

MIE - 06/10/2020 - 5

D: La vision, il purpose e la mission possono essere rese note al cliente per essere usati per essere percepiti più affidabili e quindi, alla fine, fare più profitto?

R: Quello che abbiamo detto è che la vision, la formulazione della vision, ha una funzione più interna che di marketing che esterna. Più interna, ma non che non ce l'abbia all'esterno questa funzione. La vision serve a motivare le persone. Per esempio ci sono i volontari della Croce Rossa, volontari che fanno delle attività non retribuite, persone che durante la crisi di Marzo/Aprile, medici, hanno sacrificato la loro vita per assistere i pazienti. Questo perché loro sposavano forse più che la vision dell'organizzazione una vision personale, un sistema di valori che li portava ad intraprendere la professione sanitaria o qualsiasi altra professione, a mettere a repentaglio anche la propria vita pur di salvare quella degli altri, perché quella era la loro missione. E' chiaro che questa vision deve essere condivisa all'interno dell'organizzazione. Ad esso con internet, se noi facciamo una panoramica di alcune grandi aziende o università, centri di ricerca, possiamo vedere che le aziende si presentano e quello che va distinto è quanto di quello che dicono in termini di loro sistemi di valori, di loro vision ecc. poi viene effettivamente messo in pratica. Perché può essere pura retorica, ma quello che conta, il vero marketing di questo, è il comportamento delle aziende, quello che avevamo richiamato con alcuni esempi. Se il consumatore percepisce che c'è un alto livello di dedizione al cliente, alla società in genere, e lo percepisce attraverso l'esempio e non solo quello che è scritto, attraverso la pratica quotidiana dell'azienda, sicuramente apprezzerà.

D: Tutti questi concetti possono essere usati in contesti di marketing digitale o marketing di contenuto?

R: Sì, tutto si può fare, però è sempre l'esempio di nuovo, più che le parole. Le parole hanno la loro importanza, rivelano che c'è un'attenzione da parte dell'azienda a formulare certi sistemi di valori e poi a condividerli. Però non utilizziamo questo strumento primariamente come uno strumento di marketing, perché poi alla fine se il prodotto o il servizio non funziona o funziona male, qualunque vision noi abbiamo, vuol dire che poi non c'è allineamento tra la formulazione dei piani strategici e la realizzazione di questi piani e la vision stessa. Rimangono parole vuote.

D: Al termine della lezione, ci aveva lasciato con una domanda che era: in una vision i valori possono essere etici oppure non. Che ne pensiamo? Devono per forza etici o non possono esserlo?

R: Quello che intendevo dire è: se per avere successo, è fondamentale avere un sistema di valori che sia eticamente corretto, o si può avere successo anche con un sistema di valori non etico.

D: Secondo me i valori devono essere etici anche perché bisogna osservare la legge e bisogna anche fare concorrenza leale e non sleale. Soprattutto grazie a quello si crea integrità con i clienti, con i collaboratori e con tutti coloro che lavorano nella propria azienda. E' possibile avere valori non etici, però poi bisogna vedere se comunque sono legali. Magari ci si arriva comunque al successo, però sotto quali basi? Quali sono le fondamenta di un'azienda non etica?

R: Questa era la domanda, azienda o organizzazione in genere. Se avere un sistema di valori non condivisi dalla maggior parte della popolazione, dunque non etici, può essere garanzia in ogni caso di successo. Gli altri che ne pensano?

D: Non etico non vuol dire per forza illegale. Potrebbe anche essere legale ma non etico. I clienti potrebbero anche essere loro non etici, quindi dipende dal contesto, dall'ambiente, dal mercato.

R: Mi fate degli esempi, un esempio se viene in mente, di un'organizzazione che è fondata su principi non etici ma che è un'organizzazione di successo?

D: Possiamo fare l'esempio di tutto il mondo dell'industria delle armi. Un mondo che va benissimo, la maggior parte della popolazione non è d'accordo con questo ma funziona bene.

