

COME FAR ACCADERE LE COSE

IL KEYNOTE SPEAKER DELL'EDIZIONE 2011 DEL TOP MANAGEMENT FORUM, L'EVENTO ORGANIZZATO DA KNOWITÀ, È STATA RENÉE MAUBORGNE, AMBASCIATRICE NEL MONDO DELLA 'STRATEGIA OCEANO BLU', UNO DEI MODELLI PIÙ INNOVATIVI E DI MAGGIORE SUCCESSO DEGLI ULTIMI ANNI.

DI RAUL ALVAREZ



DAL 30 NOVEMBRE AL 1° DICEMBRE SI È SVOLTO A MILANO IL TOP MANAGEMENT FORUM ORGANIZZATO DA KNOWITÀ, UNO DEI RARI EVENTI CHE HA IL PREGIO DELLA CONCRETEZZA E DELL'ATTUALITÀ.

Dopotutto non potrebbe essere altrimenti, visto che Knowità guarda sempre all'innovazione. E va a cercarla ovunque: nei centri di ricerca, nelle società leader della consulenza, nelle business school più prestigiose, nelle aziende: e non solo in quelle di cui tutti parlano ma anche nelle piccole e medie imprese, laddove l'innovazione è un valore perseguito con fatica e orgoglio ma che raramente fa notizia. Il Top Management Forum accende i riflettori anche su queste 'eccellenze nell'ombra', offrendo loro uno spazio dove raccontare la propria storia.

Ma l'incontro più atteso è sempre quello con il keynote speaker, ogni anno diverso. In genere si tratta di un leader nel suo campo, invitato a tenere una conferenza su un tema che varia a ogni edizione ma che non perde mai di vista un transito non sempre facile, quello 'dalla strategia all'esecuzione', ricco di ostacoli e passi falsi. Le aziende sono sommerse da piani strategici apparentemente ineccepibili ma che spesso, al momento di passare alla concretezza

dell'azione, rivelano tutta la loro fragilità. Eppure della strategia non possiamo fare a meno perché senza strategia non c'è azione mirata, senza azione mirata non c'è cambiamento, senza cambiamento non c'è futuro. E qui il cerchio si chiude. Dunque la questione non è 'strategia sì' o 'strategia no', semmai 'strategia come'.

Il keynote speaker dell'edizione 2011 è stata Renée Mauborgne, ambasciatrice nel mondo della 'strategia Oceano Blu', uno dei modelli più innovativi e di maggior successo degli ultimi anni. La sua conferenza è stata il cuore dell'evento. Ma anche la giornata che l'ha preceduta è stata ricca di appuntamenti interessanti che hanno preparato il terreno alla giornata successiva. Workshop paralleli e percorsi settoriali hanno affrontato le più attuali tematiche e gli strumenti di management sia a livello funzionale (marketing, risorse umane, ecc.) che settoriale (pubblica amministrazione, camere di commercio, ecc.), rileggendoli alla luce della propria esperienza. Dopo questa full immersion, l'appuntamento era per il giorno dopo al Teatro Elfo Puccini: un setting insolito per un incontro questo tipo. Ma il palcoscenico conferisce all'evento un alone di attrattiva e spettacolarità.

Quando si apre il sipario, sul palco sfilano Renée Mauborgne, con



la sua eleganza e personalità, soprattutto con il suo speech accattivante che galvanizza la platea; Oscar Giannino, un giornalista economico dal look inconfondibile e l'oratoria effervescente; i vincitori del Premio Assiteca e InfoJobs.it; e alcuni leader d'azienda intervistati da Giannino sulle priorità per il 2012. Nel pomeriggio Renée Mauborgne torna a occupare il palco con una *lectio magistralis* e chiude la giornata tenendo desta la curva dell'attenzione dell'uditorio sino all'ultima parola e all'ultimo sorriso.

