

Il 4° World Business Forum ha fatto il punto sui brand che, a quanto scopriamo, se vogliono sopravvivere dovranno trasformarsi in 'lovemark'; sul potere dei nuovi media; sulle 'innovazioni dirompenti' che stanno fagocitando i leader del mercato; sul fascino irresistibile del design e su altro ancora. Ma la sorpresa è stata scoprire che puntare sulle emozioni è una scelta ragionevole, anzi strategica...

STRATEGIE ED EMOZIONI

Sotto un caldo e luminoso cielo ottobrina ha preso il via la quarta edizione del World Business Forum, tenuta a Milano il 23 e il 24 ottobre. Un appuntamento ormai consueto, dalla formula collaudata. Ma una piacevole novità ha ravvivato l'evento di quest'anno: in concomitanza con le conferenze principali, hanno fatto il loro defilé consulenti e professori nostrani, offrendo speech su un variegato menù di temi quali il retail identity, l'immagine e il clima aziendale, l'intelligenza emotiva, il valore del tempo. Conferenze lampo, non prive di appeal, che hanno sottratto sprazzi di attenzione al mega show dei guru internazionali. Un eccesso di offerta, forse, che ha impegnato i partecipanti in un frenetico via vai da una saletta all'altra, in una sorta di zapping all'inseguimento della conferenza più interessante. Altra piacevole sorpresa: ogni partecipante è stato omaggiato de *L'atlante del top management*, edito da Comunicazio-

neitaliana.it, una preziosa guida contenente i riferimenti di oltre 9.500 top manager italiani.

EFFETTO LOVEMARKS: I SEGRETI DEL SUCCESSO SECONDO KEVIN ROBERTS

Passiamo la parola ai guru. Tanti, come al solito, e tutti di alto livello. Uno dei più applauditi è stato Kevin Roberts, Ceo worldwide di Saatchi & Saatchi. Dal palco del World Business Forum 2007, Mr. Roberts ha annunciato una conferenza stampa sul suo nuovo libro *Effetto lovemarks*, edito da Franco Angeli, seguito del fortunato *Lovemarks, il futuro oltre il brands* (Sperling & Kupfer 2004, introvabile). Stavolta a testimoniare il potere dei lovemark sono i consu-

di Raul Alvarez

Kevin Roberts, Ceo worldwide di Saatchi & Saatchi, è stato uno dei relatori più applauditi nel corso della quarta edizione del World Business Forum e ha presentato il suo nuovo libro 'Effetto Lovemarks: Vincere nella rivoluzione dei consumi', edito da Franco Angeli Editore.



matori stessi, aziende di successo, consulenti famosi e innovatori illuminati: un coro di voci appassionate che fanno di questa 'nuova bibbia del marketing' un omaggio alla filosofia Saatchi & Saatchi International, sviluppata con un team internazionale di creativi, planner e account, e consolidata da studi e ricerche.

Ma che cos'è un lovemark "In passato", racconta Roberts, "attraverso il marketing, abbiamo trasformato i trademark in brand. Oggi la maggior parte dei brand sono diventati commodity. Pochi sfuggono a questo destino. E quei pochi, guarda caso, sono quelli che hanno saputo fare il salto da brand tradizionali a overmark. I lovemark sono marche, eventi ed esperienze di cui le persone s'innamorano restandogli fedeli nel tempo". Qualche esempio? "L'iPod della Apple", sostiene Roberts, "uno strumento innovativo che riesce a entusiasmare, generando un'attrazione emozionale senza precedenti nella storia dell'elettronica di consumo, al punto che oggi non se ne può più fare a meno". È un esempio di lovemark italiano? "La Vespa e la Fiat Cinquecento, naturalmente". Dunque lovemark è la supremazia delle emozioni sulla razionalità. Ma cosa distingue un lovemark da un brand tradizionale? "Soprattutto tre qualità", precisa il Ceo di Saatchi & Saatchi, "Mistero, sensualità e intimità. I Lovemark li contengono tutti e tre. Il mistero appaga il fascino per l'ignoto e, in genere, è espresso visivamente con metafore, sogni, simboli. La sensualità scuote i cinque sensi attirandoli verso il prodotto. L'intimità è fonte di empatia e di una fedeltà duratura al prodotto. Il mix fra queste tre emozioni genera i lovemark, cioè prodotti irresistibili cui si resta fedeli nel tempo. E oggi che le persone devono fare più scelte in un giorno di quante ne faceva l'uomo delle caverne in tutta la sua vita, la fedeltà gioca un ruolo importante nella dinamica dei consumi. I lovemark sono veloci e irresistibili, puntano alle emozioni e arrivano direttamente al cuore delle persone".

Ed ecco in sette idee chiave la ricetta di Mr. Roberts per generare lovemark.

SETTE IDEE CHIAVE PER FAR INNAMORARE I CONSUMATORI

Aria sbruffona, atteggiamento goliardico, Kevin Roberts plana sul palco come una stella di Hollywood. Tiene banco per quarantacinque minuti con una parlantina effervescente e una gestualità da attore navi-



Il volume 'I capi azienda', edito da Guerini e Associati, pubblica i risultati di una ricerca condotta dall'Università Carlo Cattaneo di Castellana (LIUC) sui comportamenti e gli stili di comando delle imprese italiane.

gato. Bombarda il pubblico con battute irriverenti, proietta spot accattivanti (tutti rigorosamente made in Saatchi & Saatchi), mostra slide zeppe di frasi lapidarie quanto basta a tenere desta una platea sottoposta a una serrata raffica di conferenze. L'esordio è di quelli senza peli sulla lingua: "Tutto sta cambiando alla velocità della luce, bisogna attrezzarsi. Ma devo confessarvi una cosa: io non credo affatto nel potere delle strategie. Anzi...".

Si guarda intorno, occhieggiando il pubblico con aria complice, e poi spara: "Più ti affidi agli strateghi di professione, più rischi di finire a fondo".

Risata plateale, se non altro perché prima di lui aveva parlato Michael Porter, il profeta del vantaggio competitivo, che sul pensiero strategico aveva speso parole di elogio e raccomandazione.

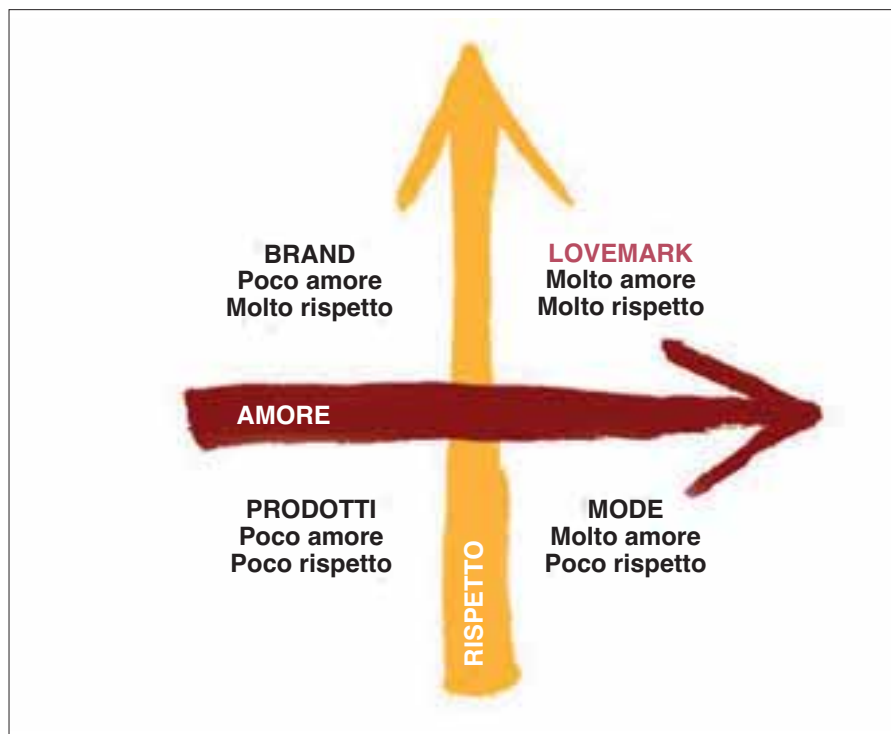
"Meno tempo perdiamo sulla pianificazione strategica, più risorse possiamo dedicare al consumatore, la vera chiave del successo di un'azienda. Dopotutto oggi il potere è gestito dai consumatori, siamo nello loro mani", riprende Roberts, "mentre nessuno ha più fiducia nei governi, e voi italiani mi pare ne sappiate qualcosa! Al Gore ha capito che la politica non paga più. Per questo gli hanno assegnato il Nobel". Altra risata dal pubblico, altra strizzata d'occhi a

