

# Eberhard Weiblen: Trasformare grandi strategie in grandi performance.

IN COLLABORAZIONE CON PORSCHE CONSULTING

**“P**er me, un'organizzazione ad alta performance è un'azienda che genera risultati superiori. Oggi e nel futuro. La maggior parte delle aziende non sopravvive per più di 20, 30 anni. Tuttavia, oltre alla sopravvivenza, un'azienda di successo dovrebbe anzitutto “alzare il tiro” e raggiungere l'eccellenza in una prospettiva di lungo termine. Ci sono aziende che hanno dimostrato di essere eccellenti, in Italia per esempio se guardo Barilla o Campari, entrambe fondate nel diciannovesimo secolo, sono aziende il cui successo di lunga durata deriva da prestazioni eccellenti”.

## L'ARTE DI CONSEGNARE RISULTATI SUPERIORI

“A mio parere”, dice Weiblen, “tutte le aziende hanno fattori distintivi che non dovrebbero cambiare ed elementi che invece dovrebbero mutare nel tempo. Le aziende ad “alte prestazioni” hanno due fondamentali forti che non hanno bisogno di essere cambiati: lo scopo e i valori dell'azienda. Ciò che può cambiare invece è la strategia”. E al giorno d'oggi la strategia deve essere adattata ogni anno, a causa dell'aumento della complessità e del ritmo di innovazione. Si dovrebbe anche provare a mettere in discussione, ad “hackerare” autonomamente il proprio modello di business. Immagina un'azienda che produce macchine per la stampa di biglietti cartacei, nel prossimo futuro non si avrà più bisogno di quei biglietti, verranno comperati tutti online. Quindi si deve ripensare il modello di business e probabilmente le competenze chiave. “Ritengo che le aziende possano essere suddivise in tre diversi gruppi, in base al livello di maturità organizzativa: società a basso livello di maturità, le società in trasformazione e le società pacemaker”, aggiunge Weiblen. Le aziende a basso livello di maturità non hanno un processo di gestione adeguato o sono povere nei processi decisionali. Poi hai le aziende in trasformazione in cui vengono identificate le sfide e la necessità di un nuovo business e viene avviato il processo di cambiamento. Infine abbiamo le aziende pacemaker come Porsche. La prima cosa da fare è analizzare gli ostacoli di un'azienda e capire cosa non rende l'azienda flessibile al cambiamento. Agilità ed efficienza sono elementi fondamentali di un'organizzazione ad alte prestazioni. La capacità di immaginare il futuro è un ulteriore elemento distintivo: tutti dovrebbero avere in mente come dovrebbe essere il futuro della società e il gruppo dirigente dovrebbe essere pienamente allineato su di esso. Successivamente, è importante impostare altri

tipi di azioni incentrate sul benessere della tua risorsa più importante, i tuoi dipendenti. Per esempio, i cambiamenti nella tua organizzazione, nel tuo ufficio, come il nuovo a Milano dove siamo oggi, rendendo l'ambiente di lavoro una piacevole esperienza quotidiana.



Eberhard Weiblen, CEO Porsche Consulting

“Porsche ha sempre fatto auto bellissime, ovviamente, ma ha avuto un periodo molto difficile all'inizio degli anni '90 del secolo scorso. Porsche ha valori molto profondi e radicati nel passato, come la passione, l'atteggiamento pionieristico, la sportività, la sensazione di essere una famiglia”. Tuttavia, l'azienda ha spesso dovuto ripensare il suo valore aggiunto soddisfacendo sempre di più le aspettative dei clienti. Attualmente la Porsche sta sviluppando un'automobile completamente elettrica, ma il problema ora è di produrre un'auto che sia la Porsche delle macchine elettriche e non solo un'altra auto elettrica. “Per un'azienda è fondamentale attenersi con coerenza al suo scopo e muoversi verso un approccio orientato al cliente”, dice Weiblen. “Nell'imminente futuro, l'intera strategia aziendale dovrà spostarsi sempre più verso un approccio orientato al cliente che riguardi l'intera organizzazione, ben oltre le vendite e il marketing. Allo stesso tempo, le aziende del futuro devono concentrarsi maggiormente sull'innovazione, perché la velocità dell'innovazione e il tempo di riadattamento è sempre più rapido e dirompente”. In effetti, le aziende devono essere molto più aperte ad ampliare le loro capacità attraverso partner in nuovi ecosistemi complessi. E, naturalmente, le aziende del futuro dovranno essere sempre più attraenti per i dipendenti qualificati. **Le organizzazioni ad alte prestazioni competono in nuovi grandi ecosistemi di cui l'individuo è ancora il centro.** Per questo, è importante dare forma all'eccellenza a tutti i livelli: in queste piattaforme multi-azienda, a livello di società, a livello di team e a livello di singola persona. “Con il nostro concetto di “Perfect Day” per il nostro cliente SAP, ad esempio, abbiamo supportato le persone nel massimizzare le loro prestazioni e il loro contributo alla visione aziendale, aumentando il ritmo di innovazione. Per ottenere risultati eccezionali, dobbiamo lavorare molto concentrati sulle persone, rimuovere le paure al cambiamento e ispirare la voglia di creare qualcosa di unico”.

### 6 hypothesis: A bridge to the near future

- |  |   |
|--|---|
| <p>1 Customer-oriented approach limited to sales and marketing</p> | <p>Customer centricity throughout the entire Organization</p>       |
| <p>2 Focus on processes</p>  | <p>Stronger focus on innovation</p>                                 |
| <p>3 Traditional top-down management style</p>                     | <p>Small, multi-disciplinary and self-organizing teams</p>          |
| <p>4 Optimization of own enterprise</p>                            | <p>More openness for new business partners (extended ecosystem)</p> |
| <p>5 Traditional KPI's on a monthly basis</p>                      | <p>Real time information, e.g. through digitization</p>             |
| <p>6 ————— Keep the Core: Purpose and Values —————</p>             |   |

Source: Porsche Consulting

Porsche Consulting