

Estratto da:

Kjell Nordström e Jonas Ridderstråle

**FUNKY BUSINESS FOREVER**  
*E adesso godetevi il capitalismo!*

copyright 2008 ©

**FrancoAngeli**  
Edizioni La passione per le conoscenze

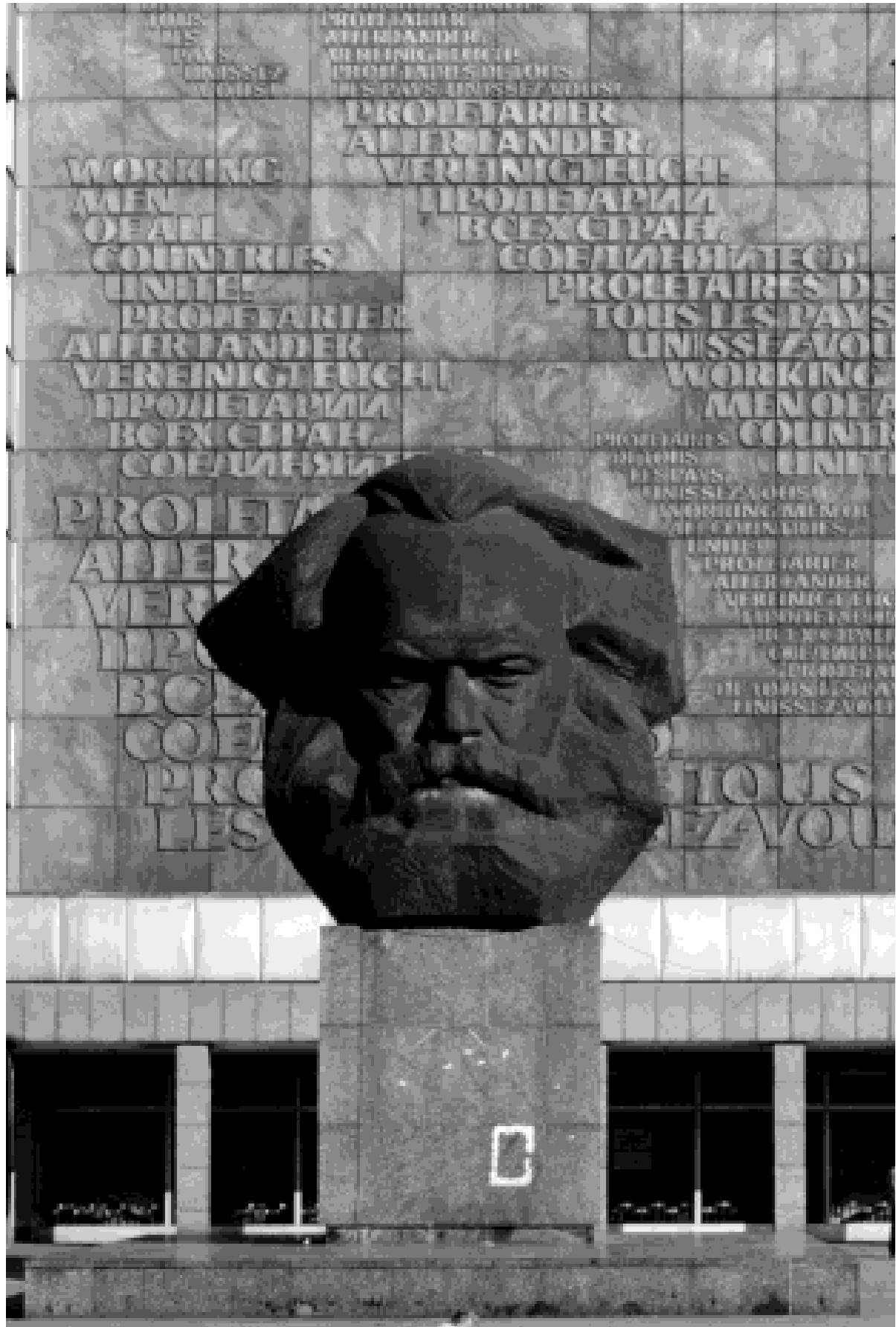
[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)



# **TEMPI FUNKY**

**UN EROE DELLA CLASSE OPERAIA  
DEVE ANCORA ARRIVARE.**

JOHN LENNON



Abbiamo vinto. Questa è l'era del trionfo capitalista. Abbiamo conquistato il mondo da Pechino a Baltimora, da San Pietroburgo a Singapore. I leader politici occidentali fanno fatica a nascondere il loro sorriso mentre visitano le sedi dei mercati azionari in quelli che una volta erano gli avamposti del potere comunista. Gli uomini di affari hanno gli occhi che brillano d'autostima quando vengono presentati a imprenditori cinesi che si sono arricchiti da un giorno all'altro o a oligarchi russi che possiedono squadre di calcio inglesi. Sbavano per lo sviluppo delle multinazionali indiane. Persino Kim Jong II della Corea del Nord si sta adattando alla grande idea del capitalismo. Dalla caduta del Muro di Berlino si respira ovunque un senso di trionfo. *Capitalismo über alles*.

Fortunatamente, le economie pianificate sono una specie in via di estinzione. Pensate all'immagine di un orso polare intrappolato su un pezzo di ghiaccio che si rimpicciolisce mano a mano che l'acqua che lo circonda si riscalda. Il cambiamento climatico nelle nostre società, parafrasando Al Gore, è una verità scomoda per signori come Kim Jong.

C'è un piccolo problema. Karl Marx aveva ragione<sup>1</sup>.

Dovremmo tutti salire sul primo aereo per Heathrow, quindi prendere un taxi e chiedere di essere portati al cimitero di Highgate. Lì, sotto un monumento coperto d'edera, giacciono le spoglie mortali dell'autore del *Manifesto del Partito Comunista*: Karl Marx. Un flusso costante di visitatori va al cimitero a vedere l'ultimo luogo di riposo

**1** Questa sola riga ci ha messo nei guai più di qualunque altra e spiega perché, nonostante il successo avuto in tutto il resto del mondo, *Funky Business* abbia venduto un numero di copie imbarazzante negli Stati Uniti. I lettori americani hanno difficoltà ad andare oltre questo punto del libro. Se sei americano, ti incoraggiamo a continuare.



di questo grande uomo. Altrove nel mondo, folle di persone si accalcano per rendere omaggio alle spoglie dei discepoli di Marx. Anche noi dovremmo farlo.