una platea ormai su di giri. Spento l'ultimo sorriso, Roberts lancia una serie di idee guida per trasformare i brand in lovemark, accompagnando i suoi principi con un copione ben studiata.

Idea n. 1: Partire da un sogno che ispiri le persone. I sogni stimolano l'azione. Martin Luther King diceva: "Ci vuole un sogno per contare le stelle". Tuttavia ci sono voluti parecchi anni per convincere la Procter & Gamble a introdurre nelle proprie campagne la parola 'sogno'. Loro puntavano invece a concetti logori quali 'rispetto'. E noi sappiamo quanto le parole influenzino i comportamenti.

Idea n. 2: Mettere al centro le emozioni. "Ho lavorato per anni sul vantaggio competitivo per scoprire infine che non sono i calcoli razionali a dettare le nostre scelte, ma le emozioni". Detto ciò, Roberts sfodera una frase a effetto che riassume egregiamente la sua filosofia: "La razionalità conduce alle conclusioni, l'emotività alle azioni. E gli uomini capaci di ispirare emozioni sono quelli che guideranno il business e persino il mondo. Otto anni fa la Toyota ci chiese di trasformare la propria immagine da azienda più 'apprezzata' a più 'amata'. È così che è nata la Lexus": ed è stato un successo straordinario. La catena di discount Wal Mart aveva un copy che faceva leva esclusivamente sul prezzo. Oggi si è spostata sul concept 'Vivere meglio', dalla leva razionale a quella emozionale. E, guarda caso, vende di più.

Idea n. 3: viviamo nell'era della 'attraction economy'. È finito il tempo del business to business e del business to consumer, stiamo passando all'era del 'people to people', dove hanno successo quei brand che riescono ad attrarre, interagire, coinvolgere. È il consumatore a guidare il mercato, non dimentichiamolo! Per questo l'empatia è diventa la principale fonte di attraction economy. Niente attrae di più del mostrare una comprensione profonda per ciò che abbiamo di più caro. Cancellate dalla vostra mente il vecchio concetto di 'consumatore' (un'entità astratta, studiata a tavolino) per sostituirlo con quello di 'persona'. Dopotutto è alle persone che dobbiamo puntare, non a un ipotetico consumatore. Per conoscere le persone non serve ascoltare ciò che dicono, occorre semmai scoprire ciò che sentono. L'attraction economy si fonda sull'interazione e sulle emozioni. La gente vuole interagire coi brand, collaborare a crearli, rispecchiarsi. Lexus ha incoraggiato gruppi di chat e community, offren-



Secondo un modello presentato da Kevin Roberts, i lovemark si distinguono dai brand tradizionali, dai prodotti e dalle mode passeggiere per la capacità di suscitare nel consumatore amore e rispetto allo stesso tempo.

Sotto, la nuova frontiera della comunicazione sarà la capacità di trasferire sui dispositivi mobili un'efficace combinazione di SiSoMo, ossia del potere della vista (Sight), del suono (Sound) e del movimento (Motion).

do suonerie per cellulari, creando podcast e trasmissioni in streaming per avvicinare i potenziali clienti alle auto. Ed è proprio così che è riuscita a diventare un'irresistibile lovemark. Perciò smettetela d'inseguire il ROI (Ritorno dell'Investimento). Fate semmai attenzione al 'Ritorno di Coinvolgimento', concentratevi cioè sull'empatia. *Idea n. 4: Ricchezza d'amore.* Dopo aver conquistato la platea con i suoi giochi d'artificio visivi e verbali, Roberts proietta un suo modello che combina due variabili: amore e rispetto. Incrociando i dati, mostra che i brand tradizionali implicano in genere poco amore molto rispetto; i prodotti, poco amore e poco rispetto; le mode passeggiere, molto amore e poco rispetto. Solo i lovemark si distinguono per la capacità di suscitare molto amore e molto rispetto, guadagnandosi la fiducia e la simpatia illimitata dei propri interlocutori.

Infervorato dalla versatilità di questo mo-



dellino, Roberts azzarda anche un'ipotesi bizzarra sulla forza persuasiva dei presidenti americani. "John Kennedy", sostiene, "è stato un eccellente esempio di lovemark (molto amore, molto rispetto), mentre Hillary Clinton potremmo collocarla invece sull'asse 'moda temporanea' (molto amore, poco rispetto)". Concluso il suo show pseudo-scientifico, pone al pubblico una domanda spietata: "Dove collochereste oggi il vostro brand, rispetto all'asse amore/rispetto?" Silenzio in sala. Ora più nessuno ride. Ed è allora che Mr. Roberts suggerisce: "Allora, quando tornate a casa, usate questo 'lovemarkometro' per scoprire dove siete forti e dove potete migliorarvi".

Idea n. 5: "Usate le tre chiavi del successo. Anzitutto il mistero, perché più conosciamo una cosa meno ne siamo interessati. Ecco perché bisogna mantenere sul pro-

dotto un velo che lascia sempre qualcosa da scoprire. Diesel di Renzo Rosso è un ottimo esempio di brand misterioso. Bulgari, invece, è l'apoteosi della sensualità. Quando entri negli Hotel Bulgari ti viene voglia di leccare il pavimento". Brivido in sala. "Infine, l'intimità. Accertatevi sempre che le vostre corporate image arrivino al cuore delle persone, che riescano a creare un legame intimo col prodotto".

