

Blockbuster, Kodak & Xerox...

Partecipa a qualsiasi conferenza d'affari oggi e sentirai una storia familiare di guai. Una volta una grande corporazione, che aveva dominato la sua industria, non riesce ad adattarsi e scende in irrilevanza. I protagonisti di queste storie escono sempre più di un po' sciocchi, non riconoscendo tendenze commerciali apparentemente ovvie. Il problema con queste storie è che raramente sono vere. Ci vuole una notevole quantità di intelligenza, ambizione e spinta per gestire una grande organizzazione. L'idea che queste persone abbiano trascurato ciò che era ovvio per tutti gli altri è eccessivamente facile e semplicistica. È anche fuorviante. Le grandi aziende non falliscono a causa di una singola decisione o tendenza. Le radici dell'interruzione sono sempre più complesse. Immaginando gli amministratori delegati di aziende fallite come idioti, trascuriamo di guardare più da vicino alla loro scomparsa e imparare preziose lezioni dai loro errori.

In verità, ogni modello di business alla fine fallisce. Dobbiamo scoprire le vere fonti di fallimento per superarlo.

Quello che non ti dicono su Blockbuster



Un "sacco da boxe" è stato Blockbuster. La storia, come si suol dire, è che Blockbuster era cieco alla minaccia rappresentata da Netflix. Ha sottoposto i clienti a commissioni di ritardo predatorie e non è riuscito a formulare una strategia che lo aiutasse ad adattarsi al mondo digitale. Non sorprende che la potente società scendesse nel caos, poi in bancarotta.

La verità è molto più complessa, interessante e preoccupante. Come spiega l'ex CEO John Antioco nella Harvard Business Review, dopo aver inizialmente respinto Netflix come giocatore di nicchia, la sua squadra ha presto visto la scritta sul muro e si è mossa per interrompere le commissioni in ritardo e investire in una piattaforma online.

Alla fine, il team ha escogitato una strategia che ha iniziato a battere Netflix nel suo stesso gioco. Si chiamava Total Access e consentiva ai clienti di noleggiare video online e restituirli nei negozi. Ha subito guadagnato terreno e in poco tempo Blockbuster ha raggiunto gli abbonati più velocemente di Netflix.

Allora, cos'è successo? Agli **investitori** non sono piaciuti i costi associati al programma (circa \$ 400 milioni) e gli **affiliati erano diffidenti** nei confronti della minaccia per le loro attività. Le cose si sono concluse quando, nel 2007, Antioco si è dimesso dopo una disputa di risarcimento con Carl Icahn, presidente del consiglio di amministrazione di Blockbuster. Il suo sostituto, Jim Keyes, ha invertito la strategia per concentrarsi sull'operazione di vendita al dettaglio e la società è fallita tre anni dopo.

Notare la differenza. Il modo in cui gli esperti lo dicono, se gli sciocchi dirigenti durante il periodo di vacche grasse avessero prestato attenzione tutto sarebbe andato bene. **La realtà meno conveniente è che la leadership senior ha elaborato una strategia praticabile, ma non è stata in grado di gestire le forze interne che l'hanno deragliata.**

Kodak ha davvero ignorato la fotografia digitale?

Nel **1975**, un giovane ingegnere della Kodak di nome Steve Sasson inventò la fotocamera digitale. Inizialmente, non era molto da guardare, del peso di 8 Kg. e in grado di produrre immagini di soli **0,01 megapixel**. (Gli smartphone di oggi producono immagini fino a 20 megapixel.) Ha stimato che all'epoca sarebbero stati necessari dai 15 ai 20 anni affinché la tecnologia diventasse praticabile. La versione di esperti di ciò che è accaduto dopo è prevedibile. Essendo una grande azienda sciocca con la testa nella sabbia, **l'azienda non è riuscita a perseguire la fotografia digitale.**



I nuovi start up presero il controllo del mercato e prosperarono, mentre Kodak svanì nell'irrilevanza. La società ha presentato istanza di fallimento nel 2011. **Ancora una volta, la verità è più complessa.** La società, infatti, ha portato avanti seriamente l'attività di fotografia digitale. La sua linea di telecamere **EasyShare** era tra i più venduti dell'epoca. Ha inoltre investito nella stampa di qualità per foto digitali. **Il problema era che continuava a fare la maggior parte dei suoi soldi per lo sviluppo del film**, un business completamente scomparso.