Dovremmo rendere omaggio a Ho Chi-Minh, che può anche giacere in una bara di cristallo ad Hanoi, in un ambiente controllato con il 60% di umidità e 22 gradi centigradi, ma che ha comunque la consolazione di aver avuto ragione. Lo stesso vale per Vladimir Illich Lenin. Ogni 18 mesi gli fanno un bagno e lo immergono in una mistura di acqua, alcol, glicerina e potassio acetato. Dopo due settimane, la sua pelle è morbida come il sedere di un neonato. A quasi 80 anni dalla sua morte, il mausoleo di Lenin non è niente di più di un'attrazione turistica per le comitive di compagni capitalisti occidentali. Eppure, malgrado questi trattamenti indegni e questi scherni, Lenin aveva ragione. Così come Mao Zedong. Mao viene oggi venduto con la disinvoltura tipica del libero mercato: per 50.000 dollari di Hong Kong potete comprare dalla Sing Kwong Jewelry & Gold Co. una statua d'oro a 24 carati del grande timoniere. Ordinate ora un servizio da tè di Erich Honecker e i souvenir di Enver Hoxha. Erano tutti sporchi dittatori comunisti, ma avevano ragione.



di questo grande uomo. Altrove nel mondo, folle di persone si accalcano per rendere omaggio alle spoglie dei discepoli di Marx. Anche noi dovremmo farlo.

Dovremmo rendere omaggio a Ho Chi-Minh, che può anche giacere in una bara di cristallo ad Hanoi, in un ambiente controllato con il 60% di umidità e 22 gradi centigradi, ma che ha comunque la consolazione di aver avuto ragione. Lo stesso vale per Vladimir Illich Lenin. Ogni 18 mesi gli fanno un bagno e lo immergono in una mistura di acqua, alcol, glicerina e potassio acetato. Dopo due settimane, la sua pelle è morbida come il sedere di un neonato. A quasi 80 anni dalla sua morte, il mausoleo di Lenin non è niente di più di un'attrazione turistica per le comitive di compagni capitalisti occidentali. Eppure, malgrado questi trattamenti indegni e questi scherni, Lenin aveva ragione. Così come Mao Zedong. Mao viene oggi venduto con la disinvoltura tipica del libero mercato: per 50.000 dollari di Hong Kong potete comprare dalla Sing Kwong Jewelry & Gold Co. una statua d'oro a 24 carati del grande timoniere. Ordinate ora un servizio da tè di Erich Honecker e i souvenir di Enver Hoxha. Erano tutti sporchi dittatori comunisti, ma avevano ragione.



**Bagdad Bob può dirvi che il nero in realtà è bianco, ma voi siete liberi di non credergli**

**3** Dieci anni dopo, persino il computer Apple più cool, con tutti i gigabyte che qualsiasi umano vorrebbe avere, è ancora stupido.

del potere dei nostri cervelli messi insieme – quando diceva che “L’essere umano continua a essere il computer più straordinario di tutti”. Le persone possono essere creative, trovare nuove idee, inventare nuove regole e provare emozioni; i computer non possono, almeno per ora!**3**.

Mentre il cervello umano viene celebrato come il dispositivo meglio progettato e il più incredibilmente intricato, la questione su chi effettivamente lo possiede è straordinariamente semplice. Non è controllato da azionisti, fondi di investimenti o da qualsiasi altra entità. George Soros è in grado di destabilizzare monete e mercati, ma non ha il controllo del vostro cervello. Mohammed Saeed al-Sahaf, ex Ministro dell’Informazione iracheno, meglio noto come “Bagdad Bob”, può anche dirvi che il nero è in realtà bianco, ma voi non siete obbligati a credergli. I governi possono diffondere tutta la propaganda del mondo, ma il vostro cervello è di vostra proprietà. Siete voi, nel bene e nel male, a controllarlo.

# 1. LA BATTAGLIA DEI CERVELLI

Il cervello umano, strumento individuale plasmato alla perfezione, sta avendo la meglio sui tradizionali mezzi di produzione: le materie prime, i lavori forzati e il capitale. Provate a pensare a una sola grande azienda di successo di oggi che sia basata sulla pura forza fisica. Persino la mafia e gli *Hells Angels* sono ora guidati più dal potere del cervello che dalla brutalità e dai cavalli del motore.

Persino i produttori di automobili. Fabbri- care auto in modo competitivo nel nuovo mil- lennio ha a che fare con l'impiego della tecnolo- gia per la gestione della logistica, per la fornitu- ra di servizi di supporto e per la comunicazione sia interna sia con i network di fornitori e con- sumatori. Il valore non sta più nella carrozzeria o nel motore. Si trova invece negli elementi in- tangibili. Qualcosa come il 70% del valore di una nuova automobile risiede in ciò che è im- materiale. Ciò significa che un produttore di automobili più orientato al tangibile sarà quello che più facilmente andrà in bancarotta. Fabbri- care automobili non significa più attività mec- caniche e ripetitive portate avanti sulla catena produttiva. Henry Ford è morto da tempo, e con lui sono morti i suoi metodi. Una volta Ford si lamentava chiedendosi: "Come mai, quando tutto ciò che chiedo è un paio di mani, finisco per trovarmi sempre di fronte un essere umano?"<sup>4</sup>. Adesso è più probabile che le im- prese di successo si chiedano: "Abbiamo davvero bisogno di mani?".

Jack Welch, ex capo della General Electric, ha predetto che GE Capital, la finanziaria del gruppo, potrebbe presto rappresentare il 50% dell'azienda, non in termini di dipendenti, uffici e immobili, ma in termini di profitti. Come mai la regina indiscussa dell'industria pesante è di- ventata leggera?<sup>5</sup>. Perché oggi le cose che pesa- no davvero sono quelle leggere.

**4** Henry Ford viene spesso ri- cordato per la sua invenzione del "Five dollar day". Solita- mente si fa riferimento a que- sta iniziativa come a una ma- gnifica manifestazione di be- nevolenza capitalistica. Noi abbiamo il sospetto che non sia così. L'idea del vecchio Henry era impeccabilmente capitalistica: l'avidità è una co- sa buona e paghe più alte si- gnificano maggiore probabi- lità che gli operai comprino automobili.

**5** Le imprese di Jack Welch una volta arrivato alla pensio- ne – il matrimonio con l'ex re- dattrice dell'*Harvard Business Review*, conosciuta piuttosto in- timamente in occasione di un'intervista, e una collana di best-seller melensi di auto-aiu- to – non dovrebbero sminuire ciò che lui ha rappresentato: il parlare in modo diretto, l'orientamento ai risultati, il la- vorare sodo, un colletto blu nel massimo colletto bianco. Welch è lo Springsteen del mondo aziendale.