L'OCEANO STRATEGICO Energica e smagliante, carica di appeal, Renée Mauborgne riempie la scena con la sua presenza. È docente di strategia e management in una delle più blasonate Business School del mondo, l'INSEAD di Fontainebleau. È membro del World Economic Forum. Robert Kaplan (il padre della 'balanced scorecard') la considera una delle menti più innovative in tema di strategia. È co-autrice, insieme al collega dell'INSEAD W. Chan Kim, di *Oceano blu*, un libro uscito nel 2005 e diventato immediatamente un brand di successo e un best-seller tradotto in 42 lingue, con due milioni di copie vendute nel mondo, un primato da far invidia al più accreditato dei guru della consulenza aziendale. La proposta di Renée si sintetizza in un motto a dir poco spiazzante: possiamo vincere senza competere. "Com'è possibile?", si chiedono i più. E Renée ce lo spiega in modo convincente: "Oggi in molti settori l'offerta supera la domanda. Farsi concorrenza per strapparsi quote di un mercato in contrazione impedisce di continuare a mantenere un buon livello di performance. Se volete aumentare i profitti dovete dar vita a 'oceani blu', incontaminati dagli squali della concorrenza e dai margini di guadagno ridotti all'osso, spazi dove esplorare nuovi mercati e trovare nuovi clienti mai immaginati prima d'ora, dove cogliere nuove opportunità di crescita".

L'idea degli 'oceani blu' (contrapposti agli 'oceani rossi' concentrati sulla concorrenza) nasce dallo studio di aziende che hanno ottenuto successo rivoluzionando le regole di un mercato ormai saturo. In che modo? Andando oltre la domanda esistente, puntando ai non clienti, cercando i punti in comune anziché le differenze, cambiando modalità di offerta, aprendo nuovi spazi di mercato e nuove frontiere al business. Per questo è stato necessario lasciarsi alle spalle modelli obsoleti quali il 'vantaggio competitivo' di Michael Porter, che pure ha dominato il pensiero strategico degli ultimi vent'anni. "Pensare di vincere facendo ancora pressione sui prezzi o su una 'creazione del valore' che insegue e imita la concorrenza", spiega Renée, "non consente di ottenere risultati apprezzabili. Eppure c'è ancora chi progetta la strategia basandosi sul benchmarking. Sono aziende destinate a fallire, perché rinunciano alla principale fonte di ricchezza: l'innovazione. La competizione genera inevitabilmente meccanismi autofagici che gettano le imprese in 'oceani rossi' sempre più saturi, sempre più spietati, dove sopravvivere è difficile se non impossibile. Come lo spazio si affolla, la competizione finisce per concentrarsi sugli stessi attributi di valore. Tutti competono facendo leva sulla stessa offerta. Di conseguenza, la curva del valore s'assomiglia. Per sopravvivere occorre reinventarsi, persino modificare il proprio core business, se occorre. È una mossa rischiosa, ma talvolta inevitabile". Dunque per uscire dagli oceani rossi occorre lasciarsi alle spalle le strade battute, ridefinire i problemi con un approccio controintuitivo e ripensare al concetto di valore.

L'INNOVAZIONE DI VALORE Uno dei concetti-chiave dell'oceano blu è appunto l'innovazione di valore. "Gli ho dato questo nome", precisa la Mauborgne, "perché integra due concetti interdipendenti e fondamentali per la crescita dell'impresa: il valore e l'innovazione. E per distinguerlo dalla tradizionale 'creazione del valore', oggi insufficiente a vincere le sfide del mercato. Senza innovazione non si possono creare oceani blu. Il concetto di innovazione di valore implica anche che, invece di cercare di raggiungere o superare la con-

correnza, occorre neutralizzarla. E ciò è possibile solo se spostiamo la competizione su nuovi mercati ancora ignoti alla concorrenza". Nella strategia dell'oceano blu, creatività e innovazione giocano un ruolo centrale. Ma il pragmatismo di Renée la spinge a puntualizzare: "Si genera innovazione di valore solo quando l'azienda unisce l'innovazione all'utilità, al prezzo e alle voci di costo. Un'innovazione di valore così concepita non ha a che fare con la tecnologia dell'ultimo grido, semmai con la creazione di mercati e clienti che ancora non esistono".