Idea n. 6: Accendere i SiSoMo. La nostra vita ormai è piena di display: tv, pc, lettore mp3, cellulare. La pervasività e l'interconnessione di questi vari display rende più evidente il potere della vista (Sight), del suono (Sound) e del movimento (Motion). La nuova frontiera della comunicazione sarà la capacità di trasferire un'efficace combinazione di SiSoMo sui dispositivi mobili che riempiono la nostra vita quotidiana. Mistero, sensualità e intimità sono le qualità che il lovemark deve incarnare anche sui punti vendita, i luoghi dove nas-

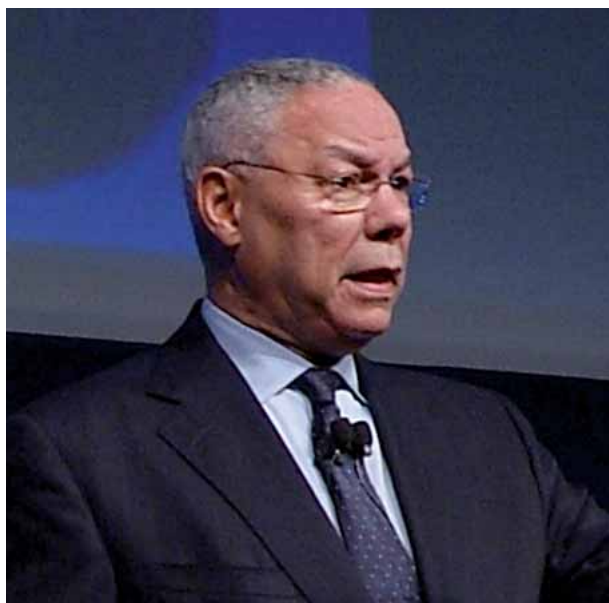
cono l'80% delle decisioni d'acquisto. Solo i beni commodity una persona entra in un negozio già con una lista di cose da comprare. In tutti gli altri casi è la potenza emotiva del lovemark ad attrarre, a suscitare curiosità, a guidare l'atto d'acquisto. Ed è sul punto vendita che il lovemark dovrà coinvolgere e sorprendere, generando empatia.

Idea n. 7: Rendere il mondo un posto migliore per tutti. Come realizzare questo so-

gno? "Cominciate a mettervi in connessione con le persone e pensate a loro come esseri umani, con un cuore oltre che una mente", conclude Roberts, seguito da una scia di applausi. L'entusiasmo è alle stelle. Il calore con cui è accolto il suo intervento dimostra che in una cosa Mr. Roberts ha ragione: le emozioni scatenate dal suo show spesso contano assai più dei contenuti.

LA DIFFICILE ARTE DEL CAMBIAMENTO SECONDO COLIN POWELL

Una raffica di flash ha accolto l'arrivo del generale Colin L. Powell, uno degli appuntamenti più attesi di questa edizione. Lui, ex Segretario di Stato durante la presidenza di George W. Bush, l'uomo tutto d'un pezzo che ha assunto quel delicato incarico nell'anno più duro della recente storia degli Stati Uniti: il 2001. Già in prece-



Colin Powell, ex Segretario di Stato durante la presidenza degli Usa di George W. Bush, ha illustrato alla platea i tratti comuni della leadership in ogni organizzazione e struttura.

Lo fa spiazzando tutti con una bizzarra analogia: “Da quando ho lasciato l’esercito ci sono stati tanti cambiamenti nella mia vita. Ultimo della lista: decidere cosa fare dopo la pen-

sione. Ma il problema oggi non è come contrastare l’avanzata della Cina, semmai come rispondere ai cambiamenti”. A questo quesito, il pensionato Colin Powell ha risposto concentrando le proprie energie su due settori che giudica oggi di primario interesse: le tecnologie e la sanità.

“A quanti mi chiedono ‘cosa ti manca di più da quando sei in pensione?’, io rispondo: ‘nulla, perché ho l’abitudine di guardare avanti’. Ma non mi credono. Allora concedo loro una piccola confidenza. ‘Beh, forse una cosa mi manca... il mio aereo privato!’”. A compendio di quella che sembrerebbe solo una battuta, l’ex Segretario di Stato aggiunge un aneddoto. Un giorno si trovava all’aeroporto, a far la fila con gli altri per i controlli anti-terrorismo. A un certo punto perde la pazienza e va incontro al poliziotto responsabile dei controlli. Si fa riconoscere, affinché lo lasci passare senza fare la fila. Ma quello non transige. “Come sarebbe a dire, sono Colin Powell”, gli ricorda, “il regolamento sui controlli negli aeroporti l’ho voluto io!”. Un attimo di riflessione, poi il poliziotto risponde: “Appunto per questo non possiamo trasgredirlo!”. Risata in sala.

Prendendo spunto da questo aneddoto, Powell ci infila dentro un problema serio: “Oggi l’eccesso di controlli”, spiega, “sta riducendo la presenza di turisti e ospiti stranieri (soprattutto studenti) nel nostro Paese. Forse i terroristi torneranno a colpire, ma non possiamo lasciarci prevaricare dalla paura altrimenti avranno vinto loro. Il terrorismo non è e non sarà mai una seconda URSS, è solo una tattica. Non può avere il potere di cambiarci, perché per noi

la democrazia è un bene irrinunciabile”. Terminato il suo sermone, Powell entra nel tema della conferenza: la leadership.

LA LEADERSHIP SECONDO COLIN POWELL

“Come militare e come Segretario di Stato ho riscontrato una certa universalità nella pratica della leadership”, assicura. “Certi tratti sono comuni a tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla struttura, piatta o piramidale che sia. Leader è colui che mette le persone in condizione di raggiungere gli obiettivi. Non basta sbandierarli su un mega-schermo durante una riunione: bisogna aiutare gli uomini a sposarli, a coglierne l’importanza, a sentirli parte della loro vita. Per questo ci vogliono passione, commitment e, non ultima, la convinzione di avere per la propria organizzazione un ruolo più importante di quello espresso dal lavoro quotidiano. Ma il leader non si limita a motivare le persone, deve anche ispirarle, fargli sentire che ciò per cui lavorano è qualcosa di più alto, che ha a che vedere con il ‘chi sono io’ nel lavoro, qualcosa che rafforzi il senso d’appartenenza. Per ispirare la truppa bisogna prendersene cura, gratificarla quando occorre. Avvicinatevi ogni tanto ai vostri uomini e dite loro: ‘Non so proprio cosa farei senza di voi!’. Fateli sentire indispensabili alla squadra. Curate la relazione, ma siate intransigenti sul merito. Un leader che non sa rimuovere i dipendenti inadeguati non è un buon leader, perché non dà sicurezza. Ricordo che una volta un comandante mi disse: ‘saprai di essere un vero leader solo quando i tuoi uomini, pur temendo per la missione in cui li hai coinvolti, ti seguiranno fino in fondo per due ragioni: perché si fidano di te e perché hanno la curiosità di sapere come andrà a finire’. Gorbaciov era un vero leader, aveva visione. Ha intuito prima degli altri la gravità della situazione del proprio Paese e si è fermato in tempo, evitando il peggio. Non si è lasciato prendere dall’orgoglio o dalla presunzione. C’è un altro aspetto importante della leadership che ricordo sempre ai miei studenti all’università: bisogna riconoscere i propri fallimenti e saperli affrontare. Non passa giorno in cui non commettiamo un errore. La cosa importante è analizzarli e imparare da quelli. Spesso la debolezza nasce dal non aver gestito un fallimento. E ancora: leadership è ascoltare gli uomini (se non li ascolti, non ti seguono). E, subito dopo, decidere assumendoti i rischi

denza era stato consulente per la sicurezza sotto la presidenza di Ronald Reagan, poi è rimasto al fianco di altri tre presidenti: un pezzo da novanta. Nel 1991 ha guidato l’Operazione Desert Storm nel Golfo. Onnipresente nei più infuocati campi di battaglia, mosso dall’ideale della democrazia come modello universale di convivenza civile, oggi è attento ai problemi sociali e ambientali di cui è diventato fervido sostenitore. Da quando è in pensione incarichi importanti non gli sono mancati. Tanto per dirne una, è Strategic limited partner per una rinomata società di venture capital della Silicon Valley e membro del Consiglio d’Amministrazione di una società che sviluppa strategie per l’assistenza mirata al cliente. La storia della sua straordinaria carriera è diventata persino un best seller (*My American Journey*) che ne consacra la leggenda.