Interi Paesi competono sempre più in termini di conoscenza. Se pensate al passato, tutti i Paesi sono diventati ricchi per mezzo di una combinazione di risorse naturali, manodopera e capitale. Nel futuro questi fattori non saranno più rilevanti. Oggi lo sfruttamento delle risorse naturali non è sufficiente a garantire un buon profitto. Persino il Papa è d'accordo. In un suo scritto del 1991, Giovanni Paolo II concludeva: "Un tempo era principalmente la terra a garantire la produzione. Poi, è venuto il momento del capitale... Oggi, il fattore decisivo è l'essere umano, la sua conoscenza". Di conseguenza, avere successo negli affari implica radunare il gregge di cervelli.

Non importa se parliamo della Thailandia, della Germania, della Turchia, degli Stati Uniti o del Cile, l'unica cosa che ci resta per competere è il primato nella conoscenza. L'importanza delle risorse naturali, della manodopera e del capitale sta diminuendo rapidamente. Guardate Dubai: niente petrolio, ma un sacco di talenti. Ecco perché Bill Clinton e Tony Blair hanno parlato di una "guerra fredda della conoscenza"<sup>6</sup>. Erano determinati a creare condizioni

**6** Stranamente, sul tema della conoscenza sentiamo parlare poco il diplomatico MBA di Harvard George W. Bush.



che facilitassero l'attrazione di cervelli piuttosto che la loro fuga. La Guerra Fredda del dopoguerra si giocava sulla forza fisica, come ben simboleggiato dalle file di carri armati che rombavano passando davanti al Cremlino; la nuova guerra fredda è più sottile (tanto per iniziare si presenta in lettere minuscole), ma altrettanto cruciale: si tratta di cervelli che combattono contro cervelli.

## 2. LA TERZA RIVOLUZIONE DELLA CONOSCENZA

“*Sapere è potere*” sembra essere un aforisma dal significato chiaro. Tuttavia è stato usato per decenni in modo vago e indefinito. Lo abbiamo detto e ripetuto ad alta voce, ma per quanto forte possiamo averlo urlato, c’era la convinzione nascosta che non fosse realmente vero: la verità era che la forza fisica fosse potere o forse che il potere determinasse ciò che si riteneva conoscenza. Ora, sapere è potere per davvero. Possiamo urlarlo e crederci. Usate tutta la forza che volete. Spaccate tutto, minacciate e blandite. Non andrete da nessuna parte se avrete a che fare con qualcuno che è più sveglio, veloce e affamato. Una persona agile e leggera avrà sempre la meglio su una goffa e pesante, tranne che sul ring. L’uomo di Neanderthal si è estinto da molto tempo; ora dobbiamo dire addio ai suoi comportamenti e modi di pensare.

Gli scettici potrebbero dire che il ruolo della conoscenza nelle attività a scopo di lucro non è una novità. Avrebbero ragione. Nel 1452, l’umanità ha visto l’alba della prima rivoluzione della conoscenza. L’invenzione della stampa da parte di Johann Gutenberg ha reso l’informazione accessibile come mai prima d’allora. Circa cinquecento anni dopo siamo stati travolti dalla seconda ondata, quando la radio e la televisione hanno iniziato a dominare la nostra vita. In modo eccezionale, i primi anni Novanta hanno segnato l’inizio della terza ondata. Come ha sostenuto la rivista *Time*, al posto di 500 canali televisivi, ora abbiamo milioni di siti web. E sono interattivi, a due vie e in tempo reale.

L’ampiezza e la velocità della terza rivoluzione della conoscenza sono gli elementi che la rendono così diversa. È stato calcolato che il 90% circa di tutti gli scienziati che hanno fatto la loro comparsa sulla Terra è vivo proprio adesso. Quando l’esercito americano ha combattuto la guer-

**7** Una delle cose più interessanti sulla ancora più recente guerra in Iraq è che le migliori menti militari non stanno necessariamente a pianificare la strategia del campo di battaglia, ma si occupano invece della comunicazione. A condurre l'offensiva americana sui media è stato il generale di brigata Vincent Brooks, uno degli ufficiali più brillanti della US Army e, secondo un report, "un maestro in descrizioni vivide e insabbiamenti impenetrabili".

**8** Ma state attenti, la conoscenza esplicita sta diventando sempre più una commodity.

**9** Una cosa interessante è che Socrate è stranamente di moda nella letteratura di business. Gli interrogativi e le discussioni socratiche sono *in*. Siamo tutt'orecchi.

ra del Vietnam, soltanto il 15% dei soldati aveva finito il college. Durante l'operazione "Tempesta nel deserto", il 99,3% dei soldati era laureato<sup>7</sup>.

La conoscenza è il nuovo campo di battaglia per Paesi, grandi imprese e individui. Tutti noi stiamo affrontando sempre più situazioni che ci richiedono maggiore conoscenza per operare e, nel lungo termine, per sopravvivere. Non si può costruire un muro attorno alla conoscenza. Non la si può isolare. È là fuori. Si sta infiltrando nelle linee telefoniche. È nell'aria, nel cyberspazio<sup>8</sup>.

Internet rende disponibile quasi ogni cosa a ogni persona, in qualsiasi posto e in qualsiasi momento. È magnificamente (a volte in modo preoccupante) indipendente dal tempo, dallo spazio e dalle apparecchiature. Se la conoscenza è potere, ora il potere risiede potenzialmente ovunque. L'ampiezza dei cambiamenti e delle opportunità fa sì che quella che stiamo vivendo sia un'autentica rivoluzione. In tempi come questi, siamo tutti condannati a essere costantemente poco o per nulla alfabetizzati. O come ha detto una volta Socrate: "So una sola cosa, di non saper nulla"<sup>9</sup>.

Il manifesto rivoluzionario attraversa il mondo a una velocità spaventosa. Una volta si poteva avere il monopolio della conoscenza come individui o come imprese per un periodo di tempo abbastanza lungo. Nel 1950, se un'impresa aveva un'idea brillante, le altre impiegavano un bel po' di tempo per adeguarvisi o persino per venirne a conoscenza. Le società tipo dell'inizio e della metà del ventesimo secolo erano imprese come il produttore inglese di vetro, Pilkington; la società mineraria sudafricana, De Beers; il gigante americano Xerox. Imprese che avevano qualcosa come venti o trent'anni per sfruttare i vantaggi della loro attività, che era ciò che le rendeva uniche. Potevano usufruire di un processo di internazionalizzazione incrementale e sequenziale, aggiungendo una nazione dopo l'altra al loro inesorabile sviluppo commerciale.