R: Questo sì, bene. Potrebbe essere perché magari uno può non condividere, anche se adesso, una volta veniva chiamata l'industria della difesa per legittimizzare questo tipo di attività e far sì che chi lavorasse per queste imprese non si sentisse a disagio. Perché in fondo diciamo che noi costruiamo armi per difenderci. Adesso si chiama addirittura *sistemi della sicurezza*, non informatica, ma vuol dire sviluppare strumenti di intelligence ed anche offensivi per realizzare una sicurezza nel nostro paese e nel mondo. Permettere ai cittadini di vivere in sicurezza. Se pensiamo anche l'industria del tabacco, anche lì, c'è una contraddizione in termini. Se pensiamo che sulle sigarette, per usare termini semplici, c'è un'imposta molto alta che in Italia, rispetto a quella che c'è in Gran Bretagna o in alcuni stati degli stati uniti, è una fonte di entrata fiscale per lo stato. Ma allo stesso tempo è una fonte di uscite perché è stato dimostrato scientificamente che c'è una correlazione forte tra certe malattie dell'apparato respiratorio ed altro con il fumo. E quindi da una parte si incassano le imposte sul valore aggiunto, e dall'altro si pagano poi i costi sanitari e quindi c'è un tradeoff. Però, anche lì in questi settori, ci sono aziende di successo e meno successo. Non andrebbero definite completamente non etiche, perché in fondo non si può vivere soltanto *virtuosamente*. Qualche volta la trasgressione è anche un incentivo perché non si può vivere solo di lavoro. La sicurezza, se ci pensiamo, è fondamentale perché a volte le armi funzionano anche come deterrente nei confronti di qualcuno che altrimenti potrebbe vivere di violenza, di attacco. Sicuramente c'è un'organizzazione, delle organizzazioni, che sicuramente si fondano su principi proprio opposti all'etica, illegali totalmente, e sono di successo. Pensiamo alla **mafia**, esiste da decenni e decenni, ed è un'organizzazione di successo. Si basa su un sistema di valori molto forte, che ovviamente non condividiamo (spero), condiviso fortemente tra tutti gli affiliati e c'è un'aderenza a questi valori quasi ossessiva. Chi sgarra, sgarra. Può arrivare ad essere ucciso, quindi questo successo si basa su degli elementi che noi in modo indipendente dall'eticità del sistema di valori, sull'aderenza a questo sistema di valori. E' un esempio di successo di organizzazioni di cui noi mai sposteremo gli ideali.

D: Scusi se la interrompo, volevo fare una domanda sempre riguardo il discorso dell'etica. Io sinceramente l'avevo interpretata più come non l'etica del prodotto che l'azienda o servizio che l'azienda vende o sviluppa, ma più l'etica con cui opera nel business. Non la Marlboro perché magari produce le sigarette, e quindi fanno male e non è etico, ma più come viene gestita l'azienda.

R: Però ci sono alcune persone molto sensibili all'ambiente, alla salute ecc. che possono considerare il semplice fatto di operare in quell'industria come qualcosa di non etico. Ci sono persone, per esempio, che magari sarebbero a disagio a lavorare per Marlboro o aziende che operano nel settore della difesa. E' come si conduce il business che rende un'azienda più o meno etica, ma è chiaro che un'azienda, per esempio nel campo delle armi, se rispetta i trattati internazionali, le sanzioni che si intraprendono nei confronti di certi paesi per indurli ad un comportamento più adeguato, non vendendo armi sottobanco a certi paesi, un'azienda può comportarsi in maniera etica anche in un settore che per qualcuno può essere percepito come non etico. Però diciamo che le aziende che sono abilitate dalla legge ad operare nel mercato non sono non etiche a priori. Qualcuno le può percepire non allineate al proprio sistema di valori per quello che producono o che fanno.

