

**“Marca, Discontinuità, Evoluzione”**

**Jean-Claude Thoenig**  
**Giuseppe Varchetta**  
**Michele De Lucchi**  
**Alfredo Ambrosetti**  
**Gianluca Bocchi**  
**Bruno Lamborghini**  
**Antonella Mei-Pochtler**  
**Gianfilippo Cuneo**  
**Fulvio Carmagnola**  
**Catia Bastioli**

**Milano, 3 luglio 1996**

## I n d i c e

☐ **LE RADICI: I VALORI DELL'UOMO, DELLA CULTURA, DELLA MARCA**

Jean-Claude Thoenig pag. 5

☐ **NUOVE DIMENSIONI PER I VALORI DELLA MARCA**

Primo Panel pag. 15

• **Oltre gli schemi delle culture d'azienda**

Giuseppe Varchetta  
Michele De Lucchi  
Alfredo Ambrosetti

Secondo Panel pag. 43

• **Al di là dei vincoli di ruolo**

Gianluca Bocchi  
Bruno Lamborghini  
Antonella Mei-Pochtler

Terzo Panel pag. 71

• **Innovazione dell'innovazione**

Gianfilippo Cuneo  
Fulvio Carmagnola  
Catia Bastioli

ooo

*Avvertenza:*

*Nelle pagine seguenti è riportata la trascrizione da nastro dello svolgimento dei lavori della giornata.*

*Salvo un minimo lavoro di editing, per consentire una lettura scorrevole di interventi destinati ad essere ascoltati e non letti, essi sono riportati così come registrati.*

**Jean-Claude Thoenig**

*Professore all'INSEAD, Fontainebleau. Direttore di Ricerca al CNRS, Paris. Esperto e consulente aziendale di strategie di mercato e politiche distributive; autore, con J. N. Kapferer, di "La Marca: motore della competitività delle imprese e della crescita economica".*

**Giuseppe Varchetta**

*Responsabile dello Sviluppo, Unilever Italia; Direttore del personale, Lever Italia.*

*Docente presso la Facoltà di Economia e Commercio, Università Statale di Milano.*

**Michele De Lucchi**

*Architetto e designer; autore di oggetti di grande serie (Artemide, Kartell, Olivetti, Panasonic e altri); oggetti sperimentali; edifici, tra cui agenzie bancarie (Deutsche Bank), stazioni ferroviarie (Bundesbahn).*

*Docente, Domus Academy di Milano e Cranbrook University di Detroit.*

*Membro fondatore di Memphis.*

**Alfredo Ambrosetti**

*Presidente, Studio Ambrosetti, Milano.*

**Gianluca Bocchi**

*Docente al Politecnico di Milano.*

*Autore, con Mauro Ceruti, di: "Origini di storie" e "La sfida della complessità".*

**Bruno Lamborghini**

*Presidente, Eurobit (Associazione Europea dell'Industria Informatica);*

*Vice Presidente, Olivetti Telemedia.*

*Docente presso la Facoltà di Economia e Commercio, Università Cattolica di Milano.*

***Antonella Mei-Pochtler***

*Vice Presidente, Boston Consulting Group, München.*

***Gian Filippo Cuneo***

*Presidente, Bain, Cuneo & Associati, Milano.*

***Fulvio Carmagnola***

*Docente presso la Facoltà di Architettura, Politecnico di Milano.*

*Autore di: "Della mente e dei sensi. Oggetti d'arte e oggetti del design nella cultura contemporanea", "Non sapere di sapere. Modelli di pensiero e immagini del mondo nella cultura organizzativa."*

***Catia Bastioli***

*Direttore Generale, Novamont.*

□ NUOVE DIMENSIONI PER I VALORI DELLA MARCA

Primo Panel

- **Oltre gli schemi delle culture d'azienda**

*Introduzione*

*Silvio Paschi*

*Cosa significa per l'Industria di Marca andare oltre gli schemi delle culture d'azienda? Non si tratta tanto di "buttar via" quanto di superare per recuperare.*

