 4.000 aree di attività dell'azienda. Le bolle sono colorate in modo diverso per riflettere le quattro divisioni dell'azienda e le loro proporzioni riflettono il peso relativo che rivestono per l'azienda. Il posizionamento di una di queste bolle lungo l'asse orizzontale indica la quota di mercato che possiede; il posizionamento sull'asse verticale indica il tasso di rapidità di crescita del segmento cioè quanto è favorita dal mercato.

È facile vedere che sono più numerose le bolle che rimangono al di sotto dell'aggressivo obiettivo di crescita aziendale, fissato al 6%, rispetto a quelle che si trovano al di sopra di questa soglia. Quali altri spunti può trarre la direzione da una prospettiva così granulare?



dimensione dell'attività dell'azienda e il tasso di rallentamento dei mercati principali rendevano praticamente impossibile raggiungere tassi significativi di crescita concentrandosi sull'acquisizione di quote di mercato più ampie in segmenti e regioni predefinite.

Quando l'azienda divise l'attività in porzioni geografiche e in fette di clienti e prodotti, identificò qualcosa come 4.000 occasioni di crescita misurabili (vedi la tabella «Sfruttare le migliori bolle di attività di un mercato»). Questo tipo di analisi ha dimostrato che, nonostante il rallentamento del mercato nel suo complesso, le sacche a crescita veloce offrivano più di 10 miliardi di dollari in potenziali entrate. Inoltre, le entrate effettive dell'azienda in molte di queste interessanti sacche di crescita erano estremamente ridotte. Il semplice esercizio di mappatura di ciascuna delle opportunità di crescita che vanno dai 50 ai 200 milioni di dollari rispetto al potenziale di crescita del mercato e alla quota attuale di mercato può produrre un impatto enorme. Il primo parametro fornisce indicazioni sulla potenza del vento e dice se ogni singola unità di business naviga col vento favorevole o contrario. (È meglio comparare dati recenti su vitalità del portafoglio e previsioni di crescita, se si vuole ottenere un quadro dinamico del mercato e capire come un'azienda si sta comportando rispetto alle attese). La quota di mercato, viceversa, descrive l'attuale posizione dell'azienda in relazione a quella della concorrenza: dice se è sempre al di sotto della soglia minima di prestazione su un mercato; se ha ancora una forte spinta; se ha raggiunto una posizione soddisfacente in termini di profitto e se può legittimamente aspirare a un'espansione rapida o se si trova in una posizione competitiva forte, per cui mantenere il proprio stato attuale può rivelarsi la migliore decisione di investimento del momento.

Performance aziendale. Conoscere il potenziale di un mercato è un buon inizio, ma le aziende possono fare molto di più sfruttando un approccio di benchmarking, cui abbiamo dato il nome di *MRI della crescita* (dall'imaging a risonanza magnetica o MRI, tecnologia medica di scannerizzazione ad alta risoluzione). Chiunque abbia in famiglia un parente cui è stato diagnosticato un tumore sa quanto sia importante la scannerizzazione MRI. Per un oncologo, comunicare semplicemente che la malattia esiste non serve a molto. Prima di decidere quale sia la cura migliore, il medico deve sapere con quale tipologia di tumore ha a che fare, dove è localizzato e qual è il suo stato di avanzamento. L'MRI della crescita offre lo stesso grado di

specificità a quei chief executive che vogliono far crescere le proprie aziende.

La base concettuale di questo approccio è la relazione fra la creazione di valore per gli azionisti e le tre componenti della crescita (dinamicità del mercato, conquista di quote di mercato e fusioni e acquisizioni). Quando abbiamo analizzato questa relazione all'interno delle 400 realtà che abbiamo avuto modo di studiare, abbiamo scoperto che la performance delle aziende nel quartile superiore in relazione a una delle componenti della crescita (anche se associata a una performance minima relativa a un'altra) andava di pari passo con una creazione di valore per gli azionisti maggiore di quanto fosse la media prodotta dalle tre componenti. Risultati positivi in più di un'area, per quanto rari, producevano risultati ancora migliori per gli azionisti. Nel corso del tempo, abbiamo preso in considerazione modi diversi per valutare la crescita e abbiamo scoperto che esiste un dato che offre la correlazione migliore con la creazione di valore per gli azionisti. Si tratta del numero che si ottiene sottraendo al numero delle componenti con le performance migliori il numero di quelle con le performance peggiori; in altre parole, il *rating netto di crescita*. L'MRI della crescita mette in evidenza la performance relativa di ogni parte dell'azienda confrontando il suo rating netto di crescita con la soglia di riferimento del settore. Vedere le cose in questo modo consente alle aziende di identificare aree di crescita forti e aree deboli, e di isolare le priorità di investimento o disinvestimento.