È salito sul palco con passo spedito e un sorriso smagliante per parlare di leadership, una dote con la quale ha dovuto misurarsi tutta la vita. Da oratore navigato qual è, esordisce con una domanda retorica infarcita d’ironia: “Vi chiederete cosa possa saperne un soldato di business”.

Ebbene non domandatevelo, tanto lui ha già la risposta pronta. Infatti prosegue: “Ho lavorato per un’organizzazione che fattura 500 miliardi di dollari l’anno, ha uffici sparsi in tutto il mondo e un consiglio d’amministrazione durissimo. Una piccola idea di cosa sia il business devo pur essermela fatta, non vi pare?”. Invita tutti alla risata. Ma prima di entrare in tema, si concede ancora qualche spunto sulla sua vita privata, in particolare nelle fasi di cambiamento.



Michael Porter, docente alla Harvard Business School e consulente strategico, ha sottolineato quanto sia importante per le aziende disporre di una strategia che le aiuti a diventare 'uniche' per i propri clienti.

demia militare e che, debbo dire, ho riscontrato essere valide non solo sul campo di battaglia ma anche nelle imprese”.

“Su quali priorità dovrebbe lavorare il nuovo presidente americano?”, ha chiesto infine l'intervistatore.

L'energico Powell fa mente locale e poi, con aria ispirata e voce robusta, presenta il suo elenco: “Affrontare il problema del terrorismo è la priorità numero uno. Ma dovrebbe farlo dando più ascolto agli alleati. In passato siamo stati un po' troppo unilaterali. La priorità numero due è far fronte al processo di pace in Medio Oriente. E poi c'è la questione energetica. C'è bisogno di alternative al petrolio, dobbiamo tornare al nucleare, assicurandoci energia pulita e sistemi sicuri. E ancora, affrontare il problema ambientale. Il surriscaldamento del pianeta è diventato un problema serio e urgente”.

L'elenco va avanti come un torrente in piena, ma il prossimo oratore è già lì che scalpita, in attesa del proprio turno. Il tema si sposta ora sulle strategie. A parlarne è un guru del calibro di Michael Porter, massimo esperto in materia, professore alla Harvard Business School e consulente di fama planetaria, autore di testi che hanno fatto scuola, tre volte vincitore del premio McKinsey, co-fondatore del Centro per la Filantropia Efficace. Da qualche anno è impegnato nella diffusione di una cultura strategica in fondazioni e organizzazioni filantropiche.

IL POTERE DELLA STRATEGIA SECONDO MICHAEL PORTER

Aria battagliera, piglio energico, tono profetico di chi la sa lunga sui poteri della strategia, Michael Porter declama le proprie teorie, famose in tutto il mondo, grazie an-

che ai suoi libri diventati ormai dei classici: pochi li leggono, ma tutti li citano. Onnipresente nelle conferenze internazionali, talvolta si ripete ma ascoltarlo è sempre un piacere, come riascoltare una leggenda. Sale sul palco puntando il suo sguardo magnetico su una platea in fibrillazione. E dopo una pausa studiata ad arte, lancia una domanda a bruciapelo: “Le vostre aziende hanno una strategia?”.

Il silenzio si taglia col coltello. E visto che nessuno risponde, il professore sale in cattedra cominciando a spiegare cos'è il pensiero strategico e come si trasforma in business. E lo fa egregiamente, considerato che questo è il suo tema preferito, nonché fonte di perenne vantaggio competitivo sui colleghi consulenti strategici, di cui Porter rimane l'indiscusso maestro.

“Molte aziende non hanno dati né conoscenze sufficienti sulla concorrenza. Procedono alla cieca. Competono per essere i migliori. ‘Se riusciremo a capire come diventare i migliori’, dicono, ‘vinceremo’. Neanche per sogno! In questo ragionamento c'è qualcosa che non quadra. È l'approccio a essere sbagliato”, assicura Porter. “Non bisogna mai competere per diventare ‘i migliori’. Il ‘migliore’ in assoluto non esiste. Non c'è una macchina migliore delle altre. Il meglio dipende sempre dalle esigenze del cliente e dai bisogni che il nostro prodotto è in grado di soddisfare. Voler ‘diventare i migliori’ ci fa fare solo passi falsi, distogliendoci dal vero obiettivo. E poi, se tutti cercassero di diventare ‘i migliori’ marciando nella stessa direzione, saremmo tutti destinati a perdere. Inutile rivaleggiare sullo stesso piano. Compito della strategia non è aiutarci a diventare ‘migliori’, semmai a diventare ‘unici’. È facile imitare un prodotto/servizio, il difficile è copiare una strategia perché ciò comporterebbe replicare una catena del valore, dunque un intero sistema, non solo una caratteristica del prodotto/servizio”.

C'è un'altra cosa che Porter tiene a precisare: “Una buona strategia”, dice, “non è statica, muta di continuo per adattarsi alle innovazioni (internet, per esempio). L'unica cosa che non deve cambiare è la proposta di valore”.

Il discorso fila liscio come una formula cartesiana. Poi l'asso delle strategie ci mette in guardia da un possibile equivoco: “Alcuni confondono l'obiettivo (cosa voglio) con la strategia (come differenziarsi). L'internazionalizzazione, ad esempio, non è una strategia, anche se spesso è spacciata

delle tue scelte”.

Messa da parte l'enunciazione dei principi, Powell ci regala ancora un aneddoto illuminante. “Ronald Reagan era un leader visionario”, ricorda, “ragionava a un livello più alto di quello dove si trovava il problema. Non si perdeva nei dettagli operativi e, soprattutto, sapeva usare bene le proprie risorse. Ricordo che una volta avevamo un grosso problema da risolvere. Mentre io glielo esponevo, m'accorsi che lui guardava fuori dalla finestra distrattamente. Gli chiesi: “Mi scusi signor Presidente ma cosa sta guardando di così interessante?”. Lui, con aria serafica, rispose: “Guardo uno scoiattolo prendere la noce che gli ho lasciato stamattina sotto l'albero”. Sono rimasto interdetto. Pensai che avesse preso un colpo di sole. Poi ho capito cosa voleva dirmi con quelle parole. ‘Colin, il problema è tuo, sta a te risolverlo, per questo ti ho assunto’: era questo il messaggio. Leadership significa che non puoi delegare ad altri un problema che è tuo compito risolvere. Un Presidente non puoi gestirlo, ma puoi aiutarlo a ottenere tutte le informazioni necessarie a prendere una buona decisione. L'unico nostro potere è nell'argomentazione. Ma solo dopo aver vagliato accuratamente tutte le ipotesi, e averle argomentate in modo convincente, puoi presentare al Presidente le opzioni in gioco e aiutarlo a decidere. Questo è il nostro spazio d'influenza. Come in occasione della guerra in Iraq, quando riuscii a convincere George Bush della necessità di dare ascolto alle Nazioni Unite. Ecco le lezioni di leadership che mi hanno inculcato all'acc-



Secondo Clayton Christensen, uno dei massimi esperti di innovazione e cambiamento, le innovazioni possono produrre curve di miglioramento o salti dirompenti in grado di cambiare le regole del gioco e di mettere in ginocchio persino i giganti del mercato.

pensano 'a breve', raramente hanno visione strategica, quindi di lungo termine".

Come raggiungere una redditività superiore fac-

per tale. Una buona strategia deve rispondere alla domanda: in cosa siamo unici per i nostri clienti?"