D: Volevo però fare una seconda domanda che è questa: quando noi pensiamo alle amministrazioni pubbliche, ai servizi pubblici, in genere abbiamo una percezione non buona, molto spesso si dice che è meglio privatizzare così funziona meglio l'organizzazione. Pensiamo per esempio ad *AMA*, oppure università, ospedali. Ci sono molte inefficienze. L'altra domanda che mi ponevo è: può un'organizzazione, che per decenni ha operato senza una

chiara vision, trasformarsi in un'organizzazione pubblica però efficiente, che fonda le sue azioni su una vision ben chiara e condivisa che può essere un esempio di successo, trasformarsi in un'organizzazione sempre pubblica ma di successo? Oppure è un'impresa utopica?

R: Secondo me sì, perché comunque pubblica o privata è sempre un'azienda e quindi può fondarsi appunto su questi valori.

D: Università Roma Tor Vergata può diventare Stanford, Harvard o MIT?

R: Sì, se c'è impegno da parte del rettore, o dei capi insomma, che hanno una vision, un sistema di valori. Secondo me sì anche se per anni è stata senza un valore, senza un qualcosa, secondo me dal nulla molto lentamente sì.

D: Ecco se noi andiamo sul sito di Tor Vergata troviamo qualcosa di simile alla vision? Facciamoci un giro sui siti delle varie università e confrontiamole con quelle americane e vediamo se c'è qualche differenza, perché se non si parte da quello, se non c'è un sistema di valori condiviso. Sul sito dell'università non si percepisce, perché poi il punto qual'è: perché la missione, una volta che abbiamo una missione e tutta l'organizzazione è allineata a quella missione, tutti si comportano e fanno squadra per realizzare quel sistema di valori, per perseguire quella missione, questo poi anche un marziano che scende nell'organizzazione non ha bisogno di leggerla ma la vede nei fatti. Perché è organizzata in maniera tale che noi percepiamo che quella sarà l'università del domani. Il punto è che io non la conosco, non la sento, non so cosa sia. La difficoltà è che c'è una cultura nel settore pubblico per cui se tu fai, sei pagato, se non fai sei pagato lo stesso, quindi nessuno ti sprona a fare, nessuno ti dà una motivazione forte per raggiungere degli obiettivi. E questo è un problema perché negli anni si sviluppa una cultura così detta "della furbizia", dove meno faccio, tanto che mi importa, meno mi sforzo, faccio il minimo e vado avanti. Uno dei problemi nel settore pubblico italiano è che licenziare qualcuno per scarsa o assoluta improduttività è un qualcosa che, è più facile andare su Marte che realizzare una cosa del genere. Quindi, mancano le leve gestionali per poter incidere. Questo si può fare forse partendo dal piccolo, da piccole unità organizzative all'interno di una grande organizzazione come per esempio Tor Vergata oppure un ospedale ecc. Piccoli reparti dell'ospedale che sono gestiti da un primario illuminato, bravo, che fa entrare in quel reparto le persone che lui sceglie perché brave, perché con un certo sistema di valori, per cui poi si arriva all'eccellenza come per esempio il reparto di ematologia del policlinico Umberto I, un reparto famoso al mondo perché il professor Mandelli era uno scienziato di fama internazionale, che era un luminare che voleva anche non soltanto brillare lui, ma che tutta l'organizzazione brillasse e funzionasse bene per i pazienti attraendo i migliori medici disponibili sul mercato. E così si fa un'organizzazione di un certo livello pubbliche. Se questo è inibito, è molto difficile realizzarlo.

R: Secondo me manca anche un po' il rischio. Nel senso, lei quando parla di pubblico a me viene in mente ATAC per esempio, il settore pubblico preso sotto mira ultimamente. Io non capisco perché un'azienda come ATAC sia ridotta in questo modo, manca proprio un qualcosa che faccia spronare la voglia di cambiare perché non è che il problema sono solo gli autobus che inquinano, ma sono anche i conducenti. Perché a Rimini, per esempio, la gente sale davanti alla prima porta ed il conducente controlla se hanno il biglietto mentre qua a Roma sali dove ti pare, scendi quando ti pare ecc. Non è che stiamo parlando di un mondo totalmente differente. Sono delle regole che non vengono messe in atto. Se non hai il biglietto non sali, mentre qui a Roma tranquillamente una persona persona su 4 farà il biglietto.

