

Il World Business Forum 2006 ha sollevato profonde riflessioni sui mercati, sulla leadership, sul cambiamento, su come mantenere la rotta in un mondo che cambia alla velocità della luce. Non sono mancate sorprese e rivelazioni sconcertanti. Le parole più gettonate: strategia, execution, partnership, alleanze, minacce globali. Ne hanno parlato veri pezzi da novanta, offrendo innumerevoli stimoli di cui intendiamo riportare l'essenziale, e qualcosa di più...

TRA LEADERSHIP E CAMBIAMENTI

Dal 26 al 28 ottobre si è svolta a Milano la terza edizione del World Business Forum, evento organizzato da HSM (multinazionale attiva nel campo dell'executive education). Fra i temi di quest'anno, la leadership in situazioni di crisi, le nuove strategie per l'innovazione, la minaccia dei mercati globali, le metodologie per misurare e rendere tangibili gli asset intangibili dell'impresa.

A parlarne sono saliti sul palco guru di fama planetaria come Rudy Giuliani, ex sindaco di New York; Ken Blanchard e Tom Peters, due fra i consulenti manageriali più pagati al mondo, nonché autori di best seller intramontabili come *Alla ricerca dell'eccellenza* o *La leadership situazionale* (editi entrambi da Sperling & Kupfer che detiene i diritti per l'Italia di questi due autori di successo); Madeleine Albright, ex Segretario di Stato degli Stati Uniti; Chris Patten, ultimo governatore britannico di Hong Kong; Malcolm Gladwell, giornalista scientifico del *New York Times*, consulente aziendale e autore del best seller *Il punto critico*, edito da Rizzoli (oltre un milione di copie vendute).

Un menù vario e stuzzicante. Ma la vera novità di quest'anno il Forum l'ha riservata al nostro Paese, invitando a parlare della loro esperienza due dei nostri imprenditori di maggior successo, due pezzi da novanta che non hanno sfigurato a fianco dei

giganti. Con la loro avventura imprenditoriale (raccontata con passione e slancio a una fibrillante platea in cerca di speranze) hanno fornito un'iniezione di ottimismo, nonché la voglia di credere di più nelle nostre possibilità di vincere le sfide del mercato globale.

Il primo era Alberto Bombassei, Vicepresidente di Confindustria e Presidente della Brembo, società bergamasca leader nel campo della progettazione e produzione di sistemi frenanti. Presente in dodici paesi con ventiquattro stabilimenti, fra i suoi clienti vanta aziende del calibro di Ferrari. Nel 2004 ha vinto il 'Compasso d'oro', premio nazionale per il design industriale, con una di quelle motivazioni da appendere al muro per nutrire l'orgoglio di essere italiani: "Se non fosse un freno sarebbe una scultura". Oggi la Brembo ha un fatturato annuo che supera i 700 milioni di euro e un

di Raul Alvarez

Il World Business Forum 2006 si è svolto a Milano con relatori di fama mondiale.



trend in vertiginosa crescita. L'altro imprenditore di successo è Nerio Alessandri, fondatore della Technogym, un'impresa di attrezzature per il fitness e il wellness che ha fatto dello 'stare in forma' una filosofia di vita, nonché un business invidiabile. La sua storia ha inizio nel 1983, in un garage di famiglia dove ha cominciato a produrre attrezzature da ginnastica. Oggi Alessandri è Presidente di un'azienda leader con oltre 1.400 dipendenti in Italia e nelle filiali in Europa, Asia e Stati Uniti. Considerata la sua giovane età, Alessandri vanta un singolare primato: è già stato insignito Cavaliere del Lavoro e premiato come 'Imprenditore dell'anno'.

La conferenza di Alessandri e Bombassei aveva un titolo allettante: "In Italia è possibile". Forse all'inizio non erano in molti a crederci. Ma dopo il loro intervento (raccolto in forma di intervista), in platea si respirava un'altra aria: un rinnovato orgoglio di essere italiani e la voglia di poter dire "Ce la possiamo fare". Cominciamo allora dal loro intervento.

BREMBO E TECHNOGYM: STRATEGIE DI SUCCESSO

"Qual è il segreto del vostro successo?" Ha chiesto un intervistatore in cerca di ricette facilmente trasferibili. "Nel mio caso non parlerei di segreto", ha esordito Alessandri. "Tuttavia, se anche ci fosse, non potrei certo rivelarvelo dal momento che è un segreto. Sicuramente alla base dei risultati che ho raggiunto c'è stata una mentalità: pensare in grande e mettere in pratica; vedere a breve ma anche al lungo termine; e poi, soprattutto, la voglia di agire anziché restare a lamentarsi".

"Per quanto mi riguarda", ha aggiunto Bombassei, "ci sono almeno cinque principi su cui ho focalizzato la mia strategia: determinazione nell'agire; volontà di crescere; cultura aziendale; competizione; ambizione, nel nostro caso fare i freni migliori del mondo. E poi, naturalmente, capacità d'innovazione. Ma c'è un dato che non bisogna perdere di vista: spesso dietro a un successo ci sono almeno novantanove fallimenti. Dunque per ottenere risultati soddisfacenti ci vuole fiducia e perseveranza". Da questo punto di vista si direbbe che Brembo abbia le carte in regola per fare scuola: il suo organico, nell'area ricerca e sviluppo, conta 350 ingegneri e tecnici. Ma anche Technogym, in fatto di innovazione, ha i suoi numeri: un centro ricerca e sviluppo con 130 specialisti, fra cui ingegneri, bio-ingegneri,



Alberto Bombassei, Vicepresidente di Confindustria e Presidente della Brembo (a sinistra), e Nerio Alessandri, fondatore della Technogym (a destra), hanno parlato delle loro esperienze imprenditoriali.

ri, medici sportivi e ortopedici. "Per noi", ha precisato Bombassei, "l'innovazione si focalizza su tre principali asset: sforzo costante nel ridurre i costi; sviluppo sistematico della ricerca per individuare soluzioni innovative; conservazione e salvaguardia del dna dell'azienda. In Brembo l'innovazione non ha soltanto a che fare con i prodotti o i processi, ma riguarda anche quei comportamenti che rendono unica la nostra azienda, che gli conferiscono cioè un valore distintivo. L'anima inimitabile di un violino Stradivari è qualcosa su cui nessun cinese potrà mai competere. Ecco cosa significa per me valore distintivo".

"Innovazione", ha precisato Alessandri, "significa cambiamento continuo. L'imprenditore deve anticipare i cambiamenti, e attrezzarsi per far sì che le cose accadano. Ma per innovarsi occorre anche umiltà, dunque il coraggio di mettersi in discussione: una qualità poco diffusa nel nostro management. È proprio rimettendo in discussione il nostro prodotto che siamo arrivati a immaginare attrezzature da ginnastica belle come sculture e persino confortevoli, con tv incorporata, affinché fare ginnastica potesse diventare un'attività piacevole, persino distensiva. Poi, per fare innovazione, occorre anche credere nelle persone. Motivazione e competenza sono il carburante della leadership. Ma la leadership significa soprattutto execution, e l'execution passa attraverso le persone. Cercare i talenti è da sempre la nostra ossessione. Ma per contribuire al successo i talenti devono anche essere umili, aiutare i colleghi, saperli ascoltare".

"La principale fonte di ricchezza della nostra azienda", ha svelato Bombassei, "è la conoscenza. E la conoscenza la producono le persone. Va continuamente alimentata e mantenuta. Per questo investiamo molto in formazione e risorse umane. Ogni due anni facciamo indagini di clima (interno ed esterno) e sottoponiamo i capi al feedback a 360 gradi. Condividiamo ogni decisione, non solo quelle strategiche. Da qualche anno facciamo persino il bilancio dell'intangibile e lo pubblichiamo sul nostro sito". "Per avere successo occorre una missione attraente", assicura Alessandri. "La nostra si riassume nello slogan 'non facciamo attrezzature da ginnastica, contribuiamo al benessere delle persone'. Oggi abbiamo dodici filiali e cinquecento dipendenti. Siamo tutti diversi ma uniti dagli stessi valori: anzitutto l'umiltà. Abbiamo una scuola di formazione interna dove ci rimettiamo tutti in discussione, dal grado più basso al più alto. Anch'io seguo i corsi".