Non è più così. Adesso la conoscenza si diffonde istantaneamente e su scala internazionale. Le best practice aziendali circolano più veloci che mai. Le business school e le università diffondono il verbo con spietata efficienza. Negli anni Sessanta, le business school americane hanno diplomato qualcosa come 5.000 studenti MBA all'anno. Oggi la cifra è salita a 75.000. Tornando al 1967, in Gran Bretagna esistevano due di questi programmi MBA. Nel 2006, i programmi attivi e funzionanti erano 152. Negli USA, se ne contano oggi circa 800. Soltanto negli Stati Uniti ci sono quasi mezzo milione di studenti MBA, e tale numero dovrebbe raggiungere il milione nel 2012. Circa centomila studenti MBA sono sguinzagliati nel mondo ogni anno. Mentre si riprendono dai postumi della sbronza post-diploma, potrebbero volere riflettere sul fatto che gran parte della loro conoscenza è già obsoleta. La conoscenza si diffonde. L'impresa danese di apparecchi per l'udito Oticon ha lanciato un nuovo modo di organizzarsi: un'organizzazione per progetto al posto della gerarchia tradizionale, nessun documento, nuova architettura per gli uffici, ecc. È stata innovativa e visionaria. Jack Welch della GE ha lanciato il concetto di un'organizzazione senza confini, trasformando la balena in una frotta di delfini. Tra non molto, queste idee brillanti saranno riportate in casi di studio. Le organizzazioni fanno *benchmarking*. Si guardano intorno. Il verbo si diffonde. Altre imprese copiano Oticon e la GE. Come per qualche virus letale, una volta che la conoscenza è lì fuori, non può essere fermata.

### **3. RIPENSARE LE RIVOLUZIONI**

Il fatto che Karl Marx e i dittatori suoi discepoli avessero ragione non significa che si debba ora rifondare il comunismo. Sebbene avessero ragione, erano lungi dall'averla fino in fondo. In realtà, può darsi che avessero ragione solo in piccola parte. Se vi guardate intorno, i ricchi non sono mai stati così ricchi. Se vi guardate intorno, il capitalismo è raramente apparso così in salute.

Chiaramente, non tutti sono d'accordo con questa visione del mondo. È facile imbattersi nell'autocompiacimento. Prima di ammalarsi, in uno dei suoi detestabili e lunghi sermoni, il leader cubano Fidel Castro ha informato la sua gente, da tempo afflitta da numerose difficoltà, che

avrebbe attraversato un “*periodo especial*”. Ha promesso che il servizio (o la mancanza di servizio...) sarebbe ripreso regolarmente a breve. Ha consigliato di tener duro, aspettare e rilassarsi. Ed è probabile che i

cubani stiano ancora aspettando, adesso con un po’ di apprensione per il suo successore. Non capita spesso di incontrare qualcuno che ha totalmente, completamente, assolutamente, al 100% torto. Ma Fidel ne è un esempio. Lo zelo rivoluzionario si è trasformato in pensieri pieni di speranza.

Che vi piaccia o no, il cambiamento non può essere avviato o arrestato. Al momento sta straripando in modo incontrollabile. Tappatelo con le mani e l’acqua sprizzerà in tutte le direzioni. Mettevi comodi e ne sarete trascinati. Benvenuto nella vera rivoluzione, Fidel!<sup>10</sup>

La realtà è che la rivoluzione di cui stiamo attualmente facendo esperienza è più grande persino di quella immaginata da Marx. Si tratta di una rivoluzione che cambierà la natura stessa delle nostre società, economie, industrie, organizzazioni, professioni e vite personali. Abbraccia ogni cosa. E sta avvenendo adesso. Possono anche non vedersi barricate nelle strade e gas lacrimogeni nell’aria, ma sta avvenendo nella vostra e nella nostra mente.

Con tutta probabilità, voi non avete mai fatto esperienza di una rivoluzione. Nemmeno noi (siamo svedesi dopotutto). Tuttavia, sappiamo che durante una rivoluzione si gettano via i regolamenti!<sup>11</sup> Le rivoluzioni sono senza leggi, spontanee e pericolose. Non vi stiamo suggerendo di iniziare a saccheggiare, ma stiamo mettendo in evidenza che in questo nuovo contesto, non ci sono regole, non ci sono leggi, niente è dato. C’è costante movimento, crisi perpetue. I ruoli tradizionali, le professioni, i modi di fare le cose, le idee, le strategie, le aspirazioni, le paure e le aspettative non contano più.

In questo contesto non si può fare business come lo si fa solitamente. Abbiamo bisogno di fare business come *non* lo si fa di solito. Abbiamo bisogno di un business innovativo. Abbiamo bisogno di un business

**10** Nel momento in cui questo libro stava per andare in stampa, c’era incertezza sullo stato di salute di Castro, il quale è stato raramente visto in pubblico da quando ha ceduto il potere a suo fratello Raul in seguito a un intervento chirurgico a metà del 2006.

**11** Herb Kelleher ha fatto così alla SouthWest Airlines. Vi ha appiccato il fuoco. Greg Dyke ha fatto quasi lo stesso alla BBC. La sua iniziativa volta a eliminare le regole è stata simpaticamente chiamata “Tagliate le schifezze”. Sfortunatamente, a causa dello spettro funesto della politica, Greg non le ha tagliate alla BBC.

imprevedibile. Abbiamo bisogno di un business che sorprenda. Abbiamo bisogno di *funky business*.

### 3.1. IL FUNKY BUSINESS È REALMENTE GLOBALE

Questa volta non scherziamo. Il processo di internazionalizzazione ha conosciuto numerose false partenze. Ora è realtà. Non ci sono confini per i Kaiser Chefs, un gruppo proveniente dallo Yorkshire, che ha preso il nome da una squadra di calcio sudafricana e che ha aperto il Live8 a Filadelfia. Madonna non ha confini. A Lenovo non interessano gli Stati nazionali. Il terrorismo taglia il globo da una parte all'altra e all'aeroporto si deve portare il proprio dentifricio dentro a un sacchetto di plastica.

E non si è mai visto uno spazio economico più esteso. Durante gli ultimi quarant'anni, il commercio internazionale è aumentato del 1500%<sup>12</sup>. Non c'è da meravigliarsi se allo stesso tempo i dazi medi sono stati ridotti. Giriamo il mondo in lungo e largo. Abbiamo canali satellitari globali, riviste, show televisivi, film, hit musicali, ecc. internazionali. Il villaggio globale presagito da Marshall McLuhan negli anni Sessanta è qui.