Deciso a fare chiarezza sui termini abusati dal gergo manageriale, Porter contesta un altro concetto abusato, quello di vision. "Sono molte le aziende che s'impegnano a scriverla con parole attraenti, persino suggestive. Ma la vision non esprime una strategia", precisa, "è solo una dichiarazione d'intenti, un appello motivazionale. Non dice cosa ci renderà unici. Per questo andrebbe eliminata dai piani del management. Dunque", conclude il professore, "la Strategia (con la S maiuscola) è la modalità attraverso cui l'azienda vuole distinguersi sul mercato, il modo che ha scelto per diventare unica". Unicità e distinzione sono i suoi imperativi categorici, ripetuti fino allo stordimento come uno spot martellante.

Lezione numero due: e ora parliamo di calcoli e di redditività. "Talvolta i manager", assicura Porter, "commettono un errore imperdonabile: per compiacere gli azionisti si focalizzano esclusivamente sul valore azionario anziché sulla performance economica. Non bisogna mai perdere di vista l'obiettivo. In azienda, il ROI (ritorno sul capitale d'investimento) è l'unico parametro con cui si calcola la redditività. Ma non è sufficiente. La crescita va bene, ma se non produce redditività non serve. Il ROI è il primo risultato, la crescita viene dopo. Crescere è facile, basta comprare l'azienda concorrente. La sfida, semmai, è farlo con redditività. La priorità su cui concentrarsi è allora la performance economica. Ma il problema degli azionisti è che loro

scendendo i costi?. Anche su questo Porter ha una risposta. "Con una strategia mirata alla creazione del valore", afferma senza mezzi termini. "Le aziende devono far due cose: individuare e assimilare best practice; sviluppare un posizionamento strategico, poiché è solo questo a renderci unici".

In proposito, Porter ricorda tre pilastri della strategia sbandierati nei suoi libri: 1) individuare una 'proposta di valore' diversa dalla concorrenza."Per questo chiedetevi: che clienti servite? Per soddisfare quali bisogni? A che prezzo? Se non avete una risposta che vi renda davvero 'unici', la vostra competizione sarà solo sull'operatività, dunque di basso profilo". 2) Creare una catena del valore diversa da quella dei competitor. 3) Fare attenzione al trade-off, decidere a quale area si vuole rinunciare (non si può competere su tutto) e su cosa far leva per essere unici. Infine non dimenticare che una strategia richiede sempre da tre a cinque anni per produrre 'unicità'.

Per dare forza e concretezza a questi principi, il professore cita l'esempio del sapone Neutrogena, il cui punto di forza ('l'unicità', nel suo gergo) consisteva nel non avere residui. "La sua formula chimica conteneva delle proprietà che lo rendevano unico per la pulizia del viso, non altrettanto per altre parti del corpo particolarmente sporche. Per un sapone questo è un paradosso: 'è ottimo per il viso, ma se hai le mani molto sporche cambia sapone'. Era questo il messaggio. Eppure soddisfaceva i bisogni del suo target di nicchia, il quale riconosceva a Neutrogena un vantaggio uni-

co. Tempo dopo è stato acquistato da una multinazionale. La nuova proprietà voleva vedere crescere di colpo i fatturati del prodotto. Sicché ha lanciato una campagna tv per renderlo più noto, simile ad altri competitor, finché ha perso la sua unicità e il suo mercato senza tuttavia acquisirne uno nuovo. Ormai era affondato nel mare della concorrenza e si era omologato a mille altri prodotti simili".

Per concludere, Porter assicura che strategia e proposta di valore da sole non bastano a generare vantaggio competitivo. "Bisogna anche saperle comunicare in modo chiaro e convincente" conclude il professore. Una cosa è certa: se nelle imprese italiane si comunicasse con la stessa limpidezza di cui ha dato prova il professore, le nostre aziende avrebbero una visione più limpida del proprio futuro. E questo, forse, consentirebbe di cogliere quella 'unicità' necessaria a diventare più competitivi.

LE STRATEGIE DIROMPENTI SECONDO CLAYTON CHRISTENSEN

È ancora il 'pensiero razionale' a far la parte del leone quando sul palco sale Clayton M. Christensen, professore di Business administration alla Harvard Business School, uno dei massimi esperti di innovazione e cambiamento, co-autore (con Michael E. Raynor) del best seller *Il dilemma dell'innovatore* e del più recente *Il dilemma dell'innovatore: la soluzione* (tradotto in italiano da Etas libri), oggi considerato uno dei pilastri del pensiero strategico.

Stile elegante, aria da sapientone cresciuto in fretta (e non solo in altezza), destinato sin da piccolo a salire in cattedra e a fare scuola, appena apre bocca cattura con quel suo gergo sorprendentemente colloquiale e una chiarezza espositiva da manuale. "Ho iniziato la mia carriera", racconta, "gestendo un'azienda che produceva prodotti avanzati con materie innovative. Il mio sogno era diventare professore e definire le linee guida per ottimizzare la gestione dell'impresa. Sin da allora c'era una domanda che mi ossessionava: cosa uccide le aziende di successo? È da lì che sono partito per intraprendere il mio lavoro come studioso e come consulente. Analizzando a fondo il problema ho scoperto che 'l'insuccesso' segue regole ricorsive e le ho descritte nel mio primo libro *Il dilemma dell'innovatore*. L'idea di fondo è che non sono solo gli errori del management a cau-

sare l'insuccesso, ma soprattutto i modi di affrontare l'innovazione".

Christensen ricorda che le innovazioni possono produrre curve di miglioramento (come gli optional su una vettura, il potenziamento dei pc ecc.) o salti dirompenti come il passaggio dall'analogico al digitale o dalle valvole ai transistor. Quando l'innovazione è 'incrementale' si limita ad apportare migliorie sul prodotto/servizio, sebbene talvolta possa generare innovazioni radicali, ma sempre all'interno di un sistema predefinito e legato al passato. Le innovazioni incrementali incidono sui prezzi e soddisfano certe tipologie di clienti. Le innovazioni dirompenti, invece, vanno oltre: cambiano le regole del gioco. In genere entrano nell'arena competitiva con modelli di business nuovi, stravolgendo le regole, mettendo radici in quelle nicchie di mercato trascurate dai leader. Poco importa se iniziano con prodotti rivolti alla fascia più bassa, quelli cioè meno profittevoli e che le grandi aziende affidano volentieri all'esterno. Quando gli innovatori dirompenti entrano sul mercato (magari con una tecnologia anch'essa dirompente), tendono ad accrescere il know-how fino ad ampliare il proprio raggio d'azione. E col tempo finiscono talvolta per riuscire a competere persino con i giganti, mettendoli in ginocchio, come è accaduto alla Compaq.