COMPETERE NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE

"Guardare all'estero è sempre stata la nostra ossessione", spiega Alessandri, "Technogym ha un nome anglofilo proprio perché fin dall'inizio abbiamo pensato al nostro mercato in un'ottica internazionale. Abbiamo cominciato a vendere in Svizzera, e oggi siamo presenti in cinquantamila club sparsi nel mondo. Dopo l'Italia, il nostro principale fatturato viene dal mercato inglese". "Oggi con Brembo", ha aggiunto Bombassei, "siamo presenti in Gran Bretagna, Stati Uniti, Cina, Giappone, Brasile e in molti altri mercati.



Brembo e Technogym (a fianco le home page dei loro siti web) sono due aziende che hanno presentato le loro strategie di successo.

Nelle nostre aziende lavoriamo per realizzare una cultura multietnica. Il nostro obiettivo primario è integrarci nella cultura del paese dove ci insediamo. Non vogliamo fare come gli americani che non si sono integrati ma hanno imposto al mondo il proprio modello culturale”.

“Ma come fate a trasferire al vostro personale questa cultura di successo?”, ha incalzato l’intervistatore. “Tramite l’esempio, a cominciare dai vertici dell’azienda”, sostiene Alessandri. “Poi rimettendosi in discussione, impegnandosi a fare gioco di squadra”. “La nostra regola numero uno”, sostiene Bombassei, “è la condivisione delle strategie. La numero due è la valorizzazione della cultura aziendale e la condivisione dei valori. È questo che per noi fa la differenza”.

RILANCIARE L'ECONOMIA ITALIANA: MISSION IMPOSSIBILE?

Bombassei ha accolto la domanda con lieve imbarazzo, considerato il suo ruolo di Vicepresidente in Confindustria: “Io credo che ogni impresa debba sentire l’obbligo sociale di migliorare le cose nel proprio ambiente, anche andando oltre i singoli interessi, impegnandosi ad aiutare a livello culturale ed economico a far crescere chi ne ha più bisogno. Il mio incarico in Confindustria è mirato a questo scopo. In ogni caso, se dovessi fare un elenco dei problemi, direi che oggi manca una chiara politica industriale. Nessuno dei nostri politici sa come saranno le nostre imprese fra pochi anni. Se guardiamo ai paesi del Nord Europa (come Svezia, Norvegia, Finlandia) dove sono state attuate delle politiche industriali, noi siamo destinati a perdere. Occorre una reale politica d’investimenti per l’innovazione: se ogni Finanziaria non metterà a disposizione qualche risorsa in più

per incrementarla, finiremo inevitabilmente per restare indietro. Inoltre occorrerebbero nuove relazioni industriali. Noi italiani siamo troppo litigiosi e lavoriamo poco. Gli americani lavorano 300 ore l’anno in più rispetto alla media europea. Ciò significa che ogni cinque anni noi europei finiamo col fare un anno di vacanza in più. È difficile essere competitivi a livello internazionale in questo modo, non vi pare? E non è nemmeno tanto facile competere quando abbiamo un sindacato conflittuale”.

“Non ho ricette per l’economia”, ha detto Alessandri, “però una cosa posso dirla: basta piangerci addosso, passiamo dal dire al fare. Non perdiamo tempo con le lamentele, il fattore velocità deve diventare il nostro investimento primario. Io nel nostro Paese ci credo, voglio crederci, perché chi fa questo mestiere ha bisogno di fiducia dato che rischiamo tutti i giorni la nostra reputazione e il nostro patrimonio. Ciascuno faccia la sua parte e vedrete che la crisi si potrà superare”.

I PILASTRI DELLA LEADERSHIP SECONDO RUDOLPH GIULIANI

Il nome di Rudolph Giuliani era già noto ma ha acquistato notorietà planetaria nel 2001, quando come sindaco di New York si è trovato a gestire una delle crisi più devastanti della storia recente: l’attacco alle Torri Gemelle. Acclamato per la sua calma e determinazione in quella drammatica circostanza, è stato nominato ‘Uomo dell’anno 2001’ dalla rivista Times. In otto anni di governo come sindaco di New York ha conseguito risultati sorprendenti: ha ridotto il tasso di criminalità del 67%, ha diminuito le tasse di 2,3 miliardi di dollari, ha creato 450mila posti di lavoro nell’impresa privata: un record ineguagliato. Oggi è presi-

dente della Giuliani Partners, società di consulenza nella gestione delle crisi, ed è autore del best seller Leadership pubblicato in Italia da Mondadori. Gira voce che potrebbe essere uno dei candidati alle prossime elezioni presidenziali negli Stati Uniti. Giuliani affronta il palco con la padronanza di un attore navigato. Ma appena apre bocca ci si accorge subito che quelle parole provengono dal cuore, non da un copione ben studiato. In ogni suo gesto o frase trapela passione e coerenza con i principi professati. Ha il carisma di un vero leader. E per novanta minuti filati inchioda alla poltrona una platea che lo ascolta in religioso silenzio, consapevole della saggezza che viene da un’esperienza straordinaria. “La leadership non è un fenomeno naturale”, assicura Giuliani, “la si può apprendere, sviluppare, insegnare. Naturalmente occorre avere maestri cui ispirarsi. Ogni leader è influenzato da coloro che ammira. Osservarli sul campo, leggere le loro storie, studiare la loro crescita, consente all’aspirante leader di sviluppare le proprie caratteristiche di capo. Io ne ho avuti molti cui sono debitore, dai miei genitori al Presidente Ronald Reagan. Ma per quanto importante sia apprendere dagli altri, la formazione di un leader si basa soprattutto sulla materia prima fornita dalla propria vita. Al momento di affrontare i problemi non esistono surrogati alle esperienze: e ciò è particolarmente vero nei momenti di crisi, quando il tempo per mettere in piedi una strategia è scarso e il panico potrebbe travolgerci. Dall’orrore dell’11 settembre ho appreso molte cose. Vorrei riassumerle qui in sei principi che credo possano essere utili a esercitare la leadership sia nella vita privata sia nell’ambiente lavorativo”.

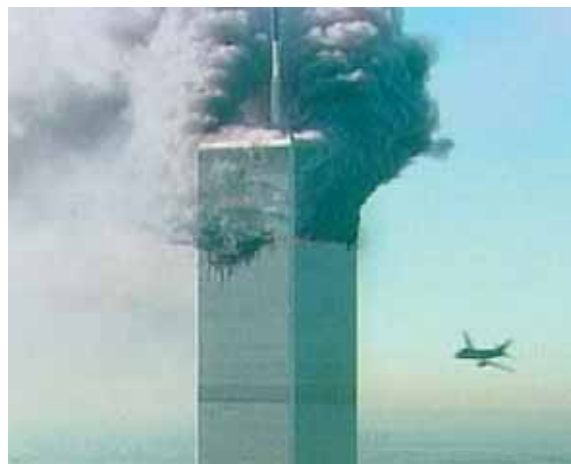
Il primo principio: traccia la rotta. “Per esercitare la leadership”, spiega Giuliani, “occorre avere un sogno in cui credere fervidamente e una destinazione verso cui andare con i propri uomini. È come il co-



Rudolph Giuliani, l'ex sindaco di New York, oggi consulente e scrittore di successo, affronta il palco con la padronanza di un attore navigato. Ma appena apre bocca ci si accorge subito che quelle parole provengono dal cuore, non da un copione ben studiato. In ogni suo gesto o frase trapelano passione e coerenza con i principi professati. Ha il carisma di un vero leader.

mandante di una nave: se non fissa la rotta la gente non sa dove dirigersi. Ma occorre anche che la rotta sia chiara, precisa e stabile, non può cambiare ogni momento per andare dove tira il vento. Fuori di metafora, voglio dire che oggi i politici si fanno troppo condizionare dai sondaggi d'opinione, cambiano idea per mantenere la popolarità. Ma così facendo, alla lunga la perderanno. Il leader non può ripetere solo quello che la gente vuole sentirsi dire. Le nostre opinioni devono basarsi su ciò in cui crediamo profondamente. Occorre fermezza e coerenza nel sostenere la propria visione. In questo senso l'operato di Reagan è stato esemplare. Lui aveva un preciso obiettivo: annientare il comunismo. Pensava che non bisognasse temere i comunisti, né scendere a patti con loro. Le sue idee non erano popolari, non trovavano ampio consenso nei sondaggi di opinione. Nonostante ciò seguì la sua strada con fermezza e ha raggiunto ciò che voleva ottenere: il comunismo è crollato. Gorbaciov era convinto che, senza Reagan, il regime dell'Unione Sovietica sarebbe durato più a lungo. Perciò la prima regola di un vero leader è: avere idee forti, stabilire la rotta per sé e per il Paese, non perderla stando dietro ai sondaggi”.