Finché l'impresa rimane negli oceani rossi deve optare per la differenziazione (continuando ad aumentare i costi) o puntare al contenimento (riducendo i guadagni). Ma quando naviga negli oceani blu e punta a creare nuove regole a livello di best practice, il classico 'trade off' fra costo e valore si infrange. E questo è ciò che permette alla differenziazione e al contenimento di potersi riconciliare, massimizzando i guadagni e minimizzando i costi.

Ma come si arriva a creare un oceano blu? Per svelare l'arcano, Renée racconta un caso esemplare: quello del Cirque du Soleil, divenuto ormai una case history da manuale. Il circo è un settore su cui nessun imprenditore serio investirebbe un soldo, immerso da anni in una crisi stagnante, con una costante flessione della domanda e costi che continuano a crescere per differenziare l'offerta e recuperare pubblico. Di fronte alla crisi, i circensi hanno optato per l'oceano rosso, cominciando a contendersi le star migliori (sebbene non siano mai state loro il principale elemento di richiamo). Poi è stata la volta degli spettacoli su più piste in contemporanea, con i costi che continuavano a lievitare per mantenere le star più esose, ovvero gli animali. Nel disperato tentativo di sopravvivere gli investimenti sono cresciuti vertiginosamente, ma la domanda

ha continuato a diminuire. Come uscire illesi da questo circolo vizioso, aprendosi una via verso un oceano blu? È ciò che è riuscito a fare il Cirque du Soleil, reinventandosi e creando una simbiosi con il teatro. Ecco le tre mosse che hanno scardinando il concetto tradizionale di circo: 1) eliminazione degli animali e riduzione di una fetta sostanziale di spesa. In alternativa si è dato più spazio ad acrobati e clown. 2) sono stati aggiunti alcuni elementi estranei al circo, come la trama, le colonne sonore originali e i balletti artistici. 3) il costo del biglietto è stato allineato a quello dei teatri, attirando una nuova fascia di spettatori che non sarebbero mai entrati in un circo tradizionale ma che sono stati disposti a fare la fila pagando un biglietto esoso. È stata questa la strategia vincente con cui il Cirque du Soleil è riuscito a contenere i costi e differenziare l'offerta, dando vita a un'originale forma d'intrattenimento che ha aperto nuovi spazi di mercato, sino ad allora inimmaginabili.

DALLA STRATEGIA ALL'AZIONE Anche negli oceani blu il passaggio dalla strategia all'azione non è privo di ostacoli. Renée ne ha individuati quattro: 1) ostacoli cognitivi, 2) motivazionali, 3) di risorse, 4) politici. Per superarli occorre quella marcia in più nella leva di comando che lei chiama "la leadership del punto critico", uno stile di 'influenza contagiosa' che porta i follower a realizzare i cambiamenti attesi senza dover fare grossi investimenti in risorse materiali ma attingendo perlopiù all'engagement del personale. Gli 'ostacoli cognitivi' incatenano l'azienda alle proprie abitudini: per superarli, anziché cercare di convincere il board sulla necessità di cambiare ricorrendo ad accurate e dispendiose survey, è più efficace portarli direttamente sul campo (per esempio nel negozio dove è esposto il loro prodotto) e fargli toccare con mano come stanno le cose. I numeri sono discutibili, i fatti no. Nulla è più credibile dell'esperienza diretta. Tuttavia, a volte per rompere lo status quo le persone hanno bisogno di trovarsi faccia a faccia con le difficoltà o ascoltare le ragioni dei clienti insoddisfatti. "Anche mostrare la dura realtà ai vostri superiori può portarli a un cambiamento rapido di mentalità", spiega la Mauborgne. Per gli 'ostacoli delle risorse' il suo consiglio è il seguente: "Invece di concentrarsi su come procurarsi più risorse, un leader del punto critico si concentra su come moltiplicare il valore di quelle che ha già a disposizione". Chiedetevi quali attività consumano di più le vostre risorse ma hanno un impatto limitato sulle performance e quali attività, al contrario, hanno maggiore impatto sulla performance ma soffrono di una carenza di risorse. La risposta a queste domande spinge a comprendere come liberare le risorse che rendono poco, reindirizzandole alle aree di maggiore impatto. In questo modo si riducono i costi e aumenta il valore. Gli 'ostacoli motivazionali' vanno rimossi facendo leva sui leader naturali, persone capaci di influenzare il gruppo in virtù della loro autorevolezza. Grazie a loro l'organizzazione non è obbligata a lavorare sulla singola persona. Altra mossa: puntare un riflettore sulle loro azioni - o sulle inazioni - in modo da renderle visibili a tutti, suscitando l'orgoglio e il desiderio di non deludere le attese. E ancora: ridurre il cambiamento in 'atomi' più piccoli per rendere le sfide fattibili a tutti i livelli. Ultimo tipo di ostacolo è quello 'politico': per governarlo occorre creare una coalizione interna con i vostri 'angeli' (le persone che hanno più da guadagnare dal cambiamento) e con il 'consigliere'