Il capitalismo è in movimento. Pensate all'Europa orientale e alla ex Unione Sovietica. Nelle Nazioni Unite ci sono più di 30 nuovi Paesi da quando il Muro è caduto: la Bielorussia, l'Ucraina e la Georgia ne sono un esempio. Alcuni sono poveri ma desiderano la ricchezza occidentale nel modo più veloce possibile. Per questo stanno esportando come dei pazzi. Esportano carta e cellulosa. Esportano software. Esportano prodotti chimici. Di fatto, esportano ogni cosa che hanno. Sono Paesi freddi, muoiono di freddo, eppure continuano a esportare carbone e petrolio. Sono loro i nuovi concorrenti. Nel 2002, persino l'opulenta Svizzera è entrata nelle Nazioni Unite, dopo oltre cinquant'anni di esitazioni.

Molti altri si stanno aggiungendo al mucchio. Nella metà degli anni Novanta, fuori dall'OCSE c'erano circa 200 milioni di persone con serie intenzioni di prender parte alla marcia capitalista. Paesi come il Giappone, Singapore e Hong Kong stavano venendo fuori in fretta. Erano a portata di mano. Ora più di 3 miliardi di persone sono in movimento. OK, non siamo sicuri della fonte dalla quale abbiamo tratto questo dato. La popolazione mondiale è di 6,5 miliardi e quanti di loro sono

**12** I dati più recenti: il totale della merce esportata valeva 58 miliardi nel 1948 e 10.431 miliardi nel 2005 in dollari statunitensi a prezzi attualizzati.



Il terrorismo ti costringe a fare i bagagli con borsine di plastica

pronti a inseguire la prosperità economica? Molti, molti milioni. Vengono dal sub-continente indiano (1 miliardo di persone), dall'ex Unione Sovietica (143,5145 milioni), dalla Polonia<sup>13</sup> (38,639 milioni), dal Vietnam (84 milioni), dal Pakistan (162,5163 milioni), dall'Indonesia (2465,5 milioni) e così via<sup>14</sup>. Stanno tutti costruendosi vite e società simili a quelle dell'Occidente. Vorrebbero lo stesso comfort, il possesso materiale e la decadenza. Raggiungeranno i loro obiettivi. È semplicemente una questione di quando lo faranno.

In India, il 20% delle persone ha già lo stesso tenore di vita dell'europeo medio (in termini di parità di potere d'acquisto). Nel 2006, il 22% degli indiani vivevano al di sotto della soglia di povertà. Sappiamo si tratta di un dato pessimo, che era però pari al 50% nel 1995. A Bangalore, in questo momento, 140 mila ingegneri dell'IT sono al lavoro. Bangalore è attualmente la seconda più grande città per lo sviluppo del software. La Novell è là. La Siemens è là. La Ericsson è là. Di fatto, più del 20% della aziende incluse nell'elenco Fortune 500 è là.

Le multinazionali non sono in India per fini caritatevoli. Pensate quanto guadagnano questi ingegneri indiani. La risposta è qualcosa come mille dollari al mese. Perché dovrete assumere qualcuno proveniente dalla Svezia, dalla Germania, dalla Francia o dagli USA, quando gli ingegneri indiani lavorano per così poco e la qualità del loro lavoro è identica a quella che si trova nelle nostre presunte società avanzate? L'economia non potrebbe essere più semplice, le implicazioni non potrebbero essere più profonde.

La competizione proveniente dagli esperti di Bangalore e altre città indiane è così intensa che alcune delle più prestigiose università americane – tra cui Stanford, Berkley e la UCLA – operano già un sistema per quote per limitare il numero degli studenti non americani. L'amara verità è che, confrontandosi soltanto sui voti, molti studenti americani non avrebbero alcuna probabilità contro i loro colleghi asiatici. Queste limitazioni all'ingresso di talenti sono state messe in discussione da uno studioso come Richard Florida, secondo il quale senza un flusso di studenti provenienti dall'estero, gli USA potrebbero diventare presto meno innovativi.

**13** Negli anni successivi alla pubblicazione di *Funky Business*, centinaia di migliaia di polacchi si sono trasferiti in Gran Bretagna. Adesso, città come Reading hanno un quotidiano polacco e impianti idraulici fantastici.

**14** Ciò che è sconcertante è che i dati riportati in *Funky Business* erano molto più bassi. La popolazione di Paesi come l'India è ancora in salita ed è cresciuta di molti milioni persino rispetto a pochi anni fa.

Nel villaggio globale non possiamo farcela da soli. Abbiamo bisogno di trovare partner di livello internazionale. Abbiamo bisogno dei migliori – i migliori architetti, i migliori fornitori, i migliori consulenti – non di quelli più vicini. Ciò sta già accadendo. La Ford Focus è prodotta da fabbriche a Saarlouis, Germania; Valencia, Spagna; Santa Rosa,

Laguna, Filippine; Pacheco, Argentina; Chongqing, Cina; Wayne, Michigan, Stati Uniti. Vsevolzhsk, vicino a San Pietroburgo, in Russia, è rifornita dei kit per l'assemblaggio. I prodotti intermedi che costituiscono il modello Escort della Ford vengono da 15 Paesi. Non solo le materie prime ma anche componenti e interi sistemi prodotti da un network internazionale di sub-appaltatori e fornitori. Le auto vengono infine assemblate in due stabilimenti, uno in Gran Bretagna e uno in Germania.

**15** Il fenomeno della *coda lunga* non è semplicemente una bella idea per un libro, ma qualcosa di reale, qualcosa che sta accadendo. La categoria "altri" sta crescendo nella maggior parte dei settori industriali. Oggi può essere incredibilmente profittevole avere come target piccoli gruppi di consumatori.

Le realtà economiche della nostra epoca indicano che tutti competono con tutti. Tutti noi siamo parte della concorrenza globale<sup>15</sup>. Gli individui sono parte della concorrenza globale. Le aziende sono parte della concorrenza globale e generica. I Paesi sono parte della concorrenza globale. Non c'è alcun posto dove nascondersi. Né per noi. Né per voi. Né per Enron, né per la Fiat, né per gli U2, né per Oprah, né per Leonardo DiCaprio.