Il secondo principio: sii ottimista. “Su questo punto esistono alcuni equivoci da sfatare. L'ottimista non è un ingenuo, sebbene ci siano anche quelli. L'ottimista, nel senso buono del termine, è uno che ha coscienza dei problemi e non li sottovaluta,



Mentre era sindaco di New York, Rudy Giuliani si è trovato a dover affrontare la tragedia delle torri gemelle, abbattute l'11 settembre 2001.

altrimenti sarebbe un irresponsabile, ma li analizza per trasformarli in soluzioni, o addirittura in risorse. Dopotutto è facile individuare le cose che non vanno, il difficile è sapere come risolverle. L'ottimista è colui che focalizza le energie e il proprio talento sulle soluzioni, per questo non perde quella risorsa indispensabile che è la speranza. Quando sono diventato sindaco di New York ho ereditato una situazione preoccupante. Times Square era abbandonata a se stessa: degrado, delinquenza e prostituzione dilagavano. Al tramonto la gente si barricava in casa perché aveva paura di uscire. In questa situazione nessun imprenditore avrebbe investito in alberghi, teatri o cinema, nella certezza che sarebbe stato un

fallimento. Camminando per Times Square ho cominciato a immaginare come potesse essere questo quartiere senza degrado, l'ho visualizzato mentalmente e ho cominciato a prefigurarmi le possibili soluzioni. Non ho dato ascolto a quanti, attorno a me, continuavano a ripetermi: ‘Non si può fare, lascia perdere, rinunciaci, nessuno c’è mai riuscito, forse sarà possibile domani ma non oggi ecc.’. Ho tirato dritto per la mia strada. E oggi Times Square ha cambiato faccia. Una volta ho chiesto a un famoso allenatore di football come si sentisse quando perdeva una partita. Mi ha risposto: ‘Non ho mai perso una partita, sono solo andato oltre il tempo limite!’. È questa l'essenza dell'ottimismo: apprendere dai fallimenti, andare oltre lo smacco, vedere nell'insuccesso un ulteriore passo verso la soluzione. Questa è la linfa che ci tiene in piedi quando tutti vorrebbero vederti in terra”.

Il terzo principio: abbi coraggio. “È sui risultati che viene giudicato il nostro lavoro. Nel momento in cui ci diamo un obiettivo c'è sempre la possibilità di fallire. Fissare un obiettivo, e di conseguenza prendere delle decisioni, ci sottopone inevitabilmente a dei rischi. Ma non possiamo esimercene, altrimenti non saremmo nemmeno dei capi. L'esercizio del comando comporta sempre dei rischi, nonché l'assunzione di responsabilità. Il rischio di per sé non è un problema, se è stato messo in conto e se governabile. E occorre anche coraggio. Ma

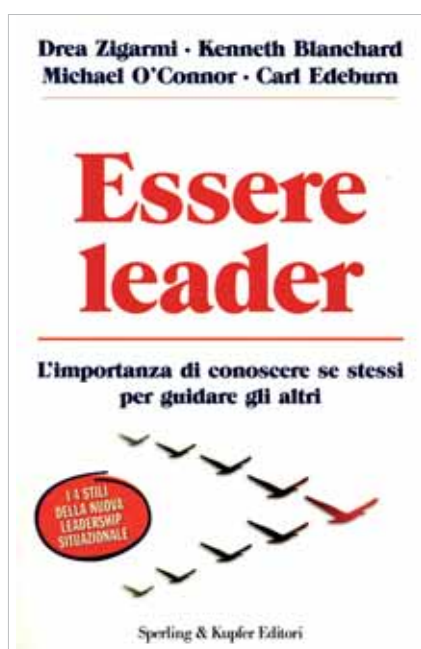
badate bene, coraggio non significa

assenza di paura. La paura è un segnale d'allarme utile a prevenire i problemi. Semmai è come affrontiamo la paura che fa la differenza fra un leader e un non leader. Dopo l'11 settembre la gente si chiedeva: ‘Dobbiamo avere paura degli attacchi terroristici?’. Sì, rispondevo io. Ma la domanda da porsi è un'altra: cosa volete farne della vostra paura? Non dobbiamo lasciarci immobilizzare, non viaggiare più, evitare le situazioni di folla, barricarci in casa. Questa è una guerra psicologica. Loro credono di poterci destabilizzare terrorizzandoci, per questo bisogna continuare a fare quello che abbiamo sempre fatto. Chi crede nella libertà sconfigge la minaccia di chi vorrebbe sottometterci. Anche i pompieri hanno pau-

ra del fuoco, ma lo affrontano ugualmente, naturalmente prevenendo i rischi. Ecco come dobbiamo porci di fronte al terrorismo!". Il quarto principio: sii pronto ad agire. "Un problema non deve prenderci alla sprovvista, altrimenti può mutare in crisi. Deve invece trovarci in allerta, come i pompieri. Gli imprevisti sono inevitabili, ma se ti trovano preparato hai qualche possibilità in più di gestirli. Un attacco alle Torri Gemelle era impensabile, dunque non potevamo attrezzarci per un'eventualità del genere, non esisteva in proposito alcun piano d'emergenza specifico. Ci trovammo persino di fronte a un paradosso: bisognava sigillare la città per evitare che entrassero i terroristi, e al tempo stesso dovevamo aprirla per evacuare i feriti. Per gestire le crisi dovete prepararvi anche se non avete un piano calzante. Possedere un piano (anche se non specifico) ci fa comunque sentire più sicuri: questa è stata per me una grande lezione appresa dall'esperienza. Occorre perciò organizzare dei 'piani di crisi' che rispondano a questa logica: pensa la cosa peggiore che potrebbe succedere e pianifica la tua reazione".

Il quinto principio: pensa ai tuoi uomini come a un team. "Essere leader non significa dare ordini ma ottenere la collaborazione degli altri impiegando al meglio le loro qualità, trasformando un gruppo di persone in una squadra. Non siate soli, pensate e agite come un team. Gli altri possono diventare risorse se sapete valutare le loro qualità. Ma per poter conoscere gli altri dovete anzitutto conoscere voi stessi, sapere quali sono i vostri punti di forza e le criticità. Soprattutto i 'punti deboli'. Quali sono? Chiedetelo spesso. E se non riuscite a rispondere, domandatelo ai vostri colleghi o magari ai collaboratori. Non temete di mettervi in discussione. Conoscere i vostri punti deboli vi aiuterà a compensarli, cercando nel vostro team le risorse di cui avete bisogno. Quando ho assunto l'incarico di sindaco avevo competenza in materia legale (ho una laurea in giurisprudenza) ma scarso nozioni di economia. Consapevole di questa carenza, mi sono circondato di persone competenti in materia. Leadership significa anche compensare le proprie debolezze con le risorse degli altri".

Il sesto principio: ama le persone. "Il leader è un insegnante e un motivatore capace di delegare e, al tempo stesso, aiutare gli altri ad avere fiducia nelle proprie capacità. Per questo occorre amare molto le persone e far sì che anche esse credano nel proprio



Nel suo nuovo libro, Kenneth Blanchard sposta l'attenzione dal contesto (oggetto di riflessione del suo best seller 'La leadership situazionale') alla persona, giungendo a esplorare il cuore dell'uomo nell'esercizio della difficile arte del comando.

valore. Mio padre un giorno disse: 'Ricordati, Rudolph, è più importante partecipare ai funerali che ai matrimoni'. È quando soffrono che le persone hanno più necessità di te. È in quelle circostanze che il leader dà la misura del suo valore. Ed è anche in quelle circostanze che si creano le basi per un solido legame che porterà gli altri ad aiutarvi quando sarete voi ad avere bisogno di loro. In occasione dell'11 settembre ho avuto piena consapevolezza di quel che avevo seminato: a far fronte a quel disastro non ero solo, c'erano tanti al mio fianco".

LA LEADERSHIP SECONDO KENNETH BLANCHARD E TOM PETERS

Dopo un intervento che ha letteralmente galvanizzato la platea, sembrava che sul tema trattato da Giuliani non ci fosse altro da dire. Ma sul palco hanno fatto la loro comparsa due esperti di leadership del calibro di Kenneth Blanchard, Chief spiritual officer di The Ken Blanchard Company e autore di quel piccolo grande libro (sorta di *Siddharta* manageriale) che è il *The One Minute Manager*, 12 milioni di copie vendute nel mondo. E del più recente *Essere leader* edito da Sperling & Kupfer, il cui sottotitolo (*L'importanza di conoscere se*

stessi per guidare gli altri) la dice lunga sulla sua filosofia attuale.