D: C'è una diversa cultura chiaramente, tra Nord e Sud. Nell'amministrazione pubbliche al Nord le persone, proprio perché la cultura trascende l'organizzazione, la cultura è territorio anche. Se uno è educato a fare il proprio dovere, lo fa. Ci vuole un cambio culturale molto forte, ci vogliono anche delle leve gestionali, dei deterrenti, per poterlo realizzare da parte del management. Il management ha delle armi spuntate, anche se di grande passione e visione e buona volontà. In America c'è un detto, le scale si spazzano dal gradino più alto. Se il gradino più alto è quello che questo sistema di valori non ce l'ha, e per mantenere il potere conquista il consenso

facendo questo tipo di favori a destra e manca, è chiaro che il paese non va. E' difficile, è un percorso molto difficile, e si parla proprio di questione morale in Italia e viene sempre dimenticata nel dibattito politico. Voi siete giovani, ma per una persona come me che ha superato i 60 anni è veramente svilente come cosa. Per cui, quando sono tornato dagli Stati Uniti, i miei amici chiedevano: tu che sei stato lì, che hai studiato queste cose lì, secondo te l'Italia come può risollevarsi? Speriamo che si proceda rapidamente all'integrazione della comunità europea così vengano delegate al centro le politiche e gli indirizzi, così almeno facciamo un salto di qualità. La politica italiana è veramente disarmante. E poi in Italia manca anche la cultura del management, e questo è un altro grave problema. Chi si trova a dirigere organizzazioni pubbliche specialmente, si contano sulle punte delle dita quelle che hanno fatto master in management e quindi hanno una formazione per gestire l'organizzazione. Sono improvvisate. Pensiamo ai rettori dell'università. Un medico, un ingegnere, un matematico diventa rettore. Ma che ne sa di management, dove l'ha studiato? E' chiaro che si può anche, se uno ha delle enormi qualità, però la formazione è importante. Uno può essere un bravo programmatore, un bravo sistemista senza aver studiato, però quelli veramente bravi poi quali sono? I geni si contano sulla punta delle mani. Poi ci vuole anche formazione per operare a certi livelli. E quando uno deve gestire un'organizzazione come un'università, migliaia di studenti, professori e dipendenti, se non sei un professionista del management, o sei un genio oppure fai poco e nulla.

Entriamo nel caso di studio Johnson & Johnson. Come vogliamo trattare questo caso? Vediamo come lo si affronta ad Harvard. 150 persone in aula, l'aula ad anfiteatro, il professore è già nell'arena, ed ha la lista dei nomi in mano, il professore fa un nome: "Pincopallino ha la parola, inizi a trattare il caso" e quindi Pincopallino comincia a parlare. Comincia a parlare, ad individuare quali sono i punti fondamentali del caso, se ci sono stati dei comportamenti, delle scelte sbagliate da parte dell'azienda e che cosa avrebbe dovuto fare l'azienda. O se ci sono delle scelte giuste e cosa rimarcare di queste scelte, cosa si sarebbe potuto fare meglio, che problemi ci sarebbero in un altro contesto se si farebbero le stesse scelte ecc. Quando dopo 5 minuti lo studente ha finito di parlare, gli altri cominciano ad alzare la mano e fanno le pulci a quello che il primo oratore ha detto, oppure magari concordano e rafforzano. All'MIT invece il professore apre il caso e poi piano piano invita gli studenti a fare interventi. Ad Harvard il 5% degli studenti che alla fine del primo anno ha la media di voti più bassa viene espulsa. All'MIT non succede, ma quando comincia a prendere due C viene chiamato dal responsabile degli studenti e gli si chiede che intenzioni ha. Adesso se vi permettessi di scegliere tra Harvard e MIT, tutti scegliereste MIT. Inquadriamo Johnson & Johnson, parliamo dell'azienda, che azienda è, come nasce, in quale business opera, e se è un'azienda di successo o meno.