RENÉE MAUBORGNE, DOCENTE ALL'INSEAD E KEYNOTE SPEAKER DELL'EDIZIONE 2011 DEL TOP MANAGEMENT FORUM, È AUTRICE - CON IL COLLEGA W. CHAN KIM - DI 'STRATEGIA OCEANO BLU', BEST SELLER CHE SUGGERISCE COME VINCERE SENZA COMPETERE.



comprendere come liberare le risorse che rendono poco, reindirizzandole alle aree di maggiore impatto. In questo modo si riducono i costi e aumenta il valore. Gli 'ostacoli motivazionali' vanno rimossi facendo leva sui leader naturali, persone capaci di influenzare il gruppo in virtù della loro autorevolezza. Grazie a loro l'organizzazione non è obbligata a lavorare sulla singola persona. Altra mossa: puntare un riflettore sulle loro azioni - o sulle inazioni - in modo da renderle visibili a tutti, suscitando l'orgoglio e il desiderio di non deludere le attese. E ancora: ridurre il cambiamento in 'atomi' più piccoli per rendere le sfide fattibili a tutti i livelli. Ultimo tipo di ostacolo è quello 'politico': per governarlo occorre creare una coalizione interna con i vostri 'angeli' (le persone che hanno più da guadagnare dal cambiamento) e con il 'consigliere'



(un insider rispettato che se la cava bene con la politica, che sa prevedere chi vi farà la guerra e chi sarà dalla vostra parte). Superati questi ostacoli, la strategia non tarderà a far accadere le cose.

I LEADER E LE PRIORITÀ PER IL 2012 A conclusione del Forum, Oscar Giannino – dopo un suo speech pieno di numeri e di ipotesi – ha intervistato alcuni leader chiedendogli quali fossero le loro priorità per il 2012 e come affronteranno la discontinuità dei mercati. Queste, in sintesi, le loro risposte.

Franco Moscetti, Chief executive officer e Direttore generale di Amplifon, azienda leader nella produzione di apparecchi acustici con 3.500 negozi in 18 paesi del mondo, 9.000 dipendenti, il 30% del fatturato dall'Italia, il 70% dall'estero: "La priorità numero uno è continuare a crescere. Inoltre, convincere il Servizio Sanitario Nazionale a pagarci quel 30% del fatturato italiano in tempi canonici, non dopo due anni. Altra considerazione: il nostro prodotto può farlo bene chiunque, ma il plus di Amplifon è la professionalità dell'audioprotesista (il tecnico che misura l'udito), una figura di cui non si parla molto sebbene sia fondamentale in questo mestiere. Purtroppo è proprio la carenza di audioprotesisti a ridurre le potenzialità del nostro business, pur avendo persino una nostra scuola interna che li forma. Da tempo volevamo sviluppare il mercato asiatico e indiano, ma partendo da Milano era difficile perché occorreva trovare risorse umane adeguate per quei mercati, che sono molto diversi dai nostri e che richiedono anche un diverso stile relazionale. Nelle università italiane più importanti, gli studenti stranieri specializzati in questo campo sono pochi e la competizione con le multinazionali per accaparrarsi i più bravi è fortissima. Ecco perché nel 2010 Amplifon ha acquisito un'azienda che opera in Australia, Nuova Zelanda e India. Dalla piattaforma australiana possiamo curare meglio il mercato indiano, perché nelle università australiane ci sono tanti studenti indiani e la competizione per accaparrarseli è meno forte che da noi. Dunque, un'altra priorità è trovare persone in grado di essere formate ai nostri modelli e alle nostre strategie e