Ed ecco come uno dei principali colossi dell'informatica è stato cannibalizzato da un proprio fornitore. "Nella sua fase di maggiore trasformazione", racconta Christensen, "Compaq decise di ridurre i costi assemblando i propri computer e rifornendosi all'esterno per la fornitura di alcuni componenti. Si rivolse alla Flextronics per le schede madri. La Flextronics glielie fornì con il 20% di sconto: un affare per i dirigenti della Compaq. I fatturati ebbero un incremento positivo per l'azienda americana. Dopo un po' Flextronics fece a Compaq una proposta ancora più appetibile: 'Perché non ci affidate l'assemblaggio dei vostri pc e voi mantenete la distribuzione? Risparmiereste almeno un altro 20%'. Il top management si fece due conti in tasca e valutò che, in questo modo, avrebbe avuto un incremento sostanzioso della propria redditività. Accettò la proposta. Non ancora soddisfatta di quanto aveva ottenuto, qualche tempo dopo Flextronics si fece ancora avanti: 'Perché non ci affidate la distribuzione e, già che ci siete, anche la progettazione? Risparmiereste un altro buon 20%'. Al ma-

nagement parve una proposta irrinunciabile, i ricavi sarebbero saliti ulteriormente dando ossigeno all'azienda. Accettarono. Alla Compaq non era rimasto che il retail. Ma a quel punto, Flextronics si rivolse direttamente al retail con una proposta appetibile: "Perché spendere un mucchio di soldi solo per un marchio? Se comprate i nostri computer (che di fatto sono più nostri che della Compaq) vi possiamo praticare uno sconto del 20% su ciascun pezzo". Il retail accettò al volo e Compaq scomparve dal mercato. A furia di scelte apparentemente razionali (ma in realtà miopi), focalizzate su costi e ricavi, una delle aziende leader vide il proprio marchio sparire dal mercato. Questo è anche il rischio che corre Sap, leader mondiale nel software per le imprese. Lavorando sullo sviluppo dei prodotti per le multinazionali, ha dovuto sofisticare il prodotto così tanto che i costi sono lievitati vertiginosamente, fino a diventare proibitivi per le piccole imprese. Nel varco sulla fascia più bassa di mercato lasciato aperto da Sap, si sono inseriti innovatori dirompenti quali Salesforce.com o Right Now. Col tempo queste aziende hanno migliorato i loro prodotti e ora cominciano a venderli anche ad aziende più grandi. Finirà che arriveranno a competere per numero di clienti persino con Sap".

Dunque per progredire bisogna trascurare i clienti migliori? "Il dilemma dell'innovatore è questo", ricorda Christensen, "valutare quando la scelta dei clienti più grandi come proprio target principale può rivelarsi sbagliata. E quando invece sviluppare prodotti per clienti che offrono margini di guadagno più bassi può risultare più vantaggioso.

LE INNOVAZIONI SU UN MERCATO CHE NON C'È

Oltre alle innovazioni scardinanti rivolte alla fascia bassa del mercato, ci sono anche quelle che puntano a 'nuovi mercati'. Queste competono con il 'non consumo' come fu per le prime fotocopiatrici da tavolo Canon, un'innovazione scardinante che consentiva agli utenti di potersi fare le fotocopie comodamente in uffici, anziché doverle portare a un centro stampa. "Continuare a competere su prodotti già consolidati può risultare perdente", spiega Christensen. "Orientandosi su un segmento nuovo, dove non c'è ancora consumo, si possono trovare invece i clienti ideali per attivare cambiamenti dirompenti. È il caso del-

l'energia solare, per esempio. In Mongolia ho visto bazar dove la popolazione acquista dei pannelli solari da venditori che offrono una tecnologia semplice a basso costo, impiegata per alimentare i televisori. Laggiù essa rappresenta l'unica alternativa all'energia elettrica, cui il 50% della popolazione non ha accesso. Questo potrebbe essere un business dirompente anche da noi!".

La domanda da porsi è allora: come può un'azienda gestire innovazioni senza esserne travolta? "Quando l'azienda comincia a individuare un'opportunità dirompente che potrebbe minacciare la propria attività, occorre che crei una business unit autonoma per valutare le novità profittevoli". In chiusura, Christensen non risparmia uno scrollone alle vecchie categorie del marketing, ormai obsolete. "Il 75% dei prodotti lanciati sul mercato da aziende leader", assicura, "falliscono perché seguono criteri inadeguati come la segmentazione del mercato per categorie di prodotto o cliente. In realtà il mercato non è mai così strutturato. Per capire se un cliente è disposto a comprare un prodotto bisogna scoprire a quale bisogno assolve realmente". A titolo di esemplificativo, Christensen illustra il caso di una catena di milk shake. "L'azienda", racconta, "aveva segmentato il mercato per categoria di prodotto. Possedeva un dettagliato profilo demografico dei consumatori. Ma per migliorare gli utili è servito di più capire quale funzione assolvesse il prodotto nel suo contesto d'uso, anziché affidarsi esclusivamente alle ricerche classiche. Un dipendente si piazzò sul punto vendita e rimase 18 ore a osservare come e quando il milk shake veniva consumato. Scoprì che circa la metà del venduto era acquistato la mattina da persone che abitavano lontane dal luogo di lavoro e avevano necessità di occupare il tempo da passare in auto. La viscosità della bevanda assolveva bene questa funzione, poiché per consumarla impiegavano circa venti minuti. Inoltre questi consumatori avevano bisogno di un prodotto pratico, funzionale a chi è al volante e non può ungersi le mani. Il consumo con la cannuccia assolveva quest'esigenza. Una volta che si comprende la reale la funzione del prodotto, è più semplice migliorarlo rispondendo ai bisogni reali della gente. Per scoprirli, spesso è decisamente più efficace osservare il prodotto nel suo contesto di consumo, piuttosto che affidarsi ai dati delle ricerche tradizionali, per quanto puntuali".



Michael Eisner, ex Ceo di Walt Disney Company, sostiene che i manager dovrebbero fidarsi maggiormente del proprio istinto, anche se questo dovesse comportare l'andare contro le indicazioni delle ricerche.

Un applauso 'dirompente' ha salutato il professore che, con la sua brillante conferenza, ha galvanizzato l'attenzione del pubblico, invitando molti a ripensare alle proprie strategie.

LE STRATEGIE CREATIVE SECONDO MICHAEL EISNER

A sostenere l'importanza delle strategie nel successo delle imprese si aggiunge la voce autorevole di Michael Eisner, ex Ceo della Walt Disney Company, sebbene in proposito il mago dell'entertainment abbia un punto di vista tutto personale. Lo esprime attingendo a un proverbio indiano: "Quando sei su un cavallo morto c'è solo una cosa da fare, scendere e cambiarlo". E lui, nella sua carriera, di cavalli ne ha cambiati parecchi. Forse anche per questo ha avuto successo. Faccia di gomma, occhi a fessura, sorriso da Indiana Jones, dal 1984 al 2005 è stato alla guida della più grande impresa di entertainment del pianeta. È noto per aver avviato l'apertura dei parchi tematici Disneyland a Parigi (dove l'esordio è stato duramente contestato), a Hong Kong e il DisneySea a Tokio, ma ancora di più per aver fatto passare il fatturato annuale della Disney da 1,7 a 30 milioni di dollari. Dinnanzi a cifre simili non si può che rimanere in ascolto, ammirati.

"Ritengo che una buona strategia", sostiene l'ex Ceo di Walt Disney, "debba coniugare sempre educazione, visione, analisi finanziaria e reazioni immediate. Nessuna strategia è più valida di quella cui un manager crede istintivamente, anche quando

le ricerche di mercato la contestano". Se chiedete alla gente cosa vorrebbe vedere in futuro, probabilmente vi diranno qualcosa che hanno amato in passato. Ma c'è un altro requisito che Eisner ritiene altrettanto decisivo per generare innovazione: "I manager dovrebbero fidarsi di più del proprio istinto, anche se ciò dovesse comportare l'andare contro le indicazioni delle ricerche. È difficile dire di 'sì' a un'idea nuova", assicura Eisner, "c'è sempre un buon motivo per dire di 'no'. Ricordo le difficoltà che ho avuto quando proposi la serie *Happy Days* alla ABC o *Grease* alla Paramount. Talvolta il freno all'innovazione viene dal pubblico. Ma non bisogna lasciarsi condizionare eccessivamente dal mercato; dobbiamo accettare il rischio di fallire, purché il fallimento non metta in serio pericolo le finanze dell'azienda. C'è un altro rischio da quale stare in guardia: il successo può diventare 'tossico'; nel senso che rende pigro o arrogante chi lo ottiene. Ecco perché noi invitiamo i nostri manager a sentirsi i numeri due, mai il numero uno".

