



Alex Learns Italian — Book Club · Episode 03 / 30 · B1 · 07:14

Good to Great

Good to Great

OVERVIEW

Summary

Collins ha studiato undici aziende passate da risultati normali a risultati eccellenti, tenuti poi per quindici anni, e le ha confrontate con rivali che quel salto non l'hanno mai fatto. Le chiavi: leader umili, prima le persone giuste, fatti guardati in faccia, un solo obiettivo e anni di spinta paziente.

Transcript

Good to Great

Nel 1996, a una cena sul business, il consulente Bill Meehan ha detto a Jim Collins una cosa che gli ha fatto male: il suo famoso libro, *Built to Last*, era una buona ricerca, ma inutile. Perché? Perché studiava solo aziende che erano sempre state eccellenti. Non diceva niente all'azienda normale che un giorno si sveglia e vede la verità: siamo buoni, ma non eccellenti. Da lì è nata la domanda: un'azienda buona può diventare eccellente? E come?

Io sono Francesco di Alex Learns dot com. Oggi approfondiamo il libro *Good to Great* di Jim Collins.

Jim Collins è un ricercatore e scrittore americano. Studia una sola domanda: che cosa rende grande un'organizzazione e che cosa la mantiene tale? Ha insegnato per anni alla business school di Stanford e oggi dirige il suo laboratorio a Boulder, in Colorado. Non scrive sulla base di opinioni. Per questo libro ventuno persone hanno lavorato con lui cinque anni: hanno letto quasi seimila articoli, intervistato i dirigenti che hanno vissuto i cambiamenti e riempito migliaia di pagine di appunti. A vincere le discussioni erano i dati, non lui.

Lo studio cercava uno schema chiaro nella Fortune 500: seguire la media del mercato per quindici anni, fare un salto e poi rendere almeno il triplo del mercato per altri quindici. Solo undici hanno superato la prova. Poi la parte intelligente: ognuna è stata accoppiata a un'azienda simile dello stesso settore rimasta indietro. Tutti i medagliati d'oro hanno un allenatore, dice Collins, ma anche chi non vince niente. La domanda vera è che cosa fa la differenza.

1. Le grandi aziende erano guidate da persone discrete con una volontà di ferro. Collins lo chiama leadership di livello 5: profonda umiltà unita a una volontà feroce. Darwin Smith ha guidato Kimberly-Clark dal 1971. Timido avvocato interno all'azienda, con abiti da poco, passava le vacanze a scavare buche nella sua fattoria del Wisconsin. E ha preso la decisione più audace della storia dell'azienda: ha venduto le cartiere, perfino quella del paese di Kimberly, puntando tutto su marchi come Kleenex e Huggies. La stampa l'ha definita una sciocchezza. Non si è mosso.

2. Questi leader guardano fuori dalla finestra per dare il merito e allo specchio per prendersi la colpa. Con buoni risultati indicavano altri o la fortuna; con risultati cattivi guardavano se stessi, senza scuse. I leader delle aziende di confronto facevano il contrario: prendevano il merito e davano la colpa al mercato, all'economia o al personale. Collins ha ritrovato spesso questa piccola abitudine. Dice molto su chi costruisce davvero qualcosa di duraturo.

3. Prima fai salire a bordo le persone giuste, poi decidi dove andare. Collins si aspettava prima la visione e poi la squadra; ha trovato il contrario. Dick Cooley, alla Wells Fargo, negli anni Settanta ha assunto persone eccellenti, spesso senza un posto. Non sapeva come sarebbe cambiata la banca, così ha cercato persone capaci di affrontare qualsiasi cambiamento. Quasi tutte sono poi diventate capi di grandi aziende. Quando è arrivata la deregolamentazione, Wells Fargo era pronta.

4. Una grande azienda non è mai un genio con mille aiutanti. Jack Eckerd aveva il dono di comprare i negozi giusti; Cork Walgreen, di scegliere le persone. Eckerd è passato alla politica e la sua catena di farmacie si è sfaldata piano piano: la strategia viveva nella testa di un uomo solo. Walgreens ha costruito una squadra forte e ha scelto un ottimo successore. Quando la stella se ne va, gli aiutanti si perdono.

5. Guarda in faccia i fatti peggiori e continua a credere che vincerai. Collins lo chiama il paradosso di Stockdale.

L'ammiraglio Jim Stockdale ha passato otto anni in un campo di prigionia in Vietnam ed è stato torturato più di venti volte. Collins gli ha chiesto: chi non è tornato a casa? Gli ottimisti, ha risposto: si promettevano di uscire per Natale, e il Natale passava. Credere che alla fine vincerai non è fingere che vada tutto bene. Servono le due metà.

6. Cerca l'idea semplice dove si incrociano tre cerchi. In che cosa puoi essere il migliore al mondo? Che cosa muove il tuo profitto? Che cosa ti sta a cuore? Walgreens ha trovato la risposta: la farmacia più comoda, misurata sul profitto per visita del cliente. Per questo ha messo nove negozi in un miglio di San Francisco e ha chiuso i cinquecento ristoranti che possedeva, una tradizione di famiglia, perché non c'entravano. In media le aziende hanno impiegato quattro anni per arrivare a questa chiarezza.

7. La disciplina dentro la cultura batte il controllo dall'alto. Nucor ha costruito acciaierie in paesi agricoli come Crawfordsville, Indiana. Puoi insegnare a un contadino a fare l'acciaio, pensava Ken Iverson, ma non l'etica del lavoro a chi non ce l'ha. Nucor ha superato i tre miliardi di dollari con quattro livelli di gerarchia e meno di venticinque persone in sede. Un dirigente ha attribuito alla cultura l'ottanta per cento del successo. Disciplina è anche una lista di cose da smettere: ciò che sta fuori dai tre cerchi.

8. La tecnologia accelera un'azienda, ma non avvia mai il cambiamento. Collins ha chiesto a Ken Iverson le cinque ragioni principali del successo di Nucor: la tecnologia non c'era. Le grandi aziende scelgono poche tecnologie, ma solo quando conoscono già la loro idea semplice. La tecnologia aggiunge velocità a un movimento che esiste già. Se non sai dove vai, un motore più veloce ti fa solo perdere la strada più in fretta.

9. Il cambiamento nasce da migliaia di spinte, non da un grande momento. Immagina una ruota di metallo da cinquemila libbre. La prima spinta quasi non la muove. Continui a spingere e un giorno vola. Circuit City è finita su una rivista nazionale nel 1984 e sembrava un successo improvviso; Alan Wurtzel spingeva dal 1973. Il contrario è la spirale della rovina: Warner-Lambert cambiava direzione ogni pochi anni cercando la soluzione magica, e alla fine è stata inghiottita da Pfizer.

Allora, un'azienda buona può diventare eccellente? Collins dice di sì, e la strada non è affascinante. Metti al comando persone umili e determinate. Scegli il chi prima del cosa. Guarda le brutte notizie senza perdere la fede. Trova l'unica cosa che sai fare meglio di tutti, e smetti il resto. Costruisci una cultura che non ha bisogno di controlli. Usa la tecnologia per andare più veloce, non per salvarti. Poi spingi, e spingi ancora. La sua frase più dura è anche la più piena di speranza. La grandezza non è fortuna né circostanza. È una scelta, ripetuta per anni.

Audio, timed transcript, and companions online:

<https://alexlearns.com/italian/book-club/collins-good-to-great/>

© 2026 AlexLearns.com — free language podcasts for curious people.