Dopo di lui ha preso la parola Tom Peters, consulente e conferenziere di management fra i più gettonati del pianeta, autore del celebre *Alla ricerca dell'eccellenza*, di recente riedito in Italia sempre da Sperling & Kupfer. Un testo che fece scuola negli anni '80. Ma, alla prova dei fatti, le 'ricette' di Peters si rivelarono un clamoroso flop: alcune delle aziende che seguirono i suoi principi, e che Peters additava a modelli di 'eccellenza', fallirono miseramente. Cattiva applicazione del metodo? Scarsa trasferibilità delle regole? Un approccio irrealistico rispetto a un'impresa più tradizionalista e meno illuminata di quella prospettata da Peters? Vallo a sapere. Sta di fatto che negli anni '90 la parola 'eccellenza' fu bandita dai dizionari manageriali, salvo poi essere recuperata di recente. È in vista di questo recupero che Sperling & Kupfer ha riproposto una nuova edizione di quel 'testo sacro'. Sebbene oggi la nuova parola d'ordine di Peters sia un'altra, 're-immaginare', come titola il suo nuovo libro *Re-immagine*.

"Le aziende si assomigliano sempre tutte", ha detto Peters, "vivono un surplus d'omologazione. Devono capire che ormai la parola d'ordine è differenziarsi, re-immaginare tutto oppure morire".

Amici di vecchia data, Blanchard e Peters si contendono oggi i primi posti nelle classifiche dei guru più pagati e degli autori più letti. Tuttavia il loro stile è assai diverso: Peters è istrionico, costruito a tavolino, una 'macchina commerciale' di sicura presa. Cammina in mezzo alla platea come un venditore di tappeti magici, alza la voce enunciando slogan accattivanti, proietta slide coloratissime che promette di inviarti solo alla tua e-mail personale.

Blanchard è più pacato, rinuncia alle proprie slide (che pure ha preparato accuratamente) per non perdere l'attenzione del pubblico. Parla col cuore e, pur senza muoversi dal palco e senza sventolare chiassosi slogan, ha un modo di proporsi che arriva al cuore della platea.

ESSERE LEADER SECONDO BLANCHARD

"Il mio lavoro è centrato sull'uomo e sulla capacità dei capi di tirare fuori il meglio dai propri collaboratori", ha esordito Blanchard. "Noi siamo animali intelligenti e, in quanto tali, ogni giorno possiamo affermare la territorialità (l'istinto) o lo spirito (i valori). Dipende da cosa decidiamo di esse-

re mossi. Oggi chi governa le aziende è spinto perlopiù da obiettivi materiali, ma quello che riescono a ottenere è un risultato a breve. Essere leader riconosciuto e apprezzato comporta la capacità di aiutare i propri dipendenti a salire di livello, ad andare oltre. Il mio lavoro consiste in questo: portare le persone a fare il salto, a saper vedere al di là. Per essere leader dovete possedere una visione accattivante del futuro, e una missione che ispiri le persone a realizzarla. È sorprendente constatare quanto spesso le aziende manchino di una mission accattivante, dunque di una direzione: sono centrate sull'operatività quotidiana (risultati a breve) e non hanno una visione del futuro (a lungo termine). Walt Disney aveva una grande mission, 'essere nel business della felicità'. E voi sapete in che business siete?', ha domandato a bruciapelo a una platea pensosa, apparentemente senza risposte.

IL LIVELLO 'ALTO' DELLA LEADERSHIP

"Essere leader", ha proseguito Blanchard, "implica lavorare su due livelli simultaneamente: uno alto (vision) e uno basso (attuazione/execution). Nelle aziende efficienti ed efficaci ogni dipendente ha una chiara visione di dove sta andando l'azienda. La direzione di marcia viene dai Ceo. Il 'livello alto' della leadership si compone di quattro tasselli fondamentali: la visione, l'orizzonte futuro dell'azienda; la missione, l'attività che si svolge e il suo scopo; i valori, le priorità che guidano il viaggio verso il futuro atteso; le azioni, cosa bisogna fare concretamente per attuare la visione".

"I valori sono un punto di riferimento per capire dove si sta andando e a cosa l'azienda attribuisce maggiore importanza. I Ceo devono rendere noti i loro valori guida dell'azienda, dichiararli esplicitamente e metterli in pratica. In caso contrario i comportamenti dei dipendenti saranno guidati dai valori personali che potrebbero risultare anche in contrasto con i valori dell'azienda. Di conseguenza verrà meno una visione condivisa, ognuno seguirà la propria direzione e non ci sarà allineamento. Enunciare i valori-guida è importante, ma non basta: bisogna anche fissare le priorità. Spesso nelle aziende in cui lavoro mi mostrano con ostentato orgoglio lunghe liste di valori, messi in fila uno dietro l'altro senza un ordine d'importanza. Persino i dieci comandamenti sono troppi: si deve scegliere



Kenneth Blanchard, il guru della 'leadership situazionale', parla col cuore. Pur senza muoversi dal palco e senza sventolare chiassosi slogan come il collega Tom Peters, ha un modo di proporsi che arriva al cuore della platea.

quale mettere in cima alla lista delle priorità. Gesù diceva 'Cerca il Regno', era quella la sua priorità. Senza fissare le priorità si corre un altro rischio: i valori possono entrare in conflitto".

IL LIVELLO 'BASSO' DELLA LEADERSHIP

"C'è poi un 'livello basso' della leadership, altrettanto importante: è l'attuazione della strategia. Per dare concretezza alla visione occorre rovesciare la piramide conferendo potere a tutti i dipendenti, soprattutto a quel-



Occorre che le aziende abbiano una mission accattivante: Walt Disney, per esempio, aveva una grande mission: "essere nel business della felicità".

li a più diretto contatto col cliente. Questo stile di direzione, che chiamo 'leadership al servizio degli altri', è un approccio più efficace di quello oggi maggiormente diffuso, 'la leadership al servizio di se stessi'. Questo tipo di leader (egocentrico/narcisista/burocratico) non conferisce pieni poteri alla linea, tendendo a trattare i sottoposti come meri esecutori di una procedura. Lo psicologo Wayne Dyer distingue due tipi di persone: le aquile, che prendono l'iniziativa e volano alto, e i polli, rigidamente attenti alle procedure; le risposte di quest'ultimi alle richieste inusuali del cliente sono: 'Non posso, non rientra nella politica aziendale, non sono io a fare le regole, quack, quack!'. Insomma, una risposta da polli e un comportamento privo d'iniziativa. Laddove invece si afferma una 'leadership al servizio degli altri', il dipendente è trattato come un'aquila (individuo capace di volare con l'immaginazione trovando soluzioni alle richieste dei clienti). Una volta, ascoltando le lamentele nel proprio locale, un dipendente di McDonald's aveva raccolto un prezioso suggerimento: qualcuno aveva detto che i più anziani erano poco propensi a consumare pasti da McDonald's perché non volevano fare la fila e non gradivano pranzare su tavole non apparecchiate. Il dipendente riportò il suggerimento al suo capo (uno di quei 'leader al servizio degli altri'), che, a sua volta, lo riportò al proprio. Conseguenza: nella fascia pomeridiana (la più frequentata dagli anziani) è stata modificata la tipologia di servizio adeguandola alle attese di quel particolare tipo di clientela. Un suggerimento che ha fatto aumentare il fatturato dell'azienda rispondendo a un bisogno. Ecco cosa significa valorizzare le idee dei dipendenti: dargli potere, sollecitarli a pensare alle soluzioni, trattarli come persone anziché come polli abilitati a una sola risposta (quack, quack, quack). La catena del disvalore dice 'se tratti male i dipendenti loro tratteranno male i clienti'. E gli affari ne risentiranno. Le persone che hanno stima di se stesse sono cariche di energia positiva e producono risultati".

Per diventare un 'leader al servizio degli altri', Blanchard ha indicato tre suggerimenti. Il primo: alzati 45 minuti prima. Prenditi il tempo necessario per capire "chi sei" e "che tipo di persona vuoi diventare", per avere l'opportunità di provarci nel corso della giornata. Il secondo: trova il coraggio per far usare la testa alla gente e dagli il potere di mettere in pratica visione e



Tom Peters, il 'predicatore dell'Eccellenza', ha risvegliato la platea con un brusco ritorno al pragmatismo tipico dei consulenti aziendali, a caccia di soluzioni semplici ma efficaci. Eccolo lanciarsi nelle sue elettrizzanti provocazioni.

valori aziendali. Nota le persone che agiscono conformemente ai valori e lodale. Il terzo: ricordati che il profitto è l'applauso che si merita il manager per essersi curato dei suoi dipendenti, dei suoi clienti e per aver fatto un ottimo lavoro.