ANDREA PONTREMOLI DI DALLARA CON OSCAR GIANNINO; MATTEO BERLINGERI DI ASSITECA CON FABIO GALLI DI GRUPPO MANNI; VITTORIO MAFFEI DI INFOJOBS.IT CON MARCO SCIPPA DI ELICA GROUP; LO SPEECH DI RENÉE MAUBORGNE.

capaci di calibrarle nel contesto straniero. Quanto alla maggiore discontinuità introdotta dalla crisi, è stato il dover trasformare la nostra offerta da 'medical device' a prodotto per migliorare la qualità della vita. Questo ha comportato anche un cambiamento del nostro concept store. Prima i negozi Amplifon si trovavano anche in palazzi senza ascensore, erano assimilati a uno studio medico. Oggi abbiamo modernizzato i negozi e gli arredi. Anche questo cambio di immagine rientra nelle nostre priorità".

Franco Montevocchi, Direttore personale e organizzazione di Burgo Group, produttore di carte grafiche per la stampa, un gruppo totalmente italiano con 5.000 dipendenti e 13 stabilimenti produttivi, l'Europa come mercato principale, il 65% di esportazioni: "In questa crisi di liquidità, le due priorità sono il prezzo energetico e il cambio. Per fare business ci dobbiamo confrontare quotidianamente con il costo della cellulosa, del petrolio e dei suoi derivati. Operiamo in un mercato dove il prezzo delle materie prime è volatile, oggi sale e domani scende. Solo il prezzo del petrolio non cala: qualcuno sta tenendolo alto artificialmente per specularci. Eppure il prezzo dell'energia è fondamentale per lo sviluppo di un paese. Costi bassi hanno sempre comportato una crescita, costi alti una recessione. Ma nessuno punta mai il dito contro quel prezzo che limita lo sviluppo. Un altro fattore critico è il cambio. Siamo un'azienda che esporta il 15% fuori dall'Europa, la domanda è: com'è possibile che abbiamo un cambio euro/dollaro a 1,35? Guardiamo le azioni, basta un nonnulla e i titoli crollano, e continuiamo a mantenere l'euro. Se noi europei vogliamo crescere dobbiamo andare fuori dall'Europa. Una politica di cambio più attenta di quella che abbiamo oggi consentirebbe alle nostre aziende di avere maggior capacità di crescita di quella attuale".