### **3.2. FUNKY BUSINESS SIGNIFICA MAGGIORE CONCORRENZA SU TUTTO E IN OGNI PARTE DEL MONDO**

In Occidente siamo stati cresciuti con la convinzione che "di più è meglio". Non è necessariamente vero. Tuttavia, il "di più" è certamente visibile da qualsiasi parte si guardi. Più prodotti, più mercati, più persone, più concorrenza. Il di più è un dato di fatto.

Nel 1996, alle Olimpiadi di Atlanta, la Svezia ha vinto due medaglie d'oro. Quando i vincitori sono ritornati a Stoccolma, hanno tenuto una conferenza stampa all'aeroporto. Una vincitrice ha sottolineato che atleti provenienti da 53 nazioni avevano preso le 271 medaglie d'oro messe in palio ad Atlanta. Quattro anni prima a Barcellona, 37 Paesi avevano vinto medaglie d'oro. La stessa vincitrice ha predetto che alle Olimpiadi di Sydney nel 2000, 80 o 90 nazioni sarebbero state capaci di

vincere una medaglia d'oro. Se sei un atleta non sai da dove arriverà la prossima sfida<sup>16</sup>.

Una regola simile si applica in qualsiasi altro campo. Persino le sale sacre e intoccabili dell'accademia non sono immuni. Abbiamo insegnato alla Stockholm School of Economics. Ci sono stati anni nei quali c'erano 5000 persone che facevano domanda per soli 300 posti. Chi riusciva a entrare nella scuola aveva i voti più alti in ogni materia, veri e propri uomini e donne del Rinascimento. La scuola è stata fondata all'inizio del ventesimo secolo per istruire l'élite dell'élite. Fino a circa vent'anni fa, se eri svedese e ti interessava l'economia aziendale e l'economia politica, la nostra scuola era l'unica reale scelta. Solo cinque anni fa ciò era ancora in gran parte vero. Adesso i brillanti ventenni scandinavi si guardano attorno. Guardano all'Universität zu Köln, ad Ashridge in Gran Bretagna, alla SDA Bocconi in Italia, all'INSEAD in Francia e alla Duke University nel North Carolina. Pesano i pro e i contro. Comparano le scuole. Una volta Stoccolma era l'unica scelta, adesso è una tra più di mille. E le cose potranno soltanto peggiorare, o migliorare, a seconda dei punti di vista. La rete si estenderà al punto tale che gli studenti considereranno automaticamente le business school in Asia o persino le scuole nel cyberspazio (per ora non ancora costruite). In India ci sono più di mille programmi MBA tra i quali scegliere. In alternativa, si può ottenere un MBA in piena regola stando a Lapland, comprando un

**16** Aveva torto. Soltanto 51 nazioni hanno vinto una medaglia d'oro, ma il punto è ancora valido. Sta diventando sempre più difficile vincere l'oro in atletica o nella produzione di automobili.



Adesso i brillanti ventenni scandinavi si guardano attorno

PC, leggendo assiduamente il proprio Michael Porter e non lasciando mai la propria casa<sup>17</sup>.

## **17 MBA = MEDIOCRE MA ARROGANTE**

**18** Probabilmente, a Tom Friedman è piaciuta la nostra metafora quando ha scritto il suo libro *The World is Flat* [trad. it. *Il mondo è piatto*, Mondadori, Milano, 2006]. Di recente, *l'Economist* ha invece osservato che il mondo è come un terreno accidentato.

Ci stiamo muovendo verso quella che gli accademici chiamano parità tecno-economica. Parità tecno-economica significa che esistono poche commodity, tecnologie, prodotti, servizi, idee, procedure o aree della conoscenza che non siano disponibili anche ai nostri amici, fratelli e sorelle a Bangalore, Seul, Gdansk, Buenos Aires e Kuala Lumpur. Parità tecno-economica significa anche che i pre-requisiti base per fare business si stanno ogni giorno sempre più livellando<sup>18</sup>. Una volta

il campo da gioco aveva una pendenza tanto ripida quanto il Monte Bianco. Ora è costretto ad appiattirsi. In sostanza, la parità tecno-economica significa che a vincere sono gli uomini e le donne migliori, indipendentemente dalla loro provenienza. Il mondo industrializzato non ha più il monopolio della conoscenza perché la conoscenza si muove liberamente. Abbiamo dunque tutti bisogno di prepararci alle "Olimpiadi del business". E questo evento non si tiene ogni quattro anni. È in corso ora, in tempo reale e senza alcuna pausa.

### **3.3. IL FUNKY BUSINESS RICHIEDE LA RICERCA CREATIVA DELLA DIFFERENZIAZIONE**

Nell'attuale selvaggia economia di mercato, differenziarsi rispetto ai propri concorrenti è sempre più difficile. Se ci pensate, la maggior parte di ciò che realizzate con il vostro business potrebbe essere acquistato da qualcun altro utilizzando le Pagine Gialle o Google. Se avete un'idea unica, i vostri concorrenti ve la ruberanno nel giro di due o tre settimane. Con tre miliardi di persone che stanno costruendosi una vita e una società simile alla nostra, la pressione competitiva sta raggiungendo il punto di ebollizione. E continuerà a ribollire.

C'è soltanto una via di uscita. È apparentemente semplice. Fermate il karaoke e fate qualcos'altro; fate qualcosa che il mondo non ha mai visto prima. Innovate in modo da essere, per un momento, unici e senza rivali.

Ma, siete avvisati, dovrete essere unici in modo nuovo. Il vecchio modo di raggiungere l'unicità era di aggiungere qualche extra ai propri prodotti. Non funziona più così: sareste copiati nel giro di qualche giorno, forse di qualche ora, e i consumatori non si fanno più ingannare così facilmente.

Le organizzazioni, i servizi e i prodotti stanno diventando sempre più simili. Spesso c'è bisogno di un microscopio per individuare le differenze. Negli Stati Uniti, l'industria automobilistica attende con grande aspettative i report dall'istituto di rating JD Power. Uno degli ultimi pubblicati iniziava con questa osservazione: "Non ci sono più cattive automobili, sono tutte buone". Le aziende automobilistiche, che siano Audi, Toyota, Ford o Renault, conoscono tutta la tecnologia a loro disposizione. Conoscono reciprocamente i propri prodotti. Li smontano e ne esaminano i meccanismi più nascosti. Nell'industria automobilistica, quindi, la differenziazione deve scaturire da altre aree.

Il nuovo campo di battaglia competitivo non è il motore o l'aria condizionata, ma il design, la garanzia, il servizio, l'immagine e il trattamento finanziario. L'intelligenza e gli elementi intangibili. Le emozioni. E, ovviamente, le persone. Le persone possono rendere uniche le vostre organizzazioni, i vostri prodotti e i vostri servizi. Il modo in cui gestite e guidate le persone, il modo in cui organizzate le vostre operazioni determineranno il vostro successo o insuccesso.