"Leadership, in fin dei conti, è anche generosità e umiltà", ha ricordato Blanchard. "È consapevolezza che la posizione che si occupa è un servizio a rendere. È un mezzo, non un fine. È amore per la missione che siamo stati chiamati a compiere. È aiutare le persone a crescere e a emanciparsi". A conclusione del suo intervento Blanchard ha raccontato una storia, un'avvincente metafora sull'essenza del leader. "C'era una nonna che era campionessa nel gioco del Monopoli. Suo nipote voleva sempre giocare con lei ma non riusciva mai a batterla. Finché un giorno la nonna decise di fargli vincere la partita, ma non bluffò, semplicemente guidò (a sua insaputa) i passi del bambino affinché egli fosse in grado di poterla sconfiggere. Quando la partita finì, e il nipotino scoprì d'aver vinto, saltò in aria dalla gioia. Anche lui, per una volta, aveva conosciuto l'ebbrezza della vittoria. Ed era felice come non mai. Morale della favola", ha concluso Blanchard, "alla fine del gioco tutte le carte ritornano nella scatola. Quello che resta è l'anima. Tutto quello che si può portare via con sé è l'amore".

RE-IMMAGINARE IL FUTURO: LE PROVOCAZIONI DI TOM PETERS

Dopo i sussulti del cuore regalatici da Blanchard, Tom Peters, il predicatore dell'ec-

cellenza, ha riportato una platea in levitazione con i piedi per terra, a un brusco ritorno al pragmatismo del credo aziendale e dei consulenti sempre a caccia di soluzioni semplici ma efficaci. Ed eccolo lanciarsi nelle sue elettrizzanti provocazioni. La prima provocazione: "Nel mondo manageriale c'è una cattiva abitudine che finisce col tarpare le ali al successo: pensare molto e fare poco. Io dico che se volete sopravvivere dovete invertire immediatamente questa tendenza. In genere voi definite la vostra strategia aziendale in base a come pensate il mondo: ma è una grossa sciocchezza. Come si fa a pianificare in un ambiente dominato dal caos? Michael Porter crede che si possa ancora pianificare tutto. Ebbene, secondo me Michael Porter dice sciocchezze. Ma con le sue sciocchezze è riuscito a fare un mucchio di soldi!".

La seconda provocazione: "Per le aziende oggi non è più tempo di crescita incrementali. Ho un dato che, già da solo, dovrebbe parlare chiaro. Pensa-

Tra le provocazioni di Tom Peters spicca questa: le aziende che non hanno ancora donne fra i dirigenti sono poco lungimiranti, perché sono i leader migliori.

te che in Cina attualmente sono in progetto ben 42 nuovi aeroporti. Non so se mi spiego! Le grandi aziende alla lunga non funzionano più. Quelle che s'ingrandiscono troppo tendono a peggiorare. Un esempio per tutti: Microsoft fino a qualche anno fa sembrava invincibile. Oggi con i suoi 70mila dipendenti è entrata in crisi e non sa più innovarsi. Quando gli imprenditori mi chiedono: 'Come faccio a comprare un'azienda piccola?' io rispondo: 'Semplice, compratene una grande e restate ad aspettare...'. Oggi ci sono molte aziende impegnate in fusioni, non è che non funzionino, ma a volte sono stupide. Se un elefante ingoia una zanzara è più facile che sia la zanzara a cambiare metabolismo, non vi pare?".

La terza provocazione: "Oggi la più grande fonte di innovazione sono 'le persone arrabbiate'. Alzarsi la mattina e dire 'Non ho mai visto una cosa così stupida!', al punto da farti venire voglia di cambiarla: è questa la scossa di cui oggi abbiamo più bisogno. Io odio la parola 'motivazione', è una menzogna: nessuno può motivare qualcun altro sul lavoro, al massimo può non demotivarlo! La chiave del successo si riassume perciò in una semplice parola, 'execution': è questo il lavoro del leader, altro che motivare!".

La quarta provocazione: "Il nuovo imperativo è 'Eccellere e innovare o morire'. Lo ha detto Darwin prima di me: sopravvive solo chi si adatta al cambiamento. Il guaio è che oggi si dà ancora troppa importanza all'intelligenza, soprattutto quella certificata dal voto scolastico. Volete un consiglio spassionato? Non assumete mai uno che ha avuto ottimi voti all'università. Perché gli ottimi voti in genere si ottengono conformandosi alle regole, non innovan-





Malcolm Gladwell: aria sparuta da ragazzo cresciuto troppo in fretta, un testone crespo dove si annidano le sue idee bizzarre da cui è scaturito *‘Il punto critico’*, edito in Italia da Rizzoli: un best seller che ha venduto un milione di copie.

dole. E permettetemi ancora un consiglio: gli amministratori contabili sono persone preziose, fondamentali, però, per favore, non metteteli mai nel cuore dell'azienda!. E dato che le persone sono la prima risorsa dell'impresa, ce lo diciamo ormai da lungo tempo, nella selezione scegliete quelli che possiedono un requisito fondamentale: l'entusiasmo. Nulla è più contagioso dell'entusiasmo. Assumete chi sorride, non chi ha buoni voti! Se all'azienda occorre energia dovete avere al vostro interno persone con energia da vendere”.

La quinta provocazione: “Le aziende che non hanno ancora donne al vertice sono poco lungimiranti: sono loro i leader migliori. Ricorrono all'improvvisazione con più scioltezza degli uomini, sono determinate e si affidano all'intuito. Sono portate naturalmente alla responsabilizzazione, piuttosto che ad asservire il potere gerarchico. Sviluppano relazioni con più facilità. Inoltre tendono a comprare di più, eppure la maggior parte degli addetti al marketing si concentra sugli uomini. E poi i pubblicitari si lamentano se le donne non si sentono comprese dai loro messaggi!”.

La sesta provocazione: “Sapete come i premi Nobel per la medicina riescono a ottenere quel riconoscimento straordinario? Semplice: provando, provando, provando, finché non trovano la formula vincente. La chiave del successo è nello sperimentare senza paura. In questo momento siamo tutti travolti dallo stress del cambiamento, ma non dobbiamo assolutamente, ripeto assolutamente, smettere di provare, provare, provare”.

I VIRUS PER VENDERE DI MALCOLM GLADWELL

Usciti di scena i due guru del management, lasciando una platea in delirio con le loro accattivanti provocazioni, è salito sul palco un piccolo genio: aria sparuta da ragazzino cresciuto troppo in fretta, un testone crespo dove si annidano le sue bizzarre idee da cui è scaturito *Il punto critico*, edito in Italia da Rizzoli: un best seller che ha venduto un milione di copie proiettando di colpo Malcolm nei cieli della consulenza plurimiliardaria. Giornalista del *New Yorker*, miscelatore originale di discipline quali l'economia, la medicina e il marketing, ne *Il punto critico* Gladwell descrive come funzionano i trend, come applicare le sue scoperte alle strategie di business, infine come identificare le persone che ‘fanno tendenza’ impiegando al meglio il loro talento. E tutto questo lo ha raccontato al World Business Forum, evitando la solita carrellata di criptici numeri e freddi istogrammi, attraverso una sfilata di sagaci aneddoti e illuminanti analogie.