Esiste una chiave cui attingere, una formula cui ispirarsi per avere successo? Anziché sfoderare il solito prontuario, Eisner enuncia alcuni principi generali. "In fase di sviluppo dell'idea", spiega, "bisogna prima definire la scatola finanziaria e valutare i ritorni economici, poi decidere cosa mettere dentro la scatola. È a quel punto che occorre essere creativi". E ancora: "Ma attenzione, non bisogna perdere il contatto con la realtà. Soprattutto non bisogna accontentarsi di aver tirato fuori una buona idea; affinché funzioni davvero bisogna sentire la gente esclamare 'Wow!'"

Eisner conclude spiegando il processo di creazione strategica in uso alla Disney/ un

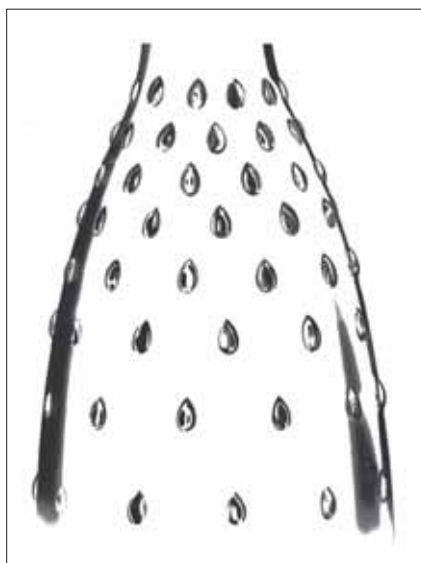
approccio fuori dagli schemi ma, a quanto pare, piuttosto efficace nei risultati. "Mi piacerebbe poter dire che seguiamo un processo ben strutturato, ma non è così. Da noi la creazione di una strategia avviene quasi sempre fuori stanza: in bagno, negli ascensori, nei corridoi, sotto la doccia. L'importante è assicurarsi che gli affari siano ben gestiti, poiché la strategia migliore non serve se l'azienda non funziona a dovere. E nulla dà più ossigeno all'impresa del profitto". Qualche pronostico? "Il futuro dell'entertainment", assicura Eisner, "sarà su internet. Già oggi una nostra serie a costo bassissimo (prodotta appositamente per internet) sta ottenendo un gran successo. Questo è un segnale da tenere d'occhio. Il business ora ha due strade davanti a sé: una legata al mondo 'reale', l'altra al cibernazio. Tuttavia anche l'intrattenimento destinato a internet dovrà essere confezionato con la stessa cura riservata fino a oggi al prodotto tradizionale". Ma quali risorse personali occorrono per lavorare in aziende ad alto tasso di creatività come la Disney e quali sono le vostre politiche di selezione? "Alla Disney il servizio al cliente è fondamentale", assicura Eisner. "Per questo cerchiamo anzitutto persone capaci di trattare con la gente. Una delle pratiche di selezione più adottate è il colloquio di gruppo. Naturalmente usiamo anche le interviste individuali, ma è soprattutto nel colloquio di gruppo che riusciamo a scoprire le persone più adatte alla nostra azienda. Quanto alle caratteristiche dei manager, quelle su cui puntiamo di più sono: senso etico, gioco di squadra, umiltà, affidabilità".

LA CREATIVITÀ NEL DESIGN SECONDO GIORGETTO GIUGIARO

Quando sul palcoscenico sale il mitico 'Giorgio' l'ovazione è totale. Finalmente una leggenda tutta italiana, lustro e decoro dell'industrial design nostrano nel mondo, cinquant'anni di attività festeggiati a settembre, un nome illustre legato a concept car di successo, uno stile inconfondibile che ha fatto scuola anche nel product design. Nel '68, mentre i contestatori alzavano le barricate, lui metteva su la Sirp (Studi Industriali Realizzazione Prototipi, ribattezzata poi nel 1999 Italdesign-Giugiaro: 42.000 metri quadri a Moncalieri, mille impiegati e sedi in Francia e Spagna). Un nome apprezzato nel mondo, al punto che nel 1999, gli è stato conse-



I designer Giorgetto Giugiaro ha ripercorso a beneficio della platea alcune delle case history più significative della propria carriera. A destra, Volkswagen Golf (1974) e San Bernardo, bottiglia di acqua con gocce (1994). (Courtesy of Italdesign-Giugiaro).



gnato a Las Vegas il premio di 'car designer del secolo'. Come non bastasse, vanta tre lauree ad honorem: quanto basta a farne una 'gloria nazionale'.

Ha l'aria dimessa dell'antico artigiano che ha realizzato un sogno più grande di quanto avesse mai potuto immaginare, senza tuttavia salire in cattedra con l'arroganza dei geni. Anche questo è un primato non da poco. Con voce vellutata, immersa nella lettura di un testo che si è portato dietro per non parlare a braccio, non ha la dimestichezza dei conferenzieri di professione ma il fascino non gli manca e il pubblico, in più di un'occasione, lo incoraggia con un caloroso applauso.

"Nel far fronte alle richieste provenienti dai differenti settori in cui ho lavorato", racconta, "ho concepito sempre il design come un contributo forte e coraggioso al business, un supporto che integra psicologia del consumatore e aspettative del mercato, non un mero tassello del marketing mix. Credo anzi che il designer dovrebbe sedere al tavolo del board aziendale sin da quando viene varato un nuovo progetto per dialogare con la proprietà, con il management, con i commer-

ciali e costruire insieme a loro le giuste sinergie per avviare una ricerca mirata: questo è lo spazio che dovrebbe essere riservato al nostro lavoro! So che il mio modo di vedere non è in linea con i testi sacri del marketing, ma fortunatamente ho potuto gestire spesso i miei progetti con un buon margine di autonomia. Naturalmente 'autonomia' non significa fare ciò che si vuole", precisa, "semmai è l'esercizio della creatività nel rispetto degli standard internazionali, delle metodologie di produzione del cliente e dei parametri di costo assegnati al prodotto. Ma le soluzioni creative migliori sono venute sempre fuori da una combinazione riuscita fra un briefing ben fatto e la mia libertà d'azione. Trovo che il brief sia molto importante, gli errori e le soluzioni vincenti vengono da lì; ecco perché attri-

buisco a questa fase del lavoro un ruolo centrale".