È necessario che ripensiate alla vostra idea di valore. Secondo l'*Economist*, la prova del nove consiste nel vedere se vi fate male quando lasciate cadere il vostro vantaggio competitivo sulle dita dei piedi. Se sì, dovrete cominciare a ripensare il modo in cui operate. I prodotti che una volta venivano richiesti erano composti da poca conoscenza e da un sacco di cose. I nuovi oggetti di valore sono composti da poche cose e da un sacco di conoscenza. Rispetto al 1970, il peso medio delle esportazioni USA per il valore attualizzato di un dollaro si è più che dimezzato<sup>19</sup>. La densità di un'offerta valida per il cliente sta cambiando. Oggi, i vantaggi competitivi non pesano più dei sogni di una farfalla.

**19** Alcune cose rimangono uguali. Ciò era vero nel 1999 e ancora adesso è meno della metà.

### 3.4. IL FUNKY BUSINESS RICHIEDE UN'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

L'organizzazione è l'arte di realizzare cose straordinarie con gente ordinaria. Nella nostra epoca, l'innovazione organizzativa significa creare condizioni che consentano un flusso costante di creatività, non lo sfornare un altro prodotto o l'ennesimo servizio standardizzato. Di conseguenza, le imprese *funky* devono essere differenti, guardare la realtà in modo differente e lavorare in nuovi modi.

Tutte le aziende moderne competono in termini di conoscenza, ma la conoscenza è deperibile. La dobbiamo trattare come se fosse latte fresco, dobbiamo darle una data di scadenza. Se non si usa la conoscenza della propria impresa, questa si inacidisce e perde di valore. L'innovazione continua, sia rivoluzionaria che evolutiva, è una necessità. O, come ha affermato in modo illuminante David Vice quando era CEO alla Northern Telecom, "In futuro ci saranno due tipi di aziende: quelle veloci e quelle morte". Possiamo essere veloci o venire dimenticati, nella nuova economia non ci sono limiti di velocità. L'agilità governa. La velocità è tutto. Il bisogno di rinnovamento è qualcosa che si applica a qualsiasi aspetto dell'organizzazione; riguarda chiunque, va dappertutto e non si ferma mai. "Abbiamo intenzione di muoverci il più veloce possibile, bruciando la strada dietro di noi", afferma Craig Barrett della Intel. E parla sul serio. Guardatevi attorno e il consiglio è semplice:

**20** Più discutibile è il fatto che, in anni recenti, l'azienda ha applicato lo stesso principio all'impiego dei suoi CEO.

*Muovetevi.* In un unico anno, mille nuove bevande analcoliche sono state lanciate sul mercato giapponese. Un anno più tardi, l'1% era ancora in vendita.

*Muovetevi velocemente.* Alla Hewlett-Packard, la maggior parte delle entrate proviene da prodotti che non esistevano un anno prima<sup>20</sup>.

*Muovetevi adesso.* A Tokyo, si può ordinare una Toyota personalizzata di lunedì e guidarla di venerdì.

### 3.5. IL FUNKY BUSINESS METTE IL MANAGEMENT E LA LEADERSHIP AL CENTRO DELLA SCENA

La leadership e il management non sono mai stati così importanti. I guru e i commentatori lo stanno professando da anni, forse perché ciò giustifica la loro esistenza. Ora è realtà.



Questa è l'epoca del tempo e del talento, l'epoca nella quale stiamo vendendo tempo e talento, sfruttando tempo e talento, organizzando tempo e talento, assumendo tempo e talento, confezionando tempo e talento<sup>21</sup>. La risorsa più importante indossa scarpe ed esce dalla porta dell'ufficio ogni giorno intorno alle cinque<sup>22</sup>. Di conseguenza, il management e la leadership sono degli elementi chiave per il vantaggio competitivo. Vi differenziano dalla massa. Il modo in cui attraete, mantenete e motivate la vostra gente è più importante della tecnologia; il modo in cui trattate i vostri clienti e fornitori è più importante della tecnologia. Il modo in cui un'azienda è gestita e il modo in cui un'azienda è guidata sono elementi vitali di differenziazione. Possono creare unicità sostenibile. Ma allo stesso tempo, poiché il management e la leadership hanno raggiunto la maturità come potenti armi competitive, la loro vera natura è cambiata.

Il boss è morto. Il dinosauro esecutivo – ne è testimone David Brent in *The Office* – si è ufficialmente estinto. (Ovviamente, i membri della spe-

**21** Talento = capitale intellettuale + capitale sociale + capitale psico-sociale. Per far ballare il capitale finanziario, è necessario avere il "know-how" e il "know-who", più una predisposizione al fare. La cosa più intelligente è aumentare le proprie competenze, sviluppare la propria comunità ed essere coraggiosi.

**22** Non stiamo suggerendo che chiunque indossi scarpe sia una risorsa importante. Ma che le persone giuste lo sono. Tenete presente che, viste dalla prospettiva dell'impresa, le persone sbagliate sono dei pesi, non degli asset.

cie sono di solito gli ultimi ad accorgersi di avere i giorni contati). Non possiamo più credere in un leader che afferma di saperne di più su ogni cosa e che ha sempre ragione. Il management fatto con i numeri fa parte del passato. Il management fatto con la paura non funzionerà. Se il management riguarda le persone, il management deve diventare management umano.

Le professioni sono morte. Non possiamo più credere di avere un pezzo di carta che riporti in cima la descrizione del lavoro. Le nuove realtà richiedono una flessibilità maggiore. Per gran parte del ventesimo secondo, i manager hanno avuto in media un lavoro e una carriera. Adesso parliamo di almeno due carriere e di sette o più lavori.

Sono da tempo finiti i giorni del dipendente di lunga data, sano e salvo nei recessi polverosi della grande azienda. Presto, l'enfasi sarà sul farsi una vita anziché una carriera e il lavoro sarà concepito come una serie di attività o progetti. Inevitabilmente, i nuovi ruoli richiedono nuove abilità. Trent'anni fa abbiamo dovuto apprendere una nuova abilità all'anno. Adesso si tratta di una nuova abilità al giorno. Domani potrebbe essere una nuova abilità all'ora. Abilità come quella di fare network. Nel 1960, il manager medio doveva imparare 25 nomi in tutta la sua carriera, oggi dobbiamo imparare 25 nomi ogni mese. Domani potrebbero essere 25 nomi a settimana (ed è probabile che la metà di questi siano nomi provenienti da lingue differenti).