Cattive notizie per i pubblicitari: è in arrivo il ‘marketing virale’. Neologismo coniato dall'autore de *Il punto critico* per indicare un fenomeno emergente: “Oggi le mode”, assicura Gladwell, “si propagano seguendo gli stessi meccanismi epidemici di un comune virus come il raffreddore. Il potere di diffondere un'epidemia che dà vita a una moda o cambia le abitudini di consumo è affidata al passaparola più che ai tradizionali mezzi di comunicazione pubblicitaria. Naturalmente non tutti i passaparola sortiscono lo stesso effetto. Affinché

il passaparola diventi propulsore di epidemie occorre che a formulare quel giudizio contagioso, che ‘farà tendenza’, siano delle persone speciali”. Gladwell ne ha identificati due: gli ‘esperti’ e i ‘connettori’. Gli ‘esperti’, grazie alla loro conoscenza e competenza diventano opinion leader. Sono abili a raccogliere e condividere informazioni su un prodotto o su una classe di prodotti. Diventano punti di riferimento per i consumatori, specie in mercati complessi (come quello dell'alta tecnologia) dove è sempre più difficile orientarsi. Ma da soli non potrebbero fare granché nel propagare le epidemie. Al loro fianco occorre il supporto dei ‘connettori’. Questi sono gli individui che, per loro natura o professione, possiedono un prezioso network di relazioni e detengono ‘potere sociale’. I connettori hanno una rete di relazioni diversificate e si muovono in diversi ambienti. Prendete per esempio il fenomeno Harry Potter: ‘l'esperto’ è l'editor. È lui il primo ad aver intuito che quella storia potesse funzionare. Evidentemente conosceva bene la letteratura per ragazzi e, in quel libro, ha visto delle qualità che gli hanno fatto intravedere il potenziale successo. Ma, per poter diventare il fenomeno planetario che poi è diventato è occorso l'intervento dei ‘connettori’, quelle persone che possiedono il network di relazioni giuste per attivare la cassa di risonanza che ha trasformato Harry Potter in un fenomeno straordinario”.

“Il mondo in cui viviamo”, ha precisato Gladwell, “apprezza e premia la capacità di connessione, anche perché la gente tende sempre più a isolarsi. Quella di mantenere relazioni diversificate diventa dunque una qualità rara. Negli ultimi anni il tempo che gli adolescenti trascorrono con gli adulti si è ridotto. E noi cosa abbiamo fatto? Gli abbiamo regalato cellulari, internet, iPod ecc. Li abbiamo aiutati, cioè, a isolarsi ancora di più dalla nostra influenza. Risultato: sono più infelici di ieri e hanno ridotto ulteriormente i contatti con gli adulti. Se mettessimo insieme i Ceo delle maggiori aziende e chiedessimo loro: ‘qual è il problema più grande che avvertite oggi in azienda?’, state pur certi che risponderebbero: ‘l'isolamento dei nostri reparti’. Ecco perché occorre individuare e valorizzare ‘i connettori’ presenti nell'ambiente lavorativo. Ma torniamo al ‘marketing virtuale’. Per i propri acquisti, i consumatori tendono a seguire i suggerimenti di colleghi, amici e conoscenti cui attribuiscono competenza, piuttosto che affi-

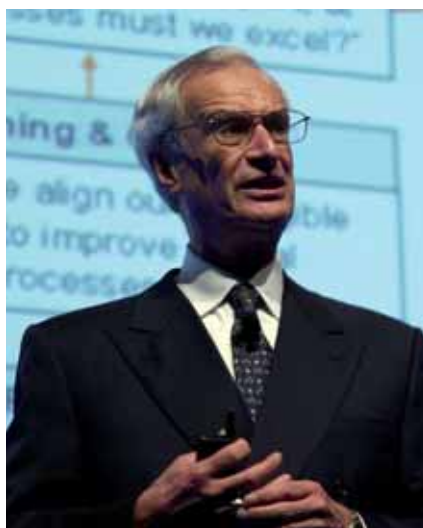
darsi alla pubblicità o ai tradizionali mezzi di comunicazione. Sono molti i contesti in cui la pubblicità tradizionale ha raggiunto livelli di saturazione. Perciò penso che l'alternativa del 'passaparola' finirà col prendere sempre più piede. Nel mondo dell'informatica, per esempio, già in diverse aziende si fa ricorso ai 'clienti esperti' per testare i nuovi software prima di immerterli sul mercato".

IL POTERE DEL CONTESTO

"C'è un altro fattore che influenza 'le epidemie': il contesto. Quello che io chiamo 'il potere del contesto' è un principio che parte dal presupposto che gli esseri umani sono sensibili all'ambiente in cui vivono più di quanto possa sembrare. È impossibile fare rivoluzioni (nel business e nei consumi) senza 'ricontestualizzare' l'idea che le persone si sono fatte di un certo prodotto o servizio". Per chiarire questo concetto, Gladwell ha sfoderato un aneddoto illuminante.

"Nel 1921", racconta, "in una piccola cittadina vicino a New York doveva aver luogo un incontro pugilistico che avrebbe fatto epoca. Molti appassionati, però, non riuscirono a procurarsi il biglietto e avrebbero pagato qualunque prezzo pur di non perdere il match. Un rappresentante di radio, un certo David Sarnoff, frustrato dalla difficoltà a piazzare il suo prodotto (all'epoca le radio erano enormi, costose e trasmettevano solo notiziari, tentando inutilmente di fare la concorrenza ai quotidiani) ebbe un'idea originale: 'Perché non trasmettiamo alla radio la diretta del match?'. Lo propose ai suoi capi ma quelli lo presero per matto: 'La radio serve a trasmettere notiziari, non cronache sportive' sostenevano, non riuscendo minimamente a immaginare un contesto d'uso diverso da quello abituale.

'E poi', aggiunsero, 'prima che la gente si abitui a pensare alla radio come a un mezzo che trasmette altro oltre ai notiziari ci vorranno parecchi anni. Quest'evoluzione un giorno avverrà, ma sarà molto lenta'. Sarnoff insisteva: 'Lasciatemi provare e vedrete che sarà un successo'. Niente da fare, i suoi capi continuavano a negargli l'investimento per l'iniziativa. Alla fine, pur di non sentirlo più, tagliarono corto: 'Se ci tieni a realizzare questa follia, finanziaria con i tuoi soldi'. Mr. Sarnoff non si perse d'animo, anzi colse l'opportunità. 'OK, alla trasmissione ci penso io', propose, 'ma voi, durante il match, piazzate tutte le ra-



Robert S. Kaplan. Con l'ideatore (insieme al collega David Norton) del 'balanced scorecard', a prendere la parola è il professore. Tono austero, stile accademico, una pioggia di slide fitte di contenuti. Guai a distrarsi un istante, i suoi concetti sono così densi da reclamare attenzione e dedizione totale

dio disponibili nei locali più affollati in prossimità del luogo dove si svolgerà l'incontro. È l'unica cosa che vi chiedo'. Detto ciò mise in campo tutto l'ingegno che aveva accumulato a furia di coltivare quel sogno e cominciò a valutare le risorse disponibili. Gira e rigira, trovò un amico che aveva un vecchio trasmettitore, un reperto bellico ancora funzionante. Lo usò per effettuare la diretta. A quel punto occorreva anche un esperto di boxe capace di commentare l'incontro. Gli segnalavano un tizio che non si era mai perso una gara. Aveva la competenza necessaria e una voce attraente. Lo assunse. Il giorno dell'incontro era tutto pronto. Partirono le trasmissioni: i locali dove erano state piazzate le radio cominciarono lentamente ad affollarsi. La gente era entusiasta di quell'iniziativa e, in quel momento, scopriva le immense potenzialità di quel mezzo. Da quel giorno le vendite delle radio cominciarono a salire vertiginosamente, fino a trasformare quel prodotto (sino a prima difficile a piazzare) nella più grossa invenzione del ventesimo secolo. In breve le radio andarono a ruba, il mercato esplose, Sarnoff si ritrovò immediatamente nella 'stanza dei bottoni'. La storia di Mr. Sarnoff consente di tirare alcune importanti conclusioni. Si pensa che i cambiamenti radicali richiedano molto tempo (convizione diffusa anche fra i capi di Sarnoff), invece possono avvenire in

un lampo, proprio come la diffusione di un virus. Il contesto ha il potere di influenzare le persone a vedere un oggetto come impiegabile in un solo modo (la radio per i notiziari, nel nostro caso) ma solo ricontestualizzando possiamo riuscire a immaginare anche altri impieghi, persino più proficui. Sarnoff ha fatto proprie le tre leve del cambiamento: ha avuto un'idea originale (vincendo 'il potere del contesto' che concepiva quel mezzo limitatamente ai notiziari), ha agito da 'connettore' individuando 'l'esperto' di boxe. E ha sbloccato la crisi del mercato, contribuendo al riposizionamento del prodotto radio. Cercate il Mr. Sarnoff che è nella vostra azienda e consentitegli di propagare un'epidemia fruttuosa per il vostro business", ha concluso Gladwell lasciando il palco accompagnato da uno scrosciare di applausi.