Dino Crivellari, Chief executive officer di Unicredit Credit Mana-

gement Bank. A lui Giannino pone una domanda diversa: cosa vi inventate affinché i cattivi pagatori abbiano con voi un rapporto per il quale ci si rimetta il meno possibile e semmai ci si guadagni? “Siamo una business unit che presta questo servizio (gestione del contenzioso) anche ad altre banche, a istituti di previdenza, ecc. Nell’ultimo anno le sofferenze (la parte peggiore dei crediti delle banche) sono aumentate del 40%. Siamo passati da 75 miliardi di euro a 102 miliardi, una cifra enorme. Ma quello che fa più impressione è il fatto che nel 2005 erano entrate nuove sofferenze per 5,6 miliardi ed erano uscite sofferenze per 2,8 miliardi, quindi il 70% di quello che era entrato era uscito, mentre nel 2011 ne entreranno 15 miliardi e ne usciranno 1,2 miliardi: uno stock pesantissimo di crediti in difficoltà con cui dovremo fare i conti per i prossimi anni, perché il sistema della giustizia italiana è inefficiente. Mario Draghi dice che ci costa un punto di Pil, e la Marcegaglia dice che, se fossimo più efficienti, avremmo due punti di Pil dal sistema della giustizia italiana. Partendo dal principio che è inutile chiedere al debitore ciò che non può pagare, dobbiamo essere bravi noi a capire quanto può pagare e cercare di portare a casa il risultato migliore. Fino al 2007 il nostro mestiere di ‘venditore di quietanze’ è andato bene perché nel 95% dei casi chiudevamo posizioni vendendo quietanze. L’arrivo della crisi ha ridotto questa efficienza. Oggi dobbiamo trovare un accordo col debitore che soddisfi entrambi. A fronte delle difficoltà delle famiglie di pagare i mutui, abbiamo cercato di apportare alcune innovazioni forti. Se migliaia di mutui vanno in default, migliaia di immobili vengono venduti alle aste. Fino al 2007 avevamo all’asta 1,6 aste deserte, di conseguenza il giudice aveva la facoltà di far diminuire il cespite in vendita del 20%. In questo momento la media è di 6 aste deserte: rischiamo che il giudice azzeri il valore dell’immobile e di non recuperare nulla. Per evitare ciò abbiamo pensato a una soluzione, peraltro già contemplata nel codice civile, quella del ripossesso parziale o totale. Offriamo ai clienti in difficoltà la possibilità di trasferirci una quota o tutto l’immobile, affinché lui possa continuare a viverci e pagare una rata ridotta o un affitto, con il nostro impegno a rivedergli l’immobile entro un certo tempo e a determinate condizioni. Naturalmente scommettendo entrambi che in futuro le cose andranno meglio. Ma in un periodo così tragico non si può essere pessimisti”.

Enrico Loccioni, Presidente del Gruppo Loccioni, azienda marchigiana che fornisce soluzioni integrate per l’industria e che opera sul mercato mondiale con 350 collaboratori e 40 installazioni nel mondo, dall’America Latina all’Estremo Oriente, per un fatturato di circa 65 milioni di euro: “Io stesso sono una discontinuità: figlio di contadini, dipendente, poi artigiano. Ho avviato un’impresa e sono cresciuto anche grazie al rapporto con il territorio, con la scuola, e grazie a tante persone che sono arrivate nel Gruppo. Ho fatto mio il principio ‘Non fare l’industria né l’industriale, fa l’imprenditore e sviluppa un’impresa fondata su valori solidi’, nella convinzione che un profitto senza valori porta solo alla distruzione. Così è nato il Gruppo Loccioni. Non siamo molto conosciuti perché non abbiamo un prodotto né un catalogo, ma abbiamo una quantità di clienti nel mondo dell’auto (Mercedes, General Motors), degli elettrodomestici (Electrolux, Siemens) e in molte altre realtà con cui abbiamo avviato il processo di internazionalizzazione. La discontinuità s’è realizzata non solo ascoltando le esigenze del cliente, ma anche dal rapporto con la scuola. Portiamo nel gruppo perlopiù ex studenti. Il territorio è una risorsa straordinaria: la gente del posto vede l’impresa non come una proprietà privata ma come un bene sociale. Dalla tua gente prendi una forza che ti impegna a far sì che l’impresa continui a vivere, crei un’anima che appartiene in qualche modo a tutti. Anche in periodi di grave crisi come in questi ultimi tre anni, noi abbiamo moltiplicato le attività lavorative. E in 43 anni di attività non abbiamo dovuto lasciare nessuno a casa per mancanza di lavoro”.