**23** Per lo meno siamo liberi! Ma siamo anche nel mezzo di una grande sbornia da libertà. La gente sta iniziando ad accorgersi che dalla libertà conseguono responsabilità. Questa, comunque, è la nostra visione. Non dimenticate mai che mentre la libertà può essere positiva o negativa, l'assenza di libertà è soltanto negativa.

### 3.6. IL FUNKY BUSINESS CI DÀ POTERE

Nessuna professione ma più potere. Adesso possediamo gli asset principali della nostra società: le nostre menti. E potere significa libertà. Siamo tutti potenzialmente liberi di conoscere, andare, fare ed essere qualunque cosa vogliamo. Possiamo scegliere. Possiamo essere esigenti. Sta a noi. Ma la libertà non è semplicemente qualcosa che ci viene offerta, è qualcosa che si conquista<sup>23</sup>. E oggi il potere risiede nel controllare la più scarsa delle risorse: l'intelligenza umana.

Più siamo unici e meglio faremo. Contrariamente alle risorse fisiche, la conoscenza aumenta con l'uso ed è portatile: la potete portare con voi quando ve ne andate. Quindi, se volete davvero costruire una vita piacevole, e/o fare soldi, la strada per il successo non potrebbe essere più chia-

ra: imboccatela e proseguite. Il potere è a vostra disposizione, potete usarlo o abusarne.

## 4. VERSO UN FUTURO FUNKY

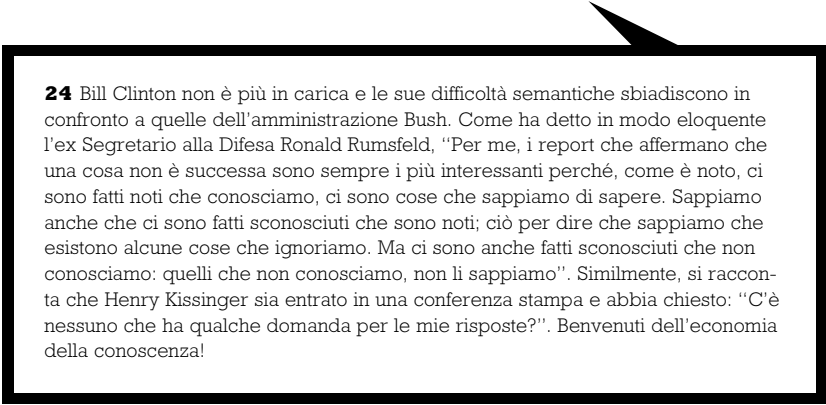
Con l'introduzione della coltivazione, ci siamo spostati dalla società della caccia e della raccolta a quella agricola e con l'avvento dell'elettricità siamo entrati nell'era industriale. Una volta Lenin ha sostenuto che il comunismo equivalesse al potere dei Soviet più l'elettrificazione dell'intero Paese. Il "*funkyismo*" equivale alla mania dell'informazione più il potere di scelta. Alcuni chiamano il nostro mondo la società della conoscenza e altri la società basata sul cervello. L'unica cosa certa è che le capacità e le risposte fondamentali di domani non saranno le stesse di quelle di oggi. Di maggiore importanza, tuttavia, potrebbe essere il fatto che le domande rilevanti stanno cambiando. Paradossalmente, l'abilità di dimenticare – il disimparare – sta diventando un asset centrale in un mondo del business che cambia alla velocità della luce.

Cambiate e poi cambiate ancora. Siamo di fronte a un mondo di caos e di autentica incertezza. Le nuove realtà sono state descritte efficacemente da Kent Foster, attualmente CEO alla Ingram Micro, in quanto "prodotti che stanno ancora evolvendosi, distribuiti in un mercato che sta ancora emergendo, attraverso una tecnologia che sta cambiando di giorno in giorno". Il mondo non rallenterà per permettervi di capire cosa sta succedendo e per farvi scattare un'istantanea. In un mondo del genere, l'unica cosa di cui possiamo essere sicuri è che il certo diventerà incerto e che l'improbabile diventerà probabile.

Il futuro non può essere pronosticato, deve essere creato. Sia che assistiate all'accadere delle cose, sia che le facciate accadere. Potreste essere tentati di classificare le idee e le tendenze discusse in questo libro come buone o cattive, bianche o nere. Resistete a questa tentazione. L'evoluzione non è giusta o sbagliata, è semplicemente ciò che è. Possiamo usare l'elettricità per uccidere delle persone o per fare un toast. L'elettricità esiste. Internet può essere utilizzato per distribuire materiale pedo-pornografico o per incontrare il proprio futuro sposo. Internet esiste. Il futuro non esiste. Non è buono o cattivo. Sarà ciò che noi ne faremo. "Ciò

che è, è”, sostiene il Dalai Lama (mentre Bill Clinton si è affannato per capire l’esatto significato di “è”)<sup>24</sup>. Il *funky* esiste.

*Funky business* significa molte più domande con sempre meno risposte. Einstein aveva torto. Nessuna teoria da sola ci può guidare. La diversità detta legge. Sono le domande più che le risposte a guidare in modo decisivo il futuro. E nel tragitto non aspettatevi alcun aiuto dalla tecnologia perché, come ha evidenziato una volta Pablo Picasso, “i computer sono inutili. Ci possono solo fornire risposte”. Ma se farete delle domande intelligenti, in modo unico e più veloce di chiunque altro, sarete in vantaggio per un momento. Godetevelo. Dopo qualche secondo dovrete pensare alla domanda successiva. Poi a quella dopo ancora.



**24** Bill Clinton non è più in carica e le sue difficoltà semantiche sbiadiscono in confronto a quelle dell’amministrazione Bush. Come ha detto in modo eloquente l’ex Segretario alla Difesa Ronald Rumsfeld, “Per me, i report che affermano che una cosa non è successa sono sempre i più interessanti perché, come è noto, ci sono fatti noti che conosciamo, ci sono cose che sappiamo di sapere. Sappiamo anche che ci sono fatti sconosciuti che sono noti; ciò per dire che sappiamo che esistono alcune cose che ignoriamo. Ma ci sono anche fatti sconosciuti che non conosciamo: quelli che non conosciamo, non li sappiamo”. Similmente, si racconta che Henry Kissinger sia entrato in una conferenza stampa e abbia chiesto: “C’è nessuno che ha qualche domanda per le mie risposte?”. Benvenuti dell’economia della conoscenza!