*Ma per fare questo, la prima operazione è cambiare, in senso letterale, il proprio punto di vista, cioè la posizione da cui si guarda innanzitutto se stessi, le proprie abitudini consolidate, le proprie procedure standard, i propri percorsi fissi.*

*Nel far questo può succedere allora - vorrei dire certamente succederà - che si scopra di aver a che fare con molti manierismi, tic, calcificazioni di comportamenti di cui si è perso il significato originario, in alcuni casi con dei veri e propri rituali.*

*Sono situazioni, per dirla con un'espressione anglosassone che trovo estremamente pregnante nella sua carica di nonsense, in cui "è la coda che muove il cane" anziché il contrario. Nel momento in cui il cane se ne accorge, è già sulla buona strada per tornare a fare bene il suo mestiere di cane. Anche se con altri termini, meno zoologici, è di questo che vogliamo parlare con:*

***Giuseppe Varchetta***

***Michele De Lucchi***

***Alfredo Ambrosetti***

## **Giuseppe Varchetta**

Credo che sarebbe utile per tutti noi se potessimo, presi per incantamento, essere portati tutti insieme, in una piccola sala cinematografica che c'è in P.zza V Giornate a Milano: il "Colosseo".

Nella sala B (salendo le scale a sinistra), da circa un mese e mezzo proiettano un film ed è consolatorio il fatto che sia stato visto da molta gente.

Il film ha come titolo "Sotto gli Ulivi" di A. Kiarostami, ed è del 1995.

A. Kiarostami è un regista iraniano e il film racconta di un film: è un film sul film, un film sul cinema (ci sono già dei precedenti illustri, per esempio: "Effetto notte" di F. Truffaut).

Il regista girando il film (e stando seduti in sala al buio, vediamo la sua storia), dopo le prime battute intuisce che per poter continuare a narrare la storia, deve contemporaneamente ascoltare una storia che è nata all'interno degli attori, cioè dei personaggi senza i quali lui non può fare la sua storia e capisce che per poter andare avanti a raccontare la sua storia, deve innanzi tutto e contemporaneamente ascoltare questa storia.

Questa storia è molto diversa da quella che lui vorrebbe raccontare nel film, ma le due storie necessariamente si compenetrano e lui riesce a portare avanti e a terminare il film, non in quanto può solo essere un bravo regista, ma soprattutto perchè è diventato obbligatoriamente e intelligentemente un fortissimo ascoltatore di storie altrui e un fortissimo accompagnatore di storie altrui.

Per uscire dalla metafora (d'altra parte anche il nostro Presidente ha incominciato con una metafora e io oso seguirlo), il regista che oggi intuisce che per poter realizzare la sua opera d'arte ha più di chiunque altro (artisti,

musicisti, scrittori, artisti figurativi) il bisogno assoluto di altri e il regista che comprende intimamente questo e gira il suo film ascoltando le storie degli altri, di cui ha bisogno per fare il film, offre una buonissima rappresentazione (non solo metaforica), di quella che dovrebbe essere la cultura di base e l'atteggiamento dell'azienda di marca.

Parlerò dell'azienda di marca perchè vivo all'interno di questo profondo tunnel: lavoro in Unilever.

Credo però, che quello che andrò dicendo può avere un significato anche per la distribuzione, nel senso che non solo l'azienda di marca ha bisogno della distribuzione (come ha detto stamattina il nostro Presidente), ma anche la distribuzione ha bisogno dell'azienda di marca.

Il mio punto di vista privilegia quello dell'azienda di marca...forse per fatto di appartenenza.

Probabilmente, è vero che l'azienda di marca sia stata colta di sorpresa.

Il nostro Presidente ha detto che le aziende di marca stanno facendo un grande sforzo per cambiare e io ritengo che sia vero.

Io personalmente, sto facendo un grande sforzo per cambiare all'interno di un'azienda di marca; i miei colleghi si stanno sforzando molto per cambiare.

Ma una cosa è sforzarsi e un'altra è riuscirci. E credo che il sistema razionale (soprattutto l'immaginario di noi tutti), sia ancora un po' inchiodato agli schemi passati.