A riprova di quanto detto, Giugiaro passa in rassegna alcuni dei modelli più famosi che ha sfornato in mezzo secolo di gloriosa attività, come Fiat Panda. "Nel 1976", racconta, "nel centesimo giorno del suo mandato come Amministratore delegato di Fiat Auto, Carlo De Benedetti si rivolse a me per il progetto di un'utilitaria alla francese tipo la Citroën 2 Cv. Voleva una vettura spartana ma razionale, con peso e costi industriali simili alla Fiat 126 che il nuovo modello avrebbe dovuto rimpiazzare. Così è nata la Panda, una vettura innovativa che ribaltava il concetto di utilitaria Fiat: anziché il massimo servizio nel minimo spazio (come la 600 e la 126), offriva il massimo spazio abitabile a costi contenuti. Lavorai a quattro mani con Aldo Mantovani, il mio partner tecnologico, e in quattro mesi presentammo due modelli in scala reale. Piacquero subito. Allora decidemmo di sviluppare (senza mandato, dunque a nostro rischio) anche la versione a quattro ruote motrici. Questa nuova versione completò nella gamma Panda il concetto di 'utensile multiuso' e fu apprezzata da un pubblico di fascia alta, sofisticato, diverso da quello cui era indirizzato inizialmente il progetto". Il successo fu tale che ancora oggi Panda cavalca l'onda del mercato. Altra case history: la Volkswagen Golf del 1974). "Dopo il successo del Maggiolino", ricorda Giugiaro, "la casa di Wolfsburg stava cercando nuove strade per sostituirlo. Si rivolse a me. Avevamo poco tempo a disposizione e grande margine di libertà di manovra. La proposta presentata si dimostrò in anticipo sui tempi: una berlinetta compatta, due volumi con linee squadrate. Il cofano discendente, lo sviluppo dei volumi in verticale, i pesi ridotti, la maggior maneggevolezza conferivano al modello un piglio sportivo, appetibile per le

nuove generazioni. Un'efficace strategia di marketing per il lancio del prodotto completò l'opera". Risultato: un successo straordinario.

Per molti il 'brand' Giugiaro è associato prevalentemente all'auto, ma Italdesign ha fatto scuola anche nel product design. Fra gli esempi presentati, la bottiglia d'acqua San Bernardo (1994), un elegante 'abito' costituito da 88 piccole gocce di vetro, serviva a rivestire la bottiglia di un'acqua minerale famosa per la sua leggerezza. Il nuovo packaging ha conferito personalità ed eleganza al prodotto, quel che occorreva per soddisfare i bisogni della ristorazione più esigente. Così è stato anche per la lavabiancheria Moon della Indesit (2007): una linea elegante che eleva questo attrezzo domestico a oggetto d'arredo, una forma squadrata in tinta uniforme con un'insieme di cerchi sulla superficie che ricordano le stelle ed i pianeti (un richiamo simbolico studiato ad arte). Quando è in funzione, tutti i led s'accendono insieme emettendo una luce blu. Altre novità: quando è accesa non vibra, e il cestello oscurato non mostra i panni in movimento. Accorgimenti studiati apposta per non farla sembrare un elettrodomestico. Per questo Moon è spesso collocata fra gli arredi o nel salotto, e non ci stupirebbe affatto trovarla, fra qualche tempo, al Metropolitan Museum di New York, fra i capolavori del design moderno. Finito il suo show, Giugiaro ha lasciato il palco accompagnato da un'ondata di applausi in uno slancio d'orgoglio nazionale.

LEADERSHIP, IL PUNTO DI VISTA DEGLI IMPRENDITORI

Esiste un modello italiano di leadership aziendale? Quali sono i comportamenti e gli stili di comando delle nostre imprese? Lo ha spiegato in estrema sintesi (i dettagli potete trovarli nel bel libro *I capi d'azienda*, tratto da una ricerca condotta dall'Università Carlo Cattaneo, LIUC, ed edito da Guerini e Associati) Andrea Farinet, consulente e fondatore di AndreaFarinet.com, docente per prestigiose business school italiane, nonché moderatore di una tavola rotonda che ha coinvolto i vertici di alcuni importanti aziende italiane. Al suo fianco Luca di Montezemolo, che ha risposto in differita da un mega-schermo. "Leadership", sostiene il Presidente di Confindustria, "significa: 1) avere poche priorità ma chiare e importanti; 2) sapere dove si vuole andare; 3) mettere le perso-



La lavatrice Moon di Indesit è così elegante da poter essere collocata fra gli arredi o in salotto. (Courtesy of Italdesign-Giugiaro).

ne in grado di raggiungere gli obiettivi, chiarendo i ruoli e promuovendo lo spirito di squadra; 4) lavorare sull'organizzazione perché, oltre agli uomini, occorre anche un'organizzazione di qualità; 5) trasferire ai collaboratori passione ed entusiasmo; 6) prestare attenzione al cliente e al mercato".

E passiamo alla tavola rotonda. Primo a prendere la parola è Marco Casiraghi, Amministratore delegato del Gruppo Coesia. "Stando alla mia esperienza", precisa, "la leadership è anzitutto un'impresa che imprime energia al gruppo, che lo fa sognare, aiutandolo a trasformare il sogno in realtà. Tuttavia certe caratteristiche della leadership sono anche legate al contesto". Nicola Aliperti, Vice president di EMEA HP, si accoda: "La leadership deve essere anzitutto condivisione. Perciò, quando si parte, non basta aver chiari gli obiettivi: bisogna anche saperli comunicare con chiarezza, senza temere di sbagliare". Umberto Paolucci, Senior chairman di Microsoft Europe, Middle East and Africa e Vice president di Microsoft Corporation, aggiunge: "Alle volte si impara più dalle sconfitte che da una vittoria non valorizzata. Leadership è la capacità di vivere le sfide come risorse". "Aggiungerei anche", sostiene Elena Zambon, Presidente di Zambon Group, "che bisogna saper scegliere i manager giusti e metterli in condizioni di lavorare bene, di affrontare le sfide e i rischi". "Io credo molto nel valore trai-

nante della squadra formata da persone complementari", sostiene Nicola Aliperti. "La differenza scatena la creatività e aiuta a superare le difficoltà".

"Per affrontare le avversità con successo", afferma Elena Zambon, "è anche importante ritrovare la forza in sé. Il modello cui m'ispiro è Giovanni Paolo II. Lui credeva in quello che faceva. Non c'è bisogno che un leader sia perfetto, ma generoso sì. Deve gioire per i successi degli altri, ed essere vero nei suoi sentimenti".

Ultimo giro di tavolo. Farinet chiede: "quali suggerimenti avete per mi-

gliorare la leadership nelle aziende?"

"Non accontentarsi di ciò che si è raggiunto, guardare fuori e portarsi dentro tutta l'energia che si trova" (Nicola Aliperti).

"La semplicità; saper immaginare gli scenari futuri; fare connessione con gli altri" (Umberto Paolucci).

"Essere sognatori e pianificatori al contempo, analogici e analitici, intelligenti nell'esecuzione, impeccabili nel follow up, perché solo chi pianifica può trasformare il sogno in realtà. E poi, proteggere 'gli eroi' dell'azienda perché spesso si fanno male, celebrare le vittorie, avere grandi aspirazioni. Si vive una sola volta, dunque non accontentarsi della mediocrità" (Marco Casiraghi).

"Continuare a cercare l'innovazione, che è il motore per il futuro; diventare noi, per primi, il motore ispiratore; proteggere le 'idee nuove' perché sono fragili come i bambini. Se sono valide sapranno misurarsi da sole" (Elena Zambon).

Il quesito Farinet l'ha rivolto anche a Luca Di Montezemolo. Ed ecco la risposta: "Abbiamo bisogno di un Paese che premi il merito. I leader devono sapersi mettere in discussione, perché per premiare i migliori devi essere tu per primo 'il migliore'. Bisogna guardare sempre avanti, fare innovazione nel rapporto coi clienti, con le relazioni industriali, con lo sviluppo dei collaboratori".

Su questa note di speranza si è conclusa la quarta edizione del World Business Forum.