LA CHIAVE DEL SUCCESSO SECONDO ROBERT KAPLAN: MAPPARE LA STRATEGIA E ALLINEARLA

Con Robert S. Kaplan, docente alla Harvard Business School, a prendere la parola è il professore. Tono austero, stile accademico, una pioggia di slide fitte di contenuti. Guai a distrarsi un istante, i suoi concetti sono così densi da reclamare attenzione e dedizione totale. Ma è uno sforzo che vale la pena compiere, anche perché il personaggio che abbiamo di fronte è una fra le menti più illuminate e originali in materia di strategie; ideatore, insieme al collega David Norton, del 'balanced scorecard': un sistema di misurazione complesso e affascinante che introduce, nell'analisi delle strategie aziendali, quegli asset intangibili sinora ignorati per concentrarsi esclusivamente sugli indicatori finanziari; autore di numerose pubblicazioni, l'ultima delle quali ancora fresca di stampa, *L'allineamento strategico*, edito da ISEDI che ha tradotto in italiano tutte le sue opere. Dunque silenzio in sala per ascoltare quel che ha da rivelarci il professore.

"Non si può gestire ciò che non si riesce a misurare", assicura Kaplan. "La domanda da porsi è allora: che cosa occorre misurare per conoscere il reale valore dell'impresa? Per esempio, nella pubblica amministrazione, il successo lo si evince, oltre che dalla riduzione degli sprechi, anche dalla 'qualità della vita' che misura 'l'impatto sociale' dell'impresa. Nell'azienda dipende molto dalla bontà della strategia. Uno dei punti dolenti è però l'implementazio-

ne: spesso si realizza un buon lavoro a tavolino, con un'ottima pianificazione strategica (sulla carta) ma, al momento di tradurla in azione, ecco che affiorano le difficoltà. Questo era un problema ieri e continua a esserlo ancora oggi".

Ma abbiate fiducia, in base alle ricerche di Norton e Kaplan (in verità non del tutto disinteressate) i due guru della strategia assicurano che le organizzazioni che oggi utilizzano il balanced scorecard ottengono risultati migliori in brevissimo tempo: com'è successo alla Mobil, che in due anni ha visto addirittura raddoppiare il proprio fatturato grazie all'ausilio di questo strumento. Parola del professore.

IL BALANCED SCORECARD

Il balanced scorecard misura il valore dell'impresa da quattro punti di vista: finanza (cosa si aspettano gli azionisti dalla nostra performance finanziaria?), clienti (per raggiungere i nostri obiettivi come possiamo creare valore per i clienti?), processi (in quali processi dobbiamo eccellere per soddisfare clienti e azionisti?), apprendimento e crescita (come possiamo allineare i nostri asset intangibili – persone, sistemi e cultura – per migliorare i processi critici?). "L'analisi della strategia con il balanced scorecard", ha ricordato Kaplan, "parte da un quesito: come vendere di più e spendere meno? È facile giocare con i numeri, il



L'allineamento strategico delle business unit è simile al coordinamento dei vogatori di una barca.

difficile è capire chi sono i nostri clienti per poter arrivare a elaborare una value proposition mirata. Le aziende, in genere, ci forniscono dati generici sui propri clienti. Quando si usa il balanced scorecard, invece, servono misure precise e attendibili. Ecco perché occorrerebbe ascoltare i clienti con attenzione, coglierne i bisogni, scoprire quali sono gli 'attributi' che ci rendono diversi dalla concorrenza. Passando ai processi, è bene precisare che, nella formulazione della strategia, non tutti i processi aziendali 'fanno la differenza'. Occorre perciò individuare chi sono 'i generatori di vantaggio competitivo' e tenerli sotto controllo. Ma c'è dell'altro: un fattore importante per l'elaborazione della strategia (fino a ieri sottovalutato) è la cultura aziendale. La cultura impatta sui modi di pensare e di agire delle persone e gioca un ruolo

preponderante nel successo (o insuccesso) della strategia sui comportamenti".

Con una vivace carrellata di slide dai molteplici piani di lettura, Kaplan ha poi illustrato come funziona il balanced scorecard e come le mappe strategiche (strumento chiave del metodo) incrociano le diverse variabili. Un meccanismo complesso e affascinante che, già da solo, richiederebbe un serio

approfondimento.

Il discorso del professore si è poi focalizzato su un tema cruciale: l'allineamento strategico. Per spiegarlo è ricorso a una semplice analogia. "In una barca da regata ci sono sei atleti", ha detto. "Anche se forti e motivati, la chiave del loro successo risiede nel sincronismo con cui remano. Remare a velocità diverse, e in diverse direzioni, porterebbe la barca a girare su se stessa fino a ribaltarsi. Lo stesso vale per le aziende: spesso vediamo business unit eccellenti ma assolutamente scoordinate. Nella migliore delle ipotesi non interferiscono fra loro. Più spesso, invece, gli sforzi delle une entrano in collisione con quelli delle altre a causa di clienti o risorse condivise. Il timoniere di una barca da regata è simile alla sede centrale di una società. Un eccellente timoniere coglie il punto di forza e di debolezza di ogni vogatore, studia l'ambiente esterno, analizza la competizione. Il timoniere determina un corso chiaro nell'azione della barca e assicura il risultato coordinando i vogatori per incrementare le loro prestazioni. Un timoniere eccellente, come una corporate ben guidata, è un elemento aggiuntivo nella prestazione dei singoli vogatori, un moltiplicatore di efficienza ed efficacia". Uscendo dalla metafora, Kaplan ha spiegato come allineare concretamente le business unit alla strategia, creando una corporate strategy. Argomento affascinante, trattato con dovizia di dettagli e case history tratti dal suo ultimo libro, *L'allineamento strategico*.

STRATEGY MANAGEMENT: UN NUOVO RUOLO AZIENDALE

Poiché la strategia è per sua natura interfunzionale, la sua gestione efficace richiede la presenza di un manager con una visione sistemica dell'azienda, capace di discuterla coi Ceo, di comunicarla alle diverse funzioni, di implementarla nel sistema monitorandola periodicamente, dato che la



"Ho conosciuto un leader che, quando andava a far visita nei reparti dislocati nel mondo (uno persino al Polo Nord), appena incontrava i dipendenti poneva subito tre domande: 'Sai cos'è questa?' (mostrando la mappa strategica della propria azienda), 'Sei in grado di spiegarla?', 'In che modo quello che stai facendo qui, ora, è in relazione con questa mappa?'" (Robert Kaplan)



Madeleine Albright, ex Segretario di Stato degli Usa, prima donna nella storia d'America a ricoprire una così alta carica governativa. Attualmente dirige una società di consulenza strategica globale.

velocità dei cambiamenti potrebbe renderla obsoleta. Un'attività complessa, insomma, che non può certo essere affidata a una persona qualunque, tanto meno gestita a tempo perso. A detta di Kaplan occorre un nuovo ruolo, il manager della strategia, di cui ha declinato le competenze necessarie per essere all'altezza di un simile compito. L'intervistatore ha poi chiesto a Kaplan se, nella sua esperienza, abbia notato se il balanced scorecard fosse suscettibile di rettifiche applicandolo in contesti culturali diversi dal nostro come, per esempio, in Cina o in India. "L'impianto generale e i suoi cinque fattori", ha spiegato Kaplan, "rimangono validi in qualunque paese. Naturalmente l'ambiente esterno può influenzare il metodo di rilevazione. In ogni caso, quando operiamo all'esterno, tendiamo a impiegare consulenti del posto, persone che conoscono bene la cultura locale, in modo da ovviare a qualunque inconvenienza. L'unica differenza che abbiamo constatato è semmai nell'uso del balanced scorecard da parte delle organizzazioni no profit o di quelle strutturate in modo gerarchico-autoritario, dove prevale il comando e controllo. In quei casi l'impiego del balanced scorecard è sconsigliabile poiché esso, per sua natura, presuppone la volontà di una comunicazione diffusa e trasparente delle strategie aziendali. La bontà dei risultati di un balanced scorecard dipende molto dalla qualità della leadership. Ho conosciuto un leader che, quando andava a far visita nei reparti dislocati nel mondo, appena incontrava i dipendenti poneva subito tre domande: 1) 'sai cos'è questa?' (mostrando la mappa

strategica della propria azienda); 2) 'sei in grado di spiegarmela?' 3) 'in che modo quello che stai facendo qui, ora, è in relazione con questa mappa?' Ecco", ha concluso Norton, "gestire la strategia significa anche questo: verificare se è entrata nel dna delle persone". Dunque la strategia per Kaplan è un modo di pensare e di agire dell'azienda. La strategia è anzitutto azione.