R: Inizialmente l'azienda è nata da un farmacista, un uomo che di professione faceva il farmacista, che ha deciso di ampliare il proprio business facendo il focus su tutti quelli che sono i materiali antisettici inizialmente, ad esempio materiale per operazioni sanitarie e tutto. Gli elementi chiave per il successo dell'azienda sono principalmente due o tre. Il primo è la decentralizzazione, ossia la possibilità che ha avuto l'azienda di mantenere una struttura efficiente, non creando enormi aziende con tanti dipartimenti, ma l'elemento chiave è stato proprio quello di creare nuove aziende quando arrivavano nuove necessità di mercato. L'altro elemento chiave è stato quello dei valori che è riuscita a trasmettere ai propri dipendenti, che sono appunto i valori perfettamente adoperati. Questa società ha avuto il maggior successo negli anni 80. Al dipendente è riuscita a trasmettere i valori di famiglia, di ambiente protetto e sicuro. Nel caso si analizzano i pro ed i contro di questa struttura, si decentralizzata, con i pro di cui abbiamo già parlato, come una struttura più snella ed efficiente dove il singolo si sente più importante. L'altro aspetto, analizzando quale è il problema, è quello dei layers aziendali, cioè tutti gli strati che separano un dipendente dell'azienda con il CEO, o comunque con i punti cardine dell'azienda madre. Vengono dunque analizzati gli strumenti che permettono di gestire anche questi layers, ma la conclusione è che comunque sia questa struttura, per questo tipo di azienda, si è rilevata pienamente positiva anche grazie alla struttura ed all'ossatura che si è riuscita a dare all'azienda. Molto del successo, oltre ovviamente ai prodotti creati, è proprio la decentralizzazione la chiave del successo di questa azienda.

Cerco un pochino di mettere i contorni a questa presentazione fatta. Questa azienda nasce, quindi, nel 1887 dal cuore. Perché questa persona era stato colpito da questo seminario a cui lui aveva partecipato dove aveva appreso di quante persone morissero per aver contratto infezioni negli ospedali. E quindi lui voleva dedicarsi alla soluzione di questo problema, e quindi è un'azienda che nasce proprio con uno spirito sano. Ora nasce nel 1887 ed il caso arriva al 1983. Quindi quello che sappiamo dell'azienda dal punto di vista delle performance è fino alla fine del 1982. Questa azienda è un'azienda di successo perché? Come facciamo a dire che è un'azienda di successo? Quali sono i numeri che il caso presenta? Un'azienda ha successo se ha profitto. Qui negli ultimi 20 anni quest'azienda ha avuto una crescita del fatturato. Di quanto è aumentato? Del 14%. E poi c'è un altro indicatore, che viene utilizzato nel caso, che si chiama *EPS (Earnings per Shares)*, ed è un indicatore di salute finanziaria dell'azienda, che ha avuto una crescita del 17%. Che cosa vuol dire? Per un'azienda quotata in borsa le azioni sono di diverso tipo. A seconda del tipo di azioni sono privilegiate e non privilegiate, per esempio. Quelle privilegiate sono quelle che hanno dei vantaggi rispetto alle altre, ed infatti **EPS** vuol dire: quando alla fine dell'anno redige il suo bilancio, del profitto può decidere se utilizzare quel profitto, metterlo da parte per futuri investimenti, oppure una parte (o tutto quel profitto) viene ridistribuito agli azionisti i quali hanno un ritorno sulle azioni che hanno comprato. Questi ultimi si chiamano dividendi. Privilegiati o no, dipende dall'azienda se va fallita. In quel caso vengono ripartiti gli asset a chi ha i dividendi privilegiati piuttosto che ad altri. Oppure l'azienda può decidere di distribuire dei dividendi a chi ha le azioni privilegiate. Queste sono scelte aziendali. **EPS** viene definito come $\frac{\text{profitto} - \text{dividendi privilegiati}}{\text{numero di azioni}}$. Quando questi crescono per share, vuol dire che l'azienda è in ottima salute perché a parità di azioni, ogni anno i profitti salgono e quindi è un bene per gli azionisti e da un'idea della salute dell'azienda. Un altro aspetto è che questa azienda è anche uno dei maggiori innovatori nel settore, ed è la migliore tra le aziende nel settore medicale.