È difficile dire cosa avrebbe potuto fare Kodak. L'unica azienda che sembra aver tratto profitto dalla fotografia digitale è Facebook, ed è difficile vedere come Kodak avrebbe potuto avere un vantaggio competitivo nella costruzione di social network. L'unica vera soluzione sarebbe stata quella di inventare un business completamente nuovo per sostituire la sua vacca da mungere. È più facile dirlo che farlo.

Oggi Kodak esiste ancora. La sua attività si concentra sui servizi di imaging per il mercato aziendale, dove ho sentito che sta guadagnando consensi e nuove opportunità.

Come Xerox ha perso il futuro

Una delle storie più leggendarie nella storia della tecnologia è quella di **Steve Jobs** e **Xerox**. Dopo che il gigante della fotocopiatrice fece un investimento in Apple, che all'epoca era una società alle prime armi, diede a Jobs

XEROX l'accesso al suo Palo Alto Research Center (PARC). Ha quindi usato la tecnologia che ha visto lì per creare il Macintosh. **Jobs ebbe un impero, Xerox non ebbe nulla.** Ancora una volta, la versione della storia degli esperti mostra una grande, stupida compagnia superata da un astuto giovane imprenditore. La verità è che alla fine degli anni '60, **Xerox si trovò in una situazione molto simile a Kodak.** La sua piattaforma, costruita su grandi copiatrici altamente redditizie, stava bruciando. Per sopravvivere, ha cercato di inventare "l'ufficio del futuro".

La sua risposta al problema era la **Xerox Star**, un sistema che era molto più avanti dei suoi tempi. Sfortunatamente, era troppo costoso per un prodotto che faceva poco più che automatizzare il lavoro di segreteria. Ci vorrebbe un altro decennio perché i costi dell'hardware diminuissero abbastanza e l'ecosistema delle applicazioni software fosse sufficientemente sviluppato da rendere possibile la visione di Xerox.

Quello che manca alla storia è che il PARC ha realizzato la sua missione. In effetti, **ha salvato Xerox dal destino di Kodak. Mentre la sua attività di copiatrice era interrotta da concorrenti giapponesi più piccoli come Canon e Ricoh**, un componente del sistema Star, la stampante laser, ha sostituito i ricavi persi dalla sua mucca da contanti e Xerox ha continuato a crescere. Ha anche guadagnato milioni dalla tecnologia di licenza che ha inventato e, va notato, dal suo investimento in Apple.

POSSIAMO IMPARARE DAGLI ERRORI, NON DALLE FIABE...

Agli esperti piace raccontare storie semplici perché forniscono risposte facili. **Se credi che Blockbuster, Kodak e Xerox fossero gestiti da persone stupide e sciocche**, allora puoi evitare il loro destino semplicemente non essere così sciocco e stupido. Una volta che inizi a confondere la storia con le sottili complessità della realtà, quelle lezioni semplici e facili non suonano più vere.

Eppure la realtà è che ognuna di queste storie ha lezioni importanti da insegnarci. Blockbuster mostra che una strategia non è sufficiente, **devi gestire efficacemente le reti interne in modo che la strategia non venga deragliata.** Kodak ci mostra che **è più importante prepararsi che adattarsi.** La fotografia digitale non avrebbe mai potuto sostituire l'attività di sviluppo delle foto. Ha avuto 20 anni per inventare un nuovo mercato, ma non l'ha mai fatto.

In molti modi, **il caso più interessante è Xerox.** Ha davvero inventato il futuro, ma non è riuscito a realizzare il pieno potenziale della sua tecnologia perché ha perseguito il mercato sbagliato. **Quando hai qualcosa di veramente nuovo e diverso, devi cercare clienti nuovi e diversi.** Nel mondo dei computer, in questo caso, sono stati soprattutto i bambini e gli appassionati, non le società, a fornire il mercato iniziale per i "personal computer" che sino Windows o Apple...

Ancora più importante, queste storie mostrano che **gestire un'organizzazione di qualsiasi significato è incredibilmente complesso e difficile.** Non ci sono risposte semplici. Quindi, ogni volta che qualcuno ti dice che avrebbe potuto salvare un'azienda da molti miliardi di dollari con una soluzione semplice e facile, **dovresti avere alcune domande. La realtà è disordinata.**