CINA E AMERICA A CONFRONTO: MADELEINE ALBRIGHT E CHRIS PATTEN

Dopo tanto parlare di management, leadership e strategie aziendali, la parola è passata ai politici; a chi, per la posizione che ha occupato, dovrebbe possedere una visione a 360 gradi di come vanno le cose nel mondo, e dei vari legami che intrecciano business, politica, religione e processi di cambiamento.

A illuminarci con la loro singolare esperienza hanno fatto il loro ingresso al World Business Forum due personaggi d'eccezione: Madeleine Albright, ex Segretario di Stato degli Usa, prima donna nella storia dell'America a ricoprire una così alta carica governativa, attualmente fondatrice di una società di consulenza strategica globale, la Albright Group, e Chris Patten, l'ultimo governatore britannico di Hong Kong (1992-1997) che ha sovrinteso al ritorno dell'ex colonia britannica alla Repubblica popolare cinese.

La Albright ha una grinta straordinaria e una parlantina inesauribile. Donna di talento e di grande esperienza, fuggita dalla Cecoslovacchia da bambina, ha trovato

negli Usa la sua 'terra promessa' dove ha svolto una folgorante carriera. Fra i suoi meriti: il successo contro la campagna di pulizia etnica in Kosovo, la promozione della pace nei Balcani, la riduzione dei pericoli nucleari in Russia, solo per citare i più recenti. Nel suo ultimo libro *La potenza e l'onnipotenza i riflessioni sull'America, Dio e gli affari mondiali*, esamina il ruolo della religione nella politica di Bush e le sue conseguenze sull'economia mondiale.

"Io sono un'ottimista che si preoccupa", ha esordito la Albright. "Oggi abbiamo conoscenze sul mondo che in passato non possedevamo, ma non per questo siamo diventati più abili o più saggi. Abbiamo creato divisioni stridenti fra Occidente e Oriente. E ora c'è bisogno di leader che riportino la stabilità, che uniscano il mondo, che creino solide alleanze. I terroristi di al-Qaeda sono un virus letale, un veleno che distorce il significato della religione. Non possiamo lasciarli fare e tuttavia non possiamo restare fermi a guardare. I terroristi ci hanno posto di fronte a un grosso dilemma: se mostriamo di aver paura il terrorismo cresce e si rafforza, ma se aggrediamo finiamo con l'alimentarlo. Allora, che fare? Occorrono convinzioni forti e sane per fermarlo. Come ai tempi della guerra fredda, occorre che le forze democratiche si uniscano. Alcuni pensano che Europa e America non siano più allineati nella propria visione del mondo e che dovrebbero andare avanti autonomamente. Altri sostengono persino che l'Europa dovrebbe contrastare l'America: una concezione miope e perdente. Dobbiamo invece aiutarci a vicenda, non possiamo dividerci su una questione delicata come la sicurezza. America ed Europa devono diventare partner, devono trasformarsi in un team. Solo stando insieme riusciremo a vincere le sfide che abbiamo di fronte. Dopotutto, ciò che ci unisce è il valore della 'libertà'".

Con questa visione ecumenica della politica, la Albright ha concluso il suo intervento. Non sono mancate le domande. L'intervistatore le ha chiesto maliziosamente: "Oggi sempre più spesso vediamo donne occupare posizioni importanti in politica. Cosa pensa di questo fenomeno?"

"Credo che le donne abbiano una propensione a fare carriera in politica", ha risposto, "per una principale ragione: quando vincono, guarda caso, è perché sono riuscite a stringere delle forti coalizioni. Spero che in futuro ci siano ancora più donne



in politica, perché abbiamo bisogno di usare il talento di tutti”.

LA GENTE PREFERISCE MANGIARE CHE VOTARE

L'intervistatore le ha poi chiesto: “A diciassette anni dalla caduta del muro di Berlino, nell'Est la democrazia stenta ad affermarsi: Secondo lei perché?”. “Instaurare una democrazia è più difficile di quanto potrebbe sembrare, anche per i paesi con una solida tradizione democratica. La democrazia non è un punto d'arrivo ma un processo lento e difficile. Molti sono stati presi dall'euforia del momento, ma ora le difficoltà si fanno più evidenti. Alla fin fine, la gente preferisce mangiare che votare. Laddove non è stato fatto molto per il popolo la democrazia ha deluso. In Russia oggi nei panifici c'è più pane, ma sono ancora pochi quelli che si possono permettere di comprarlo tutti i giorni. Putin sta riportando la Russia al ruolo di grande potenza. Nel suo ufficio ha esposto il ritratto di Pietro il grande, e questo la dice lunga. Ha una grande quantità di petrolio e sta minacciando la Georgia, ora anche l'Europa. Ecco un buon motivo per restare uniti”. Quali misure adotterebbe contro le crisi che ci troviamo a gestire? “Il fatto è che noi americani”, ha confessato amaramente la Albright, “siamo stati troppo unidimensionali, abbiamo guardato solo a noi, invece avremmo dovuto porci come partner. Ma per comprendere la complessità di certi conflitti dobbiamo capire anche il ruolo giocato dalle religioni”.

LA MINACCIA CINESE

Chris Patten ha grande esperienza della

Cina e ce l'ha trasferita facendo parlare le cifre. “La prima volta che andai in Cina, nel 1979”, racconta, “vidi un paese apparentemente immutabile. Oggi, se visitate le zone di confine, vedrete il degrado prodotto dal capitalismo. Allora non c'erano i grattacieli, nè l'inquinamento di oggi. La Cina è diventata 'il laboratorio del mondo'. Ma la minaccia più grande non è costituita dalla produzione dei beni di consumo a basso costo, bensì dalla produzione di componenti per lavatrici, computer e persino aerei. Dalla Cina vengono il 70% delle schede madri per pc, il 20% delle autoradio, il 70% dei dvd e persino molte componenti per i Boeing 757. Alla fine del decennio, diventerà il più grande esportatore del mondo. Attenzione: di questo



Chris Patten è stato l'ultimo governatore britannico di Hong Kong, ha grande esperienza della Cina e l'ha trasferita alla platea facendo parlare le cifre.

Chris Patten ha espresso le sue idee sulle minacce costituite dalla Cina con il suo enorme potere economico, che cresce a dismisura. Nella foto, Shanghai.

passo arriveranno sulla Luna da soli. Usa ed Europa hanno dominato l'agenda degli ultimi 70 anni. Quell'epoca è finita. Oggi non possiamo più risolvere i problemi da soli”. Sin qui nulla di nuovo. Il dato più sconcertante lo ha riservato per il finale del suo intervento.

“Nel 2004”, racconta Patten, “la Cina ha accumulato una quantità di dollari equivalente a circa un terzo del suo pil: se li avesse spesi, avrebbe inondato il mercato di moneta statunitense, facendo così crollare il prezzo del dollaro. Ma la Cina non aveva interesse a farlo, ha preferito prestare dollari agli americani. A Wall Street gira voce che i cinesi possedano una gran quantità di certificati societari americani, anche perché devono la propria prosperità ad azioni di società a reddito garantito, molte delle quali, guarda caso, hanno fatto la loro fortuna proprio in Cina. Inoltre è certo l'interesse della Cina per il mercato dei certificati emessi da due società americane che acquistano ipoteche immobiliari da banche e istituti di risparmio per rivendere in titoli.

Conseguenza: mentre la Cina diventa un forte finanziatore, gli Stati Uniti potranno ottenere crediti a tassi inferiori agli attuali e buona parte del boom dei prezzi immobiliari (soprattutto sulle coste est e ovest degli Usa) può essere attribuita ai bassi tassi d'interesse”.

“Da questo perverso giro finanziario, sembra dunque che la ricchezza della Cina e degli Stati Uniti sia destinata a legarsi in un doppio vincolo”, avverte Patten. “Infatti senza gli Stati Uniti che comprano i prodotti cinesi, la Cina non potrebbe mantenere il suo attuale tasso di crescita, ma senza la Cina che presta soldi agli Stati Uniti, gli americani non potrebbero spendere come spendono. Ergo: senza i due paesi a spingere la ricchezza delle altre nazioni, anche l'economia nel resto del mondo finirebbe per traballare. Ma la strada della prosperità che hanno scelto è quanto mai pericolosa”.

Con questo inquietante annuncio, il World Business Forum 2006 si è concluso. Le idee che ci portiamo a casa sono parecchie. Ci vorrà almeno un anno per smaltirle. Il tempo giusto per arrivare pronti al prossimo appuntamento del 2007. MK