E' importante quando si parla di un'azienda innanzitutto definire in che business opera. In che business opera la Johnson & Johnson? Questa è un'azienda così detta diversificata. Opera in più business, dove business poi l'approfondiremo ed è una matrice *prodotto-mercato*. Vediamo in quali business opera Johnson & Johnson così capiamo meglio la differenza tra business e business. Settore sanitario? Non solo nel settore sanitario. Sì, opera nel farmaceutico (farmaci da banco e farmaci etici), ma poi che altro? Opera nella cura della persona, *consumer*. Materiale chirurgico, *professional*. Settore alimentare. Ora il business principale in realtà è il *consumer*. E' importante sapere quale business contribuisce di più al fatturato ed al profitto. *Consumer* è il numero uno per fatturato, poi abbiamo *professional*, *farmaceutico* ed alla fine *industriale*. Più avanti affronteremo il management delle aziende diversificate. Piano piano. Adesso partiamo con la nostra startup, abbiamo parlato della vision, ed in questo caso Johnson & Johnson è un caso molto attinente alla vision. Detto che questa azienda compete in questi grandi quattro settori, 150 aziende abbiamo detto che operano in questi settori, un'azienda fortemente decentralizzata (poi ne vedremo i pro ed i contro). La domanda da porsi è: si tratta indubbiamente di un'azienda di successo, che è stata definita *best managed company*. Questa azienda è quella classica azienda dove tutti vorrebbero andare a lavorare. E' un po' un mito come potrebbe essere la Ferrari in Italia. La domanda è: quali sono i determinanti fondamentali di questo successo? Che cosa è che spiega questo successo dal 1887? Qual'è la chiave del successo di Johnson & Johnson?

R: Secondo me perché si sono concentrati molto sul lungo periodo, anche nel loro credo c'è scritto che è più importante concentrarsi sul lungo periodo e per il benessere dell'azienda più che sui profitti immediati.

R: La loro visione.

In effetti la vision è la chiave dell'azienda. Tutto quello che segue, la loro organizzazione, la decentralizzazione, è una conseguenza della vision, un allineamento a questo. Entriamo un po' nell'essenza di questa vision, che è rappresentata dal credo aziendale, il credo Johnson & Johnson. In primis a chi si riferisce il credo? Chi ha a cuore l'azienda? I customers, gli utilizzatori finali dei prodotti Johnson & Johnson come medici ed infermieri. Questa loro vocazione per il benessere e la salute delle persone. Prima di tutto hanno a cuore i clienti. Poi i dipendenti.

La comunità è il ruolo sociale dell'azienda, far sì che il contesto in cui l'azienda opera tragga benefici dal fatto che c'è questa azienda. Quindi le ricadute sociali sul territorio. Questo è il terzo punto, che è diverso dai customers, è un qualcosa in più. Poi gli investitori. **Stackholders** non è solo azionisti. L'azionista si dice **shareholder** o **stockholder**. **Stackholder** è colui che ha degli interessi nell'azienda a vario titolo, è molto generico: possono essere gli impiegati, i fornitori, i clienti, la società nell'ambiente in cui l'azienda è localizzata. Questi sono tutti stackholders che hanno delle **stacks**, degli interessi nell'azienda non necessariamente finanziari. Include anche ovviamente gli azionisti.