L'azienda di marca era sostanzialmente un gigante solitario che faceva cultura ed era seguita dagli altri due partners della vicenda: consumatore e distributore.

Oggi invece, dovremmo interiorizzare a livello dell'immaginario profondo, quindi dei comportamenti quotidiani automatici, cioè della cultura, il fatto che oltre a questi tre enti (o soggetti economici come li ha chiamati il nostro relatore), ci sia una relazione profonda, reciproca, di ascolto e di accompagnamento

Ritengo che questo sia un traguardo possibile ma per il momento non ancora raggiunto, in quanto l'azienda di marca abbia iniziato un transito (che io auspico sia positivo), verso questa direzione.

Oggi sarebbe fallace raccontarci che è stato già raggiunto e, forse, sarebbe una falsificazione.

Questa transizione è un evento che rientra all'interno di una transizione più grande: il passaggio dell'azienda dal fordismo al post-fordismo.

Tutti noi sappiamo cosa sia stato e cosa sia il fordismo, ma purtroppo pochissimi, anzi nessuno, sa bene esattamente cosa sia il post-fordismo.

C'è un'idea però, che sta girando sia nella teoria che nella prassi.

Il fordismo era un pensiero unico, una sorta di flusso di pensieri e prassi, tendenzialmente trasferibili, ricorrenti e quindi riutilizzabili da molti specifici. Il post-fordismo è un'invenzione che ha nel localismo le radici specifiche e obbliga gli attori a una creatività specifica e locale che il fordismo non aveva richiesto.

Tendenzialmente, il passaggio dal fordismo al post-fordismo significa crisi di determinismo, crisi di certezza, investimento di conoscenza.

L'azienda di marca, in questa lunga corsa di sviluppo dagli anni 50 in poi, ha lavorato all'interno di certezze e di bassi investimenti di conoscenza.

Noi veniamo da una fase dove previsione, decisione e azione erano degli ex-ante.

I comportamenti dei soggetti economici, erano tendenzialmente prevedibili e descrivibili con calcoli di natura economica, dove la razionalità più elevata corrispondeva ad una capacità di determinazione di comportamenti.

Noi stiamo andando verso dati che vengono corrosi quotidianamente dall'incertezza.

Il dato dell'azione diventa un processo di esperienza e conoscenza che investe la previsione e viceversa.

Noi veniamo da una visione e da una prassi lineare del processo di management e, obbligati, stiamo andando (obtorto collo), verso un processo di management circolare e ricorsivo con previsioni sempre più brevi.

Spesso, fare i budget di due o tre anni è un fatto consolatorio che conforta gli spiriti di uomini e donne un po' stanchi, ma tutti noi sappiamo che non hanno nessun significato di business operativo.

Allora il problema qual'è?

Il problema (l'ha detto lucidamente il Presidente stamattina), è quello di abbandonare - con un atto di volontà forte da parte dell'azienda di marca - una cultura. Abbandonare una cultura che ci ha dato un enorme successo, che ha segnato una sorta di cavalcata eroica dall'inizio degli anni 50 fino a quattro anni fa (il Presidente Manfredi imputava a quattro anni fa l'inizio di

un periodo di crisi di discontinuità). Abbandonare un modello che ha dato un enorme successo all'azienda di marca, che ha creato una cultura che è stata, per certi aspetti, guardata con grande rispetto anche da osservatori stranieri, una cultura esemplare anche dal punto di vista di valori economici e sociali. Abbandonare un modello di successo che ha fatto dell'azienda di marca un caso esemplare di sviluppo economico in questo paese. Abbandonare un modello di successo è doloroso, difficile e impopolare.

Ogni gruppo sociale (e le aziende di marca sono prima di tutto un gruppo sociale), tende inconsciamente a difendere la propria identità nel tempo. Questo è il nodo centrale che oggi accomuna questa assemblea.