Andrea Pontremoli, Chief executive officer di Dallara Automobili: “Il nostro modello di business si basa su tre elementi: 1) la progettazione, utilizzando compositi in fibra di carbonio, 2) l’aerodinamica, 3) le simulazioni tramite computer. La qualità delle prestazioni di un’auto da corsa dipende al 35% dal peso, al 50% dall’aerodinamica, e solo al 15% dal motore. Ecco perché ci siamo concentrati su questi tre elementi. Quanto ai motori, adottiamo quelli che vuole il cliente, tanto non sono loro a fare la differenza. Il 60% del nostro business si concentra sulla vendita di macchine da corsa col nostro marchio, l’altro 40% (ma è in aumento) sulla consulenza a chi produce macchine da corsa. Quanto ai costi, ci sono due linee di pensiero: una sostiene ‘Le cose che costano poco, costeranno sempre meno’, l’altra ‘Le cose che costano molto, costeranno sempre di più’. La linea bassa garantisce buoni guadagni, però richiede una produzione a basso costo ed economia di scala, cioè bisogna riuscire a farne tante. Noi in Italia non ne siamo in grado. Ma per posizionarsi sull’altra linea servono tre cose: l’innovazione, il marketing, il brand. Innovazione significa essere capaci di fare quello che gli altri non fanno. In un mondo globale, se dite ‘Anch’io’ avete già perso; dovete poter dire ‘Solo io’. Se dici ‘Anch’io’ devi fare i conti con almeno due aziende cinesi che producono più di te e a un prezzo più competitivo. Conosco un’azienda umbra che produce viti, hanno ottenuto un brevetto per cui sotto la testa della vite c’è un cuscinetto che impedisce alla vite di svitarsi con le vibrazioni. Hanno il monopolio mondiale delle viti per aerei ed elicotteri. E possono dire ‘Solo io’: questa per me è vera innovazione. Poi serve il marketing: devo far sapere al mondo che ho quel brevetto. Perché essere monopolista in Italia non serve granché quando ormai il mercato è globale. La terza cosa fondamentale è il brand, un marchio e un nome che identifica il tuo prodotto. Ecco perché su questi tre aspetti abbiamo investito tutte le nostre risorse. Gian Paolo Dallara ha fatto un investimento, non sui figli, su di me. E mi ha chiesto di portare la Dallara alla prossima generazione. Tutti gli utili dell’azienda li investiamo in innovazione e tecnologia. Due anni fa abbiamo costruito la nostra terza ‘galleria del vento’ per gli studi di aerodinamica. Quest’anno abbiamo inaugurato un simulatore di guida unico nel suo genere: realizzarlo è stato il nostro modo di combattere la crisi. Questo simulatore, oltre a insegnare al pilota quello che insegnano tutti i simulatori, permette di guidare una macchina che non è mai stata costruita. Guida modelli matematici: pensate che risparmio dietro a quest’idea! Il bello è che tutti ci dicevano che era una cosa impossibile da realizzare. Nessuno era disponibile a sposare l’idea. Alla fine abbiamo assunto quattordici giovani neolaureati, età media 26 anni, i quali non sapevano che era impossibile e l’hanno fatta. Le nostre priorità per il 2011 sono tre: 1) continuare a investire sulla propria impresa: è assurdo prendere i soldi dalla tua impresa e investirli su un’azienda quotata in Borsa che probabilmente è gestita meno bene della Dallara; 2) investire sui giovani; 3) ricordarsi che ciò che fa la differenza sono le persone. Un’azienda è innovativa se ha persone innovative. Non ci sono modelli: il valore lo dobbiamo trovare noi stessi. Conoscete oggi la vostra unicità? Se ce l’avete, comunicarla all’azienda, ai fornitori e ai clienti è semplice. Ma se non ce l’avete, e magari pretendete che ve la cerchino gli altri, forse la troveranno ma non vi ci riconoscerete. Trovare l’unicità in voi stessi: è questo a fare la differenza”.

Il Top Management Forum 2011 ha visto infine l’assegnazione dei Knowit Management Awards, premi dedicati alle best practice che si sono distinte in tema di innovazione dei sistemi di gestione: quest’anno il Premio Assiteca per ‘La gestione del rischio’ è andato al Gruppo Manni per le grandi imprese e a Hollister per le piccole e medie imprese, mentre il Premio InfoJobs.it per ‘La gestione dei talenti’ è stato assegnato a Elica Group.

MK