Vediamo allora, perché adesso l'azienda si decentralizza, perché ha questa struttura fortemente decentralizzata? Appena c'è una nuova idea di prodotto, che assume un certo rilievo di mercato, quindi il fatturato comincia a salire, c'è questo spin-off, questo startup di una nuova azienda. Dal business originario, dall'azienda originaria, una di queste 150, ne nasce una nuova quando ci sono i numeri per legittimare una nuova struttura che ha dei costi. I costi generali non vengono ripartiti all'interno di una sola azienda, ma se ne nasce un'altra c'è un'altra azienda che crea dei nuovi costi generali. Però l'azienda decentralizzata, una di queste 150, ha piena autonomia nel business. E questo tipo di organizzazione, che è diversa da quella centralizzata dove c'è un livello corporate molto forte e poi tutte divisioni all'interno di questa grande azienda. Ci sono le funzioni del livello corporate, quelle generali, servono tutte le divisioni dell'azienda. Qui invece ogni singola azienda è praticamente un'azienda a sé e quindi i costi generali si moltiplicano. Ma perché fa questo? Dal punto di vista del costo un'azienda decentralizzata costa di più, ma perché Johnson & Johnson si dà questa struttura organizzativa? Il loro credo cosa dice? L'attenzione innanzitutto al cliente, al customer, quindi ai pazienti ed ai dottori che utilizzeranno i nostri prodotti. Quindi, per seguire bene un mercato, quel particolare cliente, il cliente dei punti di sutura, l'azienda si concentra, crea un'azienda più piccola che è concentrata solamente su quel business. Quindi può monitorare tutti i bisogni del cliente ed una maggiore attenzione del cliente, che proprio discende dal credo. Però questo ha dei costi maggiori. Supponiamo che Johnson & Johnson produca un particolare farmaco e ne produca anche altri.

Che cosa succede? L'industria farmaceutica, il farmaco viene presentato al dottore e c'è l'informatore farmaceutico (BRUNO) che presenta i prodotti. Se Johnson & Johnson ha un'azienda per ogni linea di prodotto, per ogni farmaco, cosa succede? Il rappresentante di ogni farmaco va dal dottore. Non ci va un solo informatore scientifico, ma ce ne vanno tre, quindi i costi si moltiplicano. Però è molto più specializzato l'informatore scientifico sul singolo farmaco, e dà un valore maggiore nel presentare il prodotto. Questo tradeoff tra costo e servizio/prodotto migliore al cliente, Johnson & Johnson ha scelto per la seconda opzione. Prodotto e servizio migliore per il cliente, in quanto questo discende dal credo. Questo è un esempio di allineamento alla visione. Quali altri esempi presenta il caso, in cui si vede l'allineamento tra la pratica aziendale ed il credo?

R: Anche quando c'è stato il momento di creare un sistema informatico. Se o fare un sistema informatico unico, centralizzato, mentre però c'erano altre spinoff che volevano il proprio sistema informatico. Appunto poi il CEO è intervenuto ed ha detto che se possono permetterselo, lo facciano. Questo è esempio di come i soldi siano "secondari" rispetto a quello che vuole fare la singola azienda.

Questo è un altro esempio chiaramente. Un sistema informativo centralizzato standard per tutti costa meno che una somma di sistemi informativi diversi per azienda. Però, se uno fa un sistema informativo per l'azienda singolo, sarà diverso da un'altra azienda in quanto diversi possono essere i bisogni. Costano di più, ma rispondono di più e servono meglio il business specifico dell'azienda e dunque di nuovo l'attenzione del cliente.

R: Un altro esempio potrebbe essere quello in cui hanno messo in mercato un prodotto pericoloso, e non si sono risparmiati in costi per la sicurezza del cliente, senza chiudere un occhio, anche se erano solamente sei casi.