Se riusciamo a spaccare e ad entrare in questo dato culturale, in questo nodo culturale che attende di essere guardato e analizzato, noi possiamo, dicotomizzando e cercando di creare un modello, dire che veniamo da una cultura di controllo.

Non il controllo dei controller, degli uomini di budget, ma il controllo dell'idea che consumatore e trade siano unità eteronome, cioè unità gestibili dall'esterno. Unità che abbiano scarse autonomie interne, che l'ambiente esterno al trade e al consumatore, cioè l'azienda di marca, possa creare dei modelli a cui il trade e il consumatore si debbano in qualche maniera attenere realizzando una logica di corrispondenza.

L'ambiente cioè le scelte, le decisioni e le azioni dell'azienda di marca, sarebbero state all'interno della cultura del controllo, con il consumatore e con la distribuzione.

L'azienda di marca pone i problemi e indica le soluzioni, mentre il consumatore finale e la distribuzione, attraverso delle reazioni a questi input, cercano di rispondere a queste esigenze.

Consumatore finale e distribuzione sono chiamati ad un apprendimento previsto dall'azienda di marca nel suo traguardo finale e i modelli finali di comportamento, sono indicati dall'industria di marca.

Se siamo onesti con noi stessi (anche se oggi non ci piace, anche se in questo momento posso essere considerato troppo severo, troppo super-egoico), questo é tendenzialmente il percorso culturale, operativo e strategico dell'azienda di marca dagli anni 50 fino a quattro anni fa.

Ed è quello che a noi onestamente piacerebbe. A noi sarebbe piaciuto continuare così, perchè no?!

E' stato un modello di enorme successo, di straordinario successo!

Questo modello è finito in quanto consumatore e azienda distributrice sono diventati strutture autonome, con progetti interni propri, capaci di una propria autorganizzazione.

Prima il consumatore poi la distribuzione, prima la distribuzione poi il consumatore, dipende dai mercati.

Noi ci troviamo oggi come azienda di marca, di fronte a un'ipotesi secondo la quale la gestione non deve essere più assolutamente razionalizzata.

La gestione si può svolgere e nessuno deve abdicare al suo mestiere.

Noi possiamo però, accettare delle gestioni incomplete nelle capacità di previsione seguendo, sul piano dell'esperienza diretta, azione e decisione,

seguendo, di volta in volta, nei localismi, le caratteristiche specifiche che il consumatore e il distributore possono sviluppare.

In altre parole, noi dobbiamo andare verso una gestione della vita vivente e non della vita statica. La conoscenza si accoppia con la gestione ed è una conoscenza che accoglie vita e cognizione come interdipendenti. Altrimenti continuiamo a dire e a parlare di apprendimento organizzativo, o meglio di *organization learning* e ci mettiamo in bocca un'altra ricetta che non ha nessun valore operativo e può solo piacere ai numerosi consulenti che sono qui presenti.

Se è vero che oggi l'apprendimento organizzativo sia un fatto strategico (e lo è perchè assieme a conoscenza e gestione, si tratta di fatti istituzionali di un modello di sviluppo nuovo), consumatore e distributore conservano la loro autonomia mutando in coerenza con le proprie caratteristiche vitali, accompagnate dall'azienda di marca ma non (se mi consentite), *inputate* dall'azienda di marca.

I tecnici della complessità (che il nostro Presidente ha evocato), direbbero: *perturbate* dall'azienda di marca, non con un modello di input ma con un modello di perturbazione, che può sollecitare delle ipotesi che consumatore e distribuzione hanno già al proprio interno.

L'azienda di marca avvia, favorisce ma non costituisce il cammino evolutivo.

E' come il nostro regista A. Klarostami che continua a fare il suo film ascoltando, perchè è profondamente convinto che per fare il film ha bisogno

di quegli attori, di quegli operatori, di quei fotografi di scena che improvvisamente sono riempiti di storie loro e di un bisogno irrefrenabile di raccontarle. Mentre prima non ascoltavano le loro storie, perchè spesso l'inconscio non si ascolta e non avevano il bisogno di raccontarle in quanto non erano in una condizione culturale tale da potersi ascoltare e raccontare.

Noi possiamo tentare e passare da sorpresa a stupore (il Presidente ha evocato lodevoli passaggi e lodevoli tracce di questo passaggio).

La sorpresa induce a un contrattacco ( è un termine militare).

Lo stupore fa reclinare l'Io e lo fa prestare attenzione a quello che lo stupisce passando da una visione centrale (come si avrebbe se si montasse in cima a questi lampadari), a una visione più periferica, ma non per questo meno importante e strategica.

Passare da una proiezione a un proiettare insieme.

Proiettare e proiettare derivano entrambe dal latino da *proicere*, “ buttare avanti” ma se io progetto, voglio cambiare qualcosa insieme a qualcuno; se io proietto qualcosa su qualcuno, voglio solo cambiare quel qualcuno e non cambiare qualcosa con lui.

Controllo e autonomia.

In altre parole, io ritengo che il tema fondamentale sia creare la discontinuità.

Il caso non esiste, il caso premia chi l'ha atteso, il caso premia e incontra chi l'ha aspettato.

Noi dobbiamo imparare a essere portatori di caso. Noi dobbiamo imparare, come nella nostra vita privata e in quella professionale, a creare discontinuità.

L'idea (di Dario Barassi) è di passare da: costruire caratteristiche per avere il dominio della coerenza, a costruire caratteristiche per avere il dominio della discontinuità.

E' una bellissima sfida e non è una sfida intellettuale. Di queste cose ne ha parlato il Presidente.

Pensate che io e lui non ci siamo mai parlati, ma mi sto accorgendo, che in fondo, io gli faccio da battitore di pista.

Ultima riflessione: per tornare al nostro regista, l'idea emotiva dell'immaginario per l'azienda di marca è accorgersi che la strada oggi non si può più fare da soli.

L'ultima parte del discorso del Presidente era incentrata sulla partnership.

Ora l'azienda di marca è attesa dal post-moderno.

Il moderno è stato definito da Padre Balducci in questa maniera:

“Ma io resto convinto che l'istanza fondativa della modernità è il rifiuto dell'altro come altro, in nome di un'identità propria che si propone come assoluta”.

Quello che io penso attenda l'azienda di marca, per entrare nel post-moderno, è la convinzione che non si possa più pensare alla realtà come assoluta (in termini di proiezione della propria identità), perchè post-

moderno significa mancanza, bisogno degli altri e convinzione che la strada si fa con il partner. E questo è il mio augurio anche per voi tutti.

### **Michele De Lucchi**

Io faccio progetti e quindi devo sempre inventare delle ragioni di discontinuità.

Anzi, in questo momento voglio creare una discontinuità nei miei confronti.

Mi è venuta in mente una cosa che non avevo preparato, ma che voglio dire lo stesso.

Voi sapete che c'è un sistema di lettura della storia dell'arte e dell'architettura in particolare, che è molto semplice, ma che funziona benissimo e divide tutta l'architettura tra architettura classica e architettura romantica.

L'architettura classica è quella che è avvenuta fino al Rinascimento e nella quale l'architetto faceva delle cose seguendo e ricercando l'ideale della bellezza.

L'architettura romantica è la cultura che è avvenuta in seguito. E' incominciata imbastardendosi con il barocco, andando sempre più a perfezionarsi, fino a divenire la cultura dell'architettura romantica e dell'arte romantica.

Questa lettura del mondo classico e romantico è una lettura semplicissima, chiarissima, che possiamo benissimo rapportare a oggi, semplicemente rendendoci conto che viviamo in un'epoca romantica.

Tutto quello che facciamo è legato a questa idea di romanticismo che fa sì che il messaggio forte, la comunicazione, non sia legato a dei canoni prefissati, precisi, immutabili (come per esempio la bellezza), ma siano legati all'emotività, alla capacità di creare e di stimolare emotività.

Facendo gli architetti dell'epoca romantica, dobbiamo per forza stimolare queste sensibilità e queste emotività. Dobbiamo produrre continuamente quel tipo di sorprese, quel tipo di deragliamenti, rispetto alla cosa normale che fa parte del normale linguaggio per creare sorprese, per creare interesse, per creare relazioni.

La chiave del mondo romantico è che nel mondo romantico esistono gli eroi: il mondo romantico non è leggibile senza la figura dell'eroe.

Sapete chi fa l'eroe nella cultura di oggi?

Lo fa l'industria di marca.

Le industrie di marca sono gli eroi della nostra civiltà perché vivono, muoiono, soffrono, patiscono e sono proprio come gli eroi; nel momento in cui le industrie di marca ottengono dei grandi risultati e si presentano forti, sono riconosciute come capaci di aver interpretato e vinto il mondo nemico nel quale viviamo.

I consumatori sono le persone che sono più disposte a riconoscere eroi e a riconoscere eroi nell'industria.

I consumatori meglio di tutti hanno capito che per vedere il futuro, per migliorare la realtà di oggi, l'unico strumento disponibile che abbiamo è l'industria, è l'azienda di marca, è l'azienda che sa costruire e produrre innovazione, mutazione e civiltà.

Questo l'ho voluto dire perché credo che la nozione di eroe serva molto, soprattutto per confrontarsi con questi temi così impalpabili e difficili come discontinuità e complessità.

Personalmente, devo dire che questi temi li riscontro normalmente e correttamente anche nella mia vita di uomo e nella mia vita di professionista e in quella di tutta la categoria degli architetti.

Guardate gli architetti (se poi avete voglia si può trasportarli facilmente ad altre categorie di professionisti).

Io stesso ho studiato come architetto, ho studiato per progettare case, per confrontarmi con leggi e regolamenti edilizi rigidissimi che non mi permettevano mai di fare niente e a convincere i miei clienti di fare belle case. Io non faccio questo lavoro, io non faccio l'architetto, io non faccio edilizia, anzi devo dire che ben pochi dei miei colleghi fanno edilizia.

Io faccio un lavoro che ai tempi della scuola non avevo assolutamente nemmeno intravisto, nemmeno incominciato a capire che poteva esistere: progetto prodotti industriali.

La scuola di architettura non era stata capace di spiegarmi che il mio cliente, oggi, non è più il singolo individuo (il mercato dell'architettura non esiste e se esiste è un mercato piccolissimo), ma è l'industria.

Il mio cliente è l'industria! Io faccio l'architetto dell'industria e non faccio distinzione tra l'essere designer, architetto, grafico o tutte quelle altre miriade di definizioni che potrei dare, interpretando tutta la quantità e la diversità di lavoro che faccio.

Io disegno banche, uffici, computer, negozi, disegno corporate.

Il lavoro che oggi mi interessa di più, che mi stimola di più e stimola soprattutto i dibattiti attorno al disegno, è proprio il disegno del corporate, cioè il disegno dell'industria e, soprattutto, il disegno della relazione del designer con l'industria.

Se volete poi, noi designer e architetti italiani, abbiamo avuto una fortuna che è stata quella di riflettere molto sul ruolo dell'architetto e del designer e, proprio perché l'abbiamo teorizzato come un ruolo molto interno all'azienda, abbiamo forse raggiunto quel successo che riscontro anche nei miei colleghi in aziende italiane e soprattutto estere.

Se potessi prendere questa occasione per lanciare un messaggio, il mio messaggio sarebbe quello di comprendere quanto è importante il ruolo del designer nell'azienda e quanto è importante per produrre e mantenere questa discontinuità che non è altro che tensione, capacità di mantenere una tensione costante a riconoscere tutto quello che avviene intorno a noi.

Forse manca una premessa che può impedire di rendere comprensibili le mie parole.

Questa figura di designer, di cui io parlo sempre, è una figura che in realtà è cambiata molto rispetto alla figura del designer stilista che fa le forme con i pennarelli su grandi fogli di carta o su grandi schermi di computer.

Il ruolo del designer e la professione del designer è cambiata moltissimo ed è cambiata proprio in funzione di questa discontinuità di cui parliamo tanto.

E' una figura che però non è ancora completamente matura; è una figura sulla quale vanno anche spese delle energie in quanto deve essere costruita.

Se oggi questa figura è per lo meno individuata, non è sicuramente vero che siamo in grado di poterla costruire.

Il designer di oggi, è una persona che dentro all'azienda ha ruoli molto più ampi che non semplicemente disegnare la forma dei prodotti.

Il designer oggi deve disegnare i contesti nei quali i prodotti vanno ad essere posizionati, il ruolo del designer è quello di non dare solamente la forma, ma di dare la forma all'interno di una visione molto più ampia, che va tutta progettata e del quale il designer deve essere portatore.

C'è anche una complessità in più ed è quella per la quale il designer, pur avendo un ruolo di grande importanza all'interno dell'azienda, deve essere una personalità esterna all'azienda, in quanto il designer è una cosa che non matura dentro l'azienda. Perché tutta la cultura e la cultura grande, dentro la quale la cultura dell'azienda interviene, non matura dentro l'azienda, ma matura nel mondo.

Matura nel mondo libero e nel mondo delle interrelazioni.

Così come ho ben imparato in Olivetti, così come ha ben dimostrato Olivetti, che ha sempre mantenuto gli uffici di design fuori dall'azienda e indipendenti dal continuo evolversi aziendale.

Io credo, che ancora oggi, sia molto bella e molto valida la figura del designer capace di costruire un ponte tra la cultura aziendale e la cultura libera (anche quella semplicemente delle arti, delle arti figurative e plastiche o sensoriali o simboliche) e che come ponte, possa veramente costruire un flusso costante di informazioni su tutta quella discontinuità che avviene al di fuori dell'azienda.

Concludo con un argomento che mi tocca e, essendo una grande opportunità, tocca moltissimo gli architetti.

Oggi, sempre di più lavoriamo e ci rendiamo conto che esiste un mondo immateriale.

Questo mondo immateriale è costituito dalle tecnologie, dalle telecomunicazioni ed è un mondo che è sempre più presente e costante attorno a tutte le cose reali.

Questo mondo è un mondo che non è ancora stato disegnato, non è ancora stato progettato ed è una grandissima opportunità per me e per tutti gli architetti per essere progettato. Ma è anche una grandissima opportunità per tutti quanti e, soprattutto per tutte le aziende, quello di poter intervenire in questo mondo per usarlo e per farlo diventare veramente il luogo e il campo nel quale maturare qualità e nel quale difendere ed esporre le proprie qualità.

### **Alfredo Ambrosetti**

Giuseppe Varchetta è stato nei miei riguardi un profeta e non solo nel caso del film.

Nel mio piccolo ho interagito continuamente con quanto ho sentito e mi sono trovato a dover rifare in buona

parte quello che avevo preparato, in quanto in qualche misura mi sembrava sul tema, ma non era abbastanza integrato.

Nonostante i tecnici avessero preparato delle ottime diapositive (e li ringrazio), sempre grazie a loro sono riuscito a ripiegare su dei lucidi “ruspanti” ma più flessibili, che mi hanno consentito di rinnovare in parte quello che avevo pensato di dire.

Com'è noto, esistono infinite definizioni di marca.

Tra queste ne cito due che ho ascoltato di recente in una riunione di lavoro, nella quale più che un confronto c'è stato uno scontro:

La prima definizione è di John Hunter della Coca-Cola che dice:

“La marca industriale è la capitalizzazione del valore e della fiducia costruita nel tempo con il consumatore”.

A questa definizione, ha fatto seguito una definizione di David Beatty della Weston Foods che dice: “Non sono assolutamente d'accordo. La marca industriale è un'onerosa tassa che il consumatore è sempre meno disposto a pagare”.

Aldilà di queste infinite definizioni e aldilà dei concetti di filosofia e di retorica, se noi chiedessimo, al vostro consumatore, cosa significa industria di marca o prodotto di marca, con altissima probabilità troveremmo una frequenza altrettanto alta di risposte che dicono: “un'industria di marca, un prodotto di marca, deve essere un'industria, un prodotto di qualità”.

Quello che propongo di sviluppare con la mia presentazione, il messaggio che oggi ritengo opportuno trasferire è che la qualità di un prodotto, la qualità di un'impresa, la qualità di un'industria, la qualità della marca, dipende e dipenderà sempre più dalla qualità, dalla professionalità della squadra e dalla cultura aziendale, non a livello di uno o di pochi, ma a livello

di massa critica. Questa cultura, per le sue caratteristiche, è molto diversa da quella che abbiamo ereditato dal passato.

Vediamo per un attimo la realtà di riferimento.

Tutti noi sappiamo che la realtà di riferimento della finanza, dell'industria, delle imprese e di ciascuno di noi associato all'attività lavorativa, è caratterizzata da cambiamenti di carattere strutturale (non si ritorna più a dove si era) e da cambiamenti che si susseguono a ritmo sempre più accelerato.

Opportunamente, alcune imprese come la Hewlett Packard, si stanno conducendo e gestendo sulla base del principio che in questo momento storico esistono solo due tipi di imprese: le rapide e le morte o destinate a morire.

Accelerazione significa che i cicli di vita dei prodotti, dei processi produttivi, ma non solo dei prodotti e dei processi produttivi di ogni idea, di ogni invenzione, sono sempre più brevi.

L'innovazione era un fatto straordinario, diventa un fatto quotidiano.

Faccio una citazione altrettanto conosciuta, per chiarire come l'accelerazione diventa discontinuità.

In questi ultimi anni, nel campo della rivoluzione tecnologica, in particolare della cosiddetta rivoluzione informatica (per dire un termine non proprio, ma chiaro), ci sono state tre "scosse telluriche", tutte potentissime:

la prima è quella del computer. Tutti noi sappiamo quanto ha cambiato il modo di lavorare, il modo di vivere all'interno dell'impresa nella società.

La seconda rivoluzione (altrettanto potente ), é stata quella del personal computer e delle interconnessioni la quale ha reso raggiungibile e accessibile una serie di nuove e straordinarie possibilità, a tutti i terminali di un'organizzazione e alle imprese di qualsiasi dimensione.

C'è una terza “scossa tellurica” che é appena agli inizi e sulla quale nessuno ha dubbi -in termini di potenza moltiplicata- rispetto alle prime due: la rivoluzione digitale e multimediale.

Faccio un breve accenno.

Secondo le possibilità delle tecnologie già attuali: computer, telefono, televisione, giornale e molte altre cose, convergeranno e si integreranno.

Mentre noi, viviamo in un'epoca in cui questi strumenti indipendenti; i settori che gestiscono questi prodotti sono dei giganti e sono dei settori che siamo abituati a vedere come uno separato dall'altro.

Per certi aspetti, dal punto di vista di scienza e di tecnologia, questi sono strumenti che già oggi potremmo vedere nel museo delle cose del passato.

Tutto questo porta discontinuità.

Discontinuità significa che le soluzioni di ieri sono sempre meno valide e siamo sempre più a rischio di diventare prigionieri degli schemi del passato.

E' lecito nei panni di operatori come voi, come noi, chiedersi a cosa si applica la discontinuità. A tutto.

Alle scelte strategiche, alle soluzioni organizzative, tecnologiche e finanziarie.

Ma forse, ciò che è il punto chiave, è che la discontinuità si applica, soprattutto, alla mentalità e alla cultura che oggi sono necessarie per vincere (rispetto a quelle che erano sufficienti per vincere ieri).

Mi riallaccio allora all'accelerazione dei cicli di vita, perché credo che questo sia un punto fondamentale per noi, per i nostri figli, per le nostre imprese e per i nostri colleghi.

Anche il ciclo di vita delle conoscenze e delle competenze si abbrevia sempre di più; siamo in un'epoca in cui l'età di un'impresa, l'età di un imprenditore, l'età di un impiegato, di un dirigente, di un operaio, di un artigiano, di un professionista, l'età di chiunque sia associata al