Per cogliere appieno il valore diagnostico dell'MRI della crescita, vediamo l'esempio di una grande multinazionale che comprende al suo interno tipologie diverse di aziende. In generale, l'azienda ha un rating netto di crescita pari a zero, il che equivale a dire che la sua performance è «buona». Se analizziamo la stessa realtà da un punto di vista geografico, scopriamo che due delle sue regioni sono classificabili come «buone», mentre una terza, favorita dall'attuale grande vitalità del mercato, realizza risultati «ottimi». Dall'altra parte, abbiamo due regioni classificabili come «scarse», poiché in esse la crescita delle quote di mercato è limitata. Da questo, appare già evidente come i risultati ritenuti «buoni» dell'azienda facciano riferimento a una media che «nasconde» la reale distribuzione della performance all'interno dell'organizzazione.

Scendendo ancora di più nel dettaglio e volgendo l'attenzione alle diverse linee di attività, scopriamo variazioni ancora più ampie. Delle sedici linee dell'a-

zienda, cinque risultano «scarse» e una «ottima» (le restanti dieci sono «buone»). Ecco altri particolari che sarebbero andati persi calcolando una semplice media dei dati.

Il potere reale dell'MRI si esplica a un ulteriore livello di granularità. È possibile spingere l'analisi fino a raggiungere diverse centinaia, se non migliaia, di particelle, per avere una conoscenza veramente particolareggiata di quali sono le aree che hanno margini maggiori di sviluppo e per verificare l'esistenza di schemi ricorrenti in qualche regione o attività di business. Senza complicare troppo le cose, guardiamo il riquadro «L'MRI della crescita complessiva». Nove delle 80 particelle (quelle colorate in nero o in grigio scuro) mo-

strano risultati che vanno da «eccezionale» a «ottimo». Quarantanove (quelle in grigio chiaro) delle 80 celle sono classificabili come «buone». Le 22 che rimangono, quelle «scarse», pesano molto sul livello di performance dell'azienda e spiegano perché la crescita complessiva rispetto ai competitor sia bassa.

L'MRI può aiutare le aziende a spingersi anche oltre nell'identificare sfide e opportunità di crescita. Per esempio, solo il 15% delle 80 particelle nel riquadro si trova nel quartile superiore della dinamicità del mercato. Il resto dell'azienda – comprese le celle che danno buoni risultati in tema di fusioni e acquisizioni o di quote di mercato – non beneficia come dovrebbe di una situazione caratterizzata da un vento in poppa favorevole

Rallentare la caduta nei momenti di crisi

>> QUANDO DEVONO decidere che strada intraprendere per attraversare una fase di crisi globale, i leader aziendali hanno due alternative: o ritirarsi e aspettare che il peggio passi, o cercare opportunità per passare all'offensiva e superare la concorrenza. Viste le esperienze passate, possiamo dire che la maggior parte sceglie la prima opzione, ma questo è un errore.

A dire il vero, è un errore del tutto comprensibile. Quando le entrate cominciano a calare e i margini si riducono, è naturale che il focus del management diventi un altro. L'azienda protegge il proprio bilancio e questo rinchiudersi in se stessa porta al differimento degli investimenti per la crescita e a quelli di bassa priorità, all'accantonamento temporaneo di grandi acquisizioni e alla vendita di asset. Molte aziende, semplicemente, si bloccano sotto il peso della crisi: nel corso dell'ultima crisi, le aziende presenti nel nostro database che presentavano una diminuzione delle entrate in uno dei principali segmenti di business avevano una volta e mezzo la probabilità di non fare alcuna mossa di portafoglio rispetto a quelle le cui entrate erano aumentate.

Le aziende con la crescita maggiore seguono la strada opposta e considerano la recessione come un'occasione per accrescere la propria supremazia. Fanno leva sul vantaggio creato dai loro approcci più granulari in almeno tre modi importanti:

Primo, tagliano in modo meditato. Uno dei nostri clienti, piuttosto che ridurre i costi del 20% in tutte le unità di business, ha chiesto ad alcune «cellule» all'interno dell'organizzazione di tagliare anche di più per permettere ad altre parti che offrivano prestazioni particolarmente buone di essere risparmiate dai tagli. La stessa logica si dovrebbe applicare nel caso in cui occorra fare dei disinvestimenti per liberare capitali: ecco che un'analisi granulare può aiutare a identificare gli asset chiave da mantenere. Il taglio

dei costi, se fatto in modo ragionato, può davvero ridare slancio al portafoglio di un'azienda e aumentare le probabilità di riuscire a superare, un domani, la concorrenza.

Secondo, aziende di questo tipo si avventano letteralmente sulle occasioni di acquisizioni generate dalla crisi e lo fanno con una solerzia che si tramuta in leggenda (pensate alla spedizione di un esercito di *deal maker* inviati dalla General Electric in Asia dopo l'apparente k.o. finanziario degli anni 1997-1998). Tutta una serie di affari che sembravano ormai fuori discussione possono diventare di nuovo possibili quando i prezzi degli asset crollano. Questo vale soprattutto per i target delle piccole e medie società, perché i crolli della capitalizzazione di mercato mettono in pericolo non solo le loro strategie di crescita, ma la loro stessa sopravvivenza.

Terzo, le aziende dalla crescita più veloce sono quelle che considerano la crisi come un'occasione per approfittare dei punti deboli della concorrenza. È proprio quando i loro rivali tagliano costi e personale che queste aziende passano al contrattacco. Abbiamo lavorato con un cliente all'individuazione dei 30 principali micromercati più interessanti, dove i concorrenti venivano indeboliti da iniziative di riduzione dei costi ad ampio raggio. Il cliente diede vita a una serie di team di «pronto intervento» per conquistarsi quote di mercato esattamente nelle aree individuate.

Non stiamo dicendo che le aziende dovrebbero spendere in lungo e in largo nei momenti di crisi e risparmiare nei momenti buoni. Né siamo così ingenui da non sapere che alcune aziende semplicemente non si trovano nella situazione finanziaria di sfruttare le opportunità offerte dai periodi di rallentamento dell'economia. Ma speriamo che, per tutte quelle aziende che sono prospere e che resistono, e per i loro CEO, i risultati che offriamo funzionino da utile contrappeso alle loro tendenze naturali e che possano portare alla scoperta di opportunità non identificate.

alla crescita. Per risolvere il problema, l'azienda sta ora investendo risorse nelle aree caratterizzate da un mercato in forte crescita e sta cercando di liberarsi di alcune delle sue partecipazioni a lenta crescita.

Il CEO di questa azienda sembra quasi a capo di tre aziende differenti: una che lavora molto bene e che crea valore per gli azionisti, un'altra che viaggia nella media e una terza che fatica a sopravvivere. Il problema sta nel fatto che queste tre organizzazioni mescolate sono difficili da valutare in modo isolato senza l'ausilio delle tecniche di gestione granulari, tecniche che i CEO devono imparare ad usare.

Gestite la vostra azienda in modo più granulare

Quando un'azienda acquisisce una visione più dettagliata delle proprie attività, dà visibilità a tutte quelle aree che, in precedenza, il senior management non

aveva potuto osservare con chiarezza. Dall'aggregazione e unificazione dei dati si passa a un maggior livello di dettaglio e questo fa sì che diventi più semplice identificare parti dell'organizzazione che sono sempre rimaste nell'ombra e che lavorano molto bene, così come quelle che non lavorano affatto. Per i senior executive questa può essere un'esperienza sgradevole perché spesso ha profonde implicazioni per la struttura, il personale e i processi dell'organizzazione.

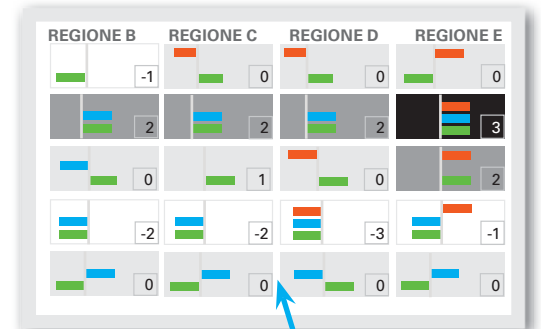
L'impatto sulla struttura è quello più evidente (anche se non è detto che sia il più importante): una gestione più granulare, infatti, può portare diversi cambiamenti nel modo in cui le unità di business vengono raggruppate e incidere sui parametri utilizzati per valutare il loro potenziale di crescita. È probabile anche che influisca sul numero dei livelli di gestione necessari, su quali funzioni sono in comune e su quali sono invece specifiche delle singole unità di business. Una doman-

L'MRI della piena crescita

>>> Per analizzare a fondo la crescita complessiva di un'organizzazione occorre tener conto di tre componenti: fusioni e acquisizioni, quota di mercato e dinamicità dei mercati in cui l'azienda si muove. Questo grafico descrive la performance di un'azienda rispetto alle tre categorie, suddivisa fra le sue cinque regioni e sedici unità di business. (L'assenza di una barra per una o più componenti indica che la performance si situa nei quartili di mezzo e che, quindi, non è particolarmente brillante né troppo scarsa). Il rating di crescita complessivo, espresso in una scala che va da +3 a -3 e presente nel piccolo riquadro che si trova in basso a destra in ogni cella, è ottenuto sottraendo dalle componenti a performance elevata (a destra della linea verticale) quelle a performance scarsa (a sinistra della stessa linea). Integrando con dati aggiuntivi - relativi a linee di prodotto, segmenti di clientela, aree geografiche più piccole - questo semplice grafico composto da 80 cellette può essere modificato e ampliato fino a comprenderne centinaia o addirittura migliaia.

- TIPOLOGIE DI CRESCITA**
 - Vitalità del portafoglio ■
 - Fusioni e acquisizioni ■
 - Quota di mercato ■
- POSIZIONAMENTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE**
 - Quartile superiore
 - Quartili intermedi
 - Ultimo quartile
- BENCHMARK DELLA PERFORMANCE**
 - Eccezionale
 - Ottima
 - Buona
 - Scarsa

PARTICOLARE INGRANDITO DI UN MRI DELLA CRESCITA





IL COMMENTO

Le condizioni per uno sviluppo «granulare»

di Hans Hinterhuber *

>> L'articolo di Baghai, Smith e Viguerie mette in dubbio la premessa fondamentale dello *strategic management* secondo la quale la strategia deve sempre far riferimento al *big picture*, deve cioè tener conto, in una prospettiva olistica, dell'impresa come sistema e dell'ambiente in cui opera. Gli autori propongono, invece, una visione chiamata «granulare» che dovrebbe aprire all'impresa migliori prospettive di sviluppo rispetto all'approccio tradizionale. L'usuale organizzazione dell'impresa in unità aziendali strategiche e in regioni geografiche differenti non sembra, infatti, permettere di trarre vantaggio da nicchie di mercato limitate ma ad alto tasso di sviluppo. Con le nuove tecnologie informatiche è invece possibile superare questo tipo di organizzazione e analizzare in termini microscopici i mercati e la performance che vi si può conseguire. Tale approccio definito «granularità dello sviluppo» viene descritto come particolarmente fruttuoso in tempi difficili in cui l'obiettivo di moltissime aziende è quello di sopravvivere. L'articolo propone, a ragione, di concentrarsi su nicchie di mercato i cui tassi di sviluppo siano superiori, in una prospettiva di medio periodo, rispetto al tasso di sviluppo del mercato nel suo complesso. Il problema, a mio avviso, è che gli autori definiscono come nicchie mercati con un volume di affari tra i 50 e 200 milioni di dollari.

La teoria sulla quale si basa il lavoro è semplice. L'impresa, per crescere, dispone di tre alternative: aumento della quota di mercato mediante strategie offensive; acquisizioni e fusioni; e, infine, scegliendo mercati ad alto tasso di sviluppo. Il contributo maggiore alla performance dell'impresa viene fornito dalla terza alternativa, quella che si riferisce alla vitalità dei mercati. L'aumento della quota di mercato, secondo l'indagine - non verificabile - degli autori è ciò che meno contribuisce alla performance dell'impresa ma che, però, assorbe l'attenzione maggiore del management. Fusioni e acquisizioni si trovano in una posizione intermedia per quanto riguarda il loro contributo alla performance aziendale. Da qui la convenienza economica dell'approccio granulare, cioè di un'analisi microscopica dei mercati in termini di aree geografiche, acquirenti, prodotti e servizi che, tutto sommato, possono contenere enormi potenziali di sviluppo e di reddito.

Le imprese che possono trarre beneficio da questa microsegmentazione dei mercati utilizzano un «MRI della crescita», il modello di analisi creato dai tre autori che permette di segmentare il mercato in «centinaia, o anche più di mille» piccolissime nicchie. Personalmente non ho capito bene come funzioni effettivamente tale modello e come concretamente possa essere utilizzato a fini operativi. Il

lavoro comunque riporta alcuni casi aziendali in cui esso ha dato risultati estremamente positivi.

Una più dettagliata e approfondita identificazione di nicchie di mercato e un'analisi delle unità aziendali strategiche dell'impresa è sempre utile e può risultare in nuove opportunità di sviluppo non rivelate da dati maggiormente aggregati. I casi riportati dagli autori dimostrano effettivamente come la loro tecnica di identificazione di micromercati ad alti tassi di sviluppo all'interno di mercati stazionari possa aumentare lo *shareholder value* dell'impresa. È opportuno aggiungere che l'approccio granulare può richiedere un'espansione significativa del leadership team: «anche più di cento manager, in una grande azienda».

L'idea degli autori di concentrare l'attenzione del management su piccole nicchie di mercato ad alto tasso di sviluppo futuro che, nel loro insieme, incrementano il tasso di sviluppo dell'impresa nel suo complesso è estremamente valida e utile in tempi di crisi economica. L'ordine di grandezza delle nicchie di mercato descritte nel lavoro è però lontana dalla comprensione delle nostre piccole e medie aziende. La concentrazione su micromercati, indipendentemente dalla loro dimensione, richiede una diversa allocazione delle risorse aziendali alle quali nell'articolo viene dedicato poco spazio.

A mio parere, il maggior pregio del lavoro sta nell'invito ai dirigenti d'impresa di concentrare i loro sforzi per identificare in modo selettivo nicchie di mercato da gestire in relazione al loro tasso di sviluppo prospettico, di essere più attenti ai bisogni e alle aspettative di particolari segmenti di mercato e, in questo modo, di trarre vantaggio dalle debolezze dei concorrenti. Trascurare oppure sottovalutare il *big picture*, come sembra facciano gli autori, non è ovviamente compatibile con una efficiente gestione strategica dell'impresa. I migliori capi azienda hanno sempre unito la responsabilità dell'elaborazione della strategia con quella di tenere in debita considerazione i particolari delle azioni da intraprendere. La questione aperta è come tenere sotto controllo l'aumento esponenziale della complessità dovuta all'espansione del leadership team fino a cento e più dirigenti responsabili di gestire e coordinare i micromercati rispetto a cui l'impresa va organizzata. <

* Professore emerito dell'Università di Innsbruck. Chairman, Hinterhuber&Partners, Innsbruck - Beijing.

da che i dirigenti devono sempre porsi è quella che riguarda i benefici dell'accentramento e chiedersi se questi superino o meno i benefici derivanti da un decentramento delle responsabilità e del focus operativo. La domanda non è nuova (anche Alfred Sloan se la pose a lungo), ma è una di quelle cui le aziende possono dare risposte nuove se adottano un approccio granulare alla strategia.

Abbiamo avuto modo di osservare che le problematiche legate alle persone e ai processi sono più importanti delle sfide strutturali e che, di solito, richiedono un investimento maggiore in termini di tempo perché rappresentano l'elemento distintivo fondamentale della gestione nella maggioranza delle aziende. I CEO devono imparare un modo diverso per guidare e gestire un'organizzazione sempre più granulare. Questo significa sviluppare la capacità di riallocare in modo veloce le risorse a seconda dei bisogni. Spesso, occorre che i CEO allarghino il proprio concetto di «top leadership» e che cominciano a ragionare nell'ottica di centinaia e non di decine di dirigenti sparsi nelle cellule migliori. Ai CEO viene anche richiesto di analizzare e discutere in modo diverso i risultati con quei manager la cui performance può risultare – all'esame di un'indagine più granulare – eccellente o, al contrario, del tutto insoddisfacente.

Riallocare le risorse. Una comprensione più approfondita della performance aziendale e del potenziale del mercato determina una redistribuzione delle risorse, sia all'interno dei singoli settori aziendali che nel complesso. L'obiettivo, ovviamente, è quello di isolare le sacche che presentano la maggiore dinamicità di mercato, aumentando in questo modo il tasso di crescita generale della società.

Abbiamo scoperto che per un'efficace riallocazione delle risorse occorre seguire due principi guida. Innanzi tutto, bisogna capire dove saranno in futuro le sacche di crescita - e non dove sono ora - e partire da lì. Pensiamo, per esempio, all'annuncio fatto qualche anno fa dal CEO della General Electric, Jeff Immelt, in cui comunicava che entro il 2010 la società avrebbe investito un miliardo e mezzo di dollari in impianti di energia rinnovabile. Secondo, può essere utile utilizzare un budget a base zero (questo implica che i manager giustificano ogni singola spesa invece di aumentare in modo progressivo il budget di anno in anno) per sbloccare e correggere errori passati di assegnazione.

Il budget a base zero si è rivelato cruciale per quella società di costruzioni che aveva sempre destinato ap-

pena il 15% delle proprie risorse di ricerca e sviluppo ad attività legate alla crescita. L'adozione di un approccio di questo tipo permise al management di prendere decisioni difficili e di liberare risorse per realizzare tre obiettivi principali: investire in aree di prodotto, regioni e segmenti di consumatori a crescita più veloce; cercare di rafforzare la crescita del mercato di una grande azienda in cui sarebbe stato difficile disinvestire, ma che avrebbe potuto facilmente far diminuire le prospettive di crescita della società; e, infine, reinvestire risorse per finanziare acquisizioni in un'area di mercato del tutto nuova, con il potenziale per uguagliare o superare in dimensioni il business esistente dell'azienda.

Acquisizioni e disinvestimenti rappresentano una parte importante della riallocazione delle risorse nella maggior parte delle aziende. La nostra ricerca indica non solo che il settore delle fusioni e acquisizioni è una fonte di crescita primaria per le grandi organizzazioni, ma anche che assumere una prospettiva granulare può aiutarle a chiarire più situazioni in cui l'unico modo per muoversi velocemente in uno spazio di mercato ad alto tasso di crescita è attraverso un'acquisizione mirata. Le aziende che mostrano risultati scarsi e che si muovono all'interno di mercati poco attrattivi dovrebbero essere liquidate.

Quando le aziende entrano in questo tipo di gestione, devono aumentare progressivamente le proprie capacità di effettuare fusioni e acquisizioni. Questo significa costruire la capacità di selezionare fra più opportunità, diventare più bravi nel vedere al di là dei soli criteri finanziari quello che può essere un potenziale di crescita o un allineamento strategico, sapere quando integrare un'acquisizione o quando lasciarla autonoma, rafforzare la collaborazione fra team aziendali di M&A e i leader di unità di business che capiscono la natura dell'opportunità di crescita. Le aziende che diventano brave in questi settori possono redistribuire le risorse a disposizione in modo veloce ed efficace e sfruttare al massimo le opportunità di crescita.

Creare un ottimo team di leadership. Nella maggior parte delle aziende, il leadership team sta tutto attorno a un grande tavolo da riunione. Fra i membri di questo gruppo ci possono essere, oltre al CEO, i responsabili di una mezza dozzina di unità di business, uno o due dirigenti di massimo livello del settore vendite e qualche leader di funzioni centrali, come i responsabili della gestione finanziaria, del marketing, delle tecnologie e delle strategie. La maggior parte delle organizzazioni non può funzionare senza un circolo ristretto di questo

tipo. Questo gruppo di persone, però, non è nella posizione migliore per operare tutte le scelte di campo che occorre fare quotidianamente. Le grandi realtà hanno bisogno di delegare l'incarico di perseguire le opportunità identificate attraverso l'analisi di dettaglio ai loro top leader e, il più delle volte, si parla di 200 persone, se non di più. Questi dirigenti – i quali possono trovarsi a gestire gruppi di prodotti, segmenti geografici o iniziative particolari – possono fare in modo che l'organizzazione si concentri su importanti priorità di sviluppo ispirando e motivando team relativamente piccoli di persone. Nel farlo, creano un senso di appartenenza e di coinvolgimento personale nei propri collaboratori, contribuendo così a superare quelli che sono i normali problemi che aziende di queste dimensioni incontrano con il personale, per esempio l'abitudine che hanno certi manager di impedire ai sottoposti di emergere o di cavalcare gli sforzi di altri dirigenti.

Il rischio che si corre allargando un leadership team a 200 persone è evidente: la complessità gestionale cresce in modo esponenziale, causando una perdita di controllo determinata dal fatto che può capitare che dirigenti e team lavorino, senza volerlo, gli uni contro gli obiettivi degli altri. Per evitare questo pericolo, i membri di un team di leadership allargato devono sapere molto bene fino a che punto i loro obiettivi personali rientrano fra le priorità strategiche dell'azienda e devono inoltre essere molto ferrati nei sistemi e nei processi che l'azienda attiva per rendere concreta questa strategia. Rientrano tra questi gli approcci di misurazione come l'MRI della crescita, così come modelli concettuali che valutano le opportunità di crescita rispetto a obiettivi strategici diversi.

Dal momento che le strategie sono sempre in evoluzione, la domanda cruciale è quanto possa essere efficace un'azienda nell'esortare i propri top leader ad adottare cambiamenti in tempo reale. Come fanno le organizzazioni a creare questo allineamento? Una società di servizi professionali ha messo il proprio team di leadership nelle condizioni di procedere compatto in una fase di cambiamenti radicali, spiegando ogni singolo

aggiustamento della strategia e ogni cambio di direzione in memorandum di quindici-venti pagine, che spiegano la ragion d'essere di tutte le attività che sono nuove e diverse, e il modo in cui si inseriscono nel quadro più generale dell'organizzazione. Questi memorandum vengono poi condivisi con ben 500 top leader, a cui viene chiesto di scrivere una e-mail personale al CEO in cui assicurano di aver riflettuto sui contenuti e confermano il proprio sostegno o



esprimono qualche preoccupazione. Negli incontri di gestione successivi, il CEO pone ai presenti una serie di domande che hanno lo scopo di far emergere quanto i manager abbiano capito della direzione strategica complessiva e di che natura è il loro supporto. Grazie a un sistema di voto elettronico anonimo, il CEO ha inoltre la possibilità di capire come procedono le cose con il team di leadership esteso e quali aspetti del nuovo piano strategico dovrà, grazie all'ausilio degli altri senior executive,

enfaticamente, rafforzare o riconsiderare.

Valutazione della performance. Molti CEO sono restii ad aumentare le dimensioni del team di leadership per cercare di cogliere opportunità di crescita più modulari: «Banalmente, non ho tempo a sufficienza per dedicare una tale attenzione a così tante unità» direbbero in molti. Oppure, «Non assumo forse dei manager che si occupino delle unità di business lasciandomi libero di concentrarmi sul quadro generale?». Concordiamo con l'idea che tutti i CEO debbano avere una visione ampia, ma devono anche avere una prospettiva chiara sugli aspetti specifici dell'organizzazione.

Le verifiche periodiche delle operazioni rappresentano per un CEO il momento giusto in cui acquisire questa comprensione. Di solito, però, i manager arrivano ben provvisti delle loro slide di PowerPoint, che illustrano l'azienda solo a un livello piuttosto aggregato. Sarà poi il capo unità che si darà da fare per esaminare tutti i numeri relativi alle operazioni e agli aspetti finanziari di alto livello relativamente alla maggior parte o alla totalità delle diverse linee di prodotto, mercati, progetti di ricerca e sviluppo e programmi di marke-

ting dell'azienda. Il CEO cercherà di vincere le resistenze del management, spesso affrontando allo stesso tempo importanti criticità legate alla gestione del talento. Un'agenda fitta evita la discussione su una visione generale e sui rischi che possono derivare dall'andare oltre «ciò che sei autorizzato ad aspettarti dalla mia unità di business nel prossimo trimestre e perché potremmo non essere in grado di soddisfare le aspettative». È difficile che ci si tenga del tempo per discutere della composizione del mercato o di ciò che determina la crescita e la profittabilità nelle diverse aziende o del modo in cui questi fattori vanno modificandosi.

In una grande azienda produttrice di semi-conduttori, per esempio, le verifiche operative trimestrali si concentravano su quattro unità di business. Queste, però, comprendevano oltre 50 segmenti di portafoglio, ciascuno responsabile di quattro o cinque programmi importanti di ricerca e sviluppo e con un tasso di rientro molto diverso. In effetti, le cellule di performance individuale erano quasi 250. Tuttavia, dato che la discussione si concentrava unicamente sulle quattro unità di business, le decisioni sulla crescita complessiva – come quelle relative all'allocazione di risorse per la ricerca e lo sviluppo ai vari programmi – si perdevano nelle cifre aggregate e invisibili alla valutazione del CEO, dal momento che alcune indicazioni sul mercato emergevano solo a livello cellulare.

Il CEO risolse il problema strutturando i momenti di confronto gestionale in modo che riflettessero i mercati aziendali e le decisioni importanti raggiungendo un livello maggiore di risoluzione. Questo ha aiutato le unità di business a concentrare le proprie energie e gli investimenti in modo più produttivo nel corso del tempo. Le discussioni sulla performance ora vanno oltre le misurazioni dati statiche e si prefiggono di rispondere ad alcune domande centrali: quali sono le probabilità di successo sul mercato di ogni cellula? Occorre ridistribuire le risorse? È arrivato il momento di uscire in modo definitivo da un dato mercato? Questo genere di confronto richiede una conoscenza più approfondita dei mercati, delle fonti di vantaggio competitivo dei concorrenti, nonché della performance di tutte le 250 cellule presenti. Dopo aver rivisto le sue metodologie di valutazione delle performance, l'azienda ha riallocato il 30% delle risorse per la ricerca e lo sviluppo a quei mercati dove aveva maggiori probabilità di riuscita. Due anni dopo, cresce molto più velocemente rispetto a quanto faccia il mercato complessivo nel quale si trova inserita.

Alcuni dirigenti si preoccupano della quantità di tempo che questo approccio gestionale richiede. Ma, a conti fatti, un uso intelligente di un maggior livello di granularità nei report, grazie a strumenti come l'MRI della crescita, può davvero far risparmiare tempo ai dirigenti. Le criticità nascoste e legate allo sviluppo vengono portate alla luce immediatamente, rendendo il dialogo fra CEO e unità di business molto più puntuale e quindi più aderente alla realtà sia del mercato che dell'organizzazione interna. Il confronto può così concentrarsi sulla soluzione dei problemi legati alla singola unità e sull'implementazione di soluzioni condivise. Nella maggioranza dei casi, il numero delle problematiche discusse non aumenta, ma la qualità del confronto ne beneficia moltissimo.



Diventare più granulari non significa necessariamente dividere l'organizzazione in più unità di business (anche se potrebbe accadere), né raccogliere una quantità maggiore di dati (molte aziende hanno già tutti quelli di cui necessitano) e tanto meno organizzare un numero maggiore di incontri (per cui dirigenti occupati non hanno certo il tempo). Si tratta, piuttosto, di riversare sulle strutture e sui processi esistenti informazioni migliori e migliorarli alla luce delle informazioni ricevute. Le due rivoluzioni che hanno caratterizzato gli ultimi vent'anni – quella dell'IT e quella della connettività – hanno reso possibile, per le aziende, ottenere indicazioni preziose e agire sulla base di esse, scendendo a un livello di precisione che un tempo sarebbe stato impensabile senza grandi investimenti o spese continue. I leader che gestiranno la crescita del futuro saranno quelli che faranno proprio il potere di questa possibilità.

(Traduzione di Giovanna Tinunin)

Ristampa n. 09044