Questo è un altro esempio. Cosa succede? Qualcuno ha sabotato un prodotto sullo scaffale di un supermercato. Nonostante fosse stato dimostrato che questo avvelenamento del prodotto fosse avvenuto fuori dalla fabbrica, Johnson & Johnson ha ritirato tutti i prodotti in commercio nel mondo. Questo le è costato il 20% dei profitti, è

stata una scelta non banale da parte dell'azienda. Ma poi i media hanno enfatizzato come ancora una volta Johnson & Johnson dimostra la sua dedizione ed attenzione al cliente. Uno poi è disposto a pagare di più il costo di un prodotto perché sa che questo prodotto è stato realizzato con attenzione al cliente, ai dipendenti e tutto. E' un'azienda che ha valori e che crea valore per l'azionista e per la comunità. Questi sono tre esempi importanti che dimostrano l'allineamento, l'aderenza, la coerenza dell'azienda al suo credo che è la sua arma vincente. Quel credo che abbiamo letto, sta nelle stanze dei dipendenti, anche in formato ridotto, plastificato. I dipendenti ce l'hanno nel taschino. Questa non è finzione, ma è realtà. Spesso nelle riunioni, quando c'è uno stallo decisionale, spesso tirano fuori il credo. Questo ce l'hanno anche altre aziende come la *Ford*. La domanda che però dobbiamo farci è: siamo nel 1983, ora continuando di questo passo l'azienda continuerà a crescere e quindi ci saranno nuovi spinoff di aziende che poi diventeranno grandi. Dunque Johnson & Johnson, multinazionale che nell'82 opera in 142 paesi, con questi tassi di crescita ad oggi, passati gli anni, quanto diventa grande? Questa struttura decentralizzata, può continuare a funzionare, oppure ha dei limiti perché poi uno decentralizza decentralizza, ma poi come fai ad avere il controllo di tutto? Strutture così decentralizzate costano molto. Fino a che punto l'azienda può continuare a mantenere questa decentralizzazione crescendo? Senza mettere a repentaglio la salute di tutta l'azienda, cioè i profitti, visto che qui i costi aumentano ed il controllo diventa molto difficile. Questa è una domanda.

R: La Johnson & Johnson dice che avrebbe avuto oltre altre 300 compagnie nei prossimi 10-15 anni. Però secondo me, e penso anche secondo loro, è un po' difficile mantenere questa struttura decentralizzata. Uno perché ha dei costi molto elevati. Due perché sta emergendo il fatto che comunque lavorando sempre nel settore medico le varie aziende iniziano ad interagire tra di loro più del dovuto, ed anche perché c'è proprio un cambiamento di quello che il mercato richiede perché è aumentata la consapevolezza a livello medico sulla salute, rispetto a quello che viene detto in televisione e dai vari media.

Il punto è questo, perché poi può diventare disfunzionale addirittura per il cliente. Creare tante aziende, per seguire più da vicino il cliente ed i suoi bisogni, però oltre un certo limite può diventare addirittura disfunzionale. Immaginiamo un medico, a cui già scoccia un po' incontrare gli informatori farmaceutici, e se lo stesso giorno si trova 4-5 appuntamenti sempre con informatori della stessa azienda. C'è questa tensione. E' anche poi il livello organizzativo diventa difficile. Già adesso c'è l'executive community, costituita da undici membri, i top manager, che debbono vagliare nel processo di pianificazione strategica che studieremo più avanti, devono vagliare i singoli piani strategici di ogni azienda. Adesso chiaramente vengono aiutati dai vari responsabili di gruppo, di aziende, però poi alla fine immaginiamo che sono 150 e già l'executive community richiedeva piani strategici di poche pagine, altrimenti sarebbe stato impossibile vagliarli tutti quanti. Come sarà poi la valutazione per distribuire i premi incentivanti al top management con 300 aziende? Diventa tutto di difficile gestione. Sarà interessante vedere quello che è diventata Johnson & Johnson, se ha perseguito comunque questa sua linea allineata al credo di forte decentralizzazione con costi anche esorbitanti e rischi maggiori, oppure se invece ha cambiato un pochino la sua struttura organizzativa. Invierò alcuni aggiornamenti di Johnson & Johnson, così potrete leggere un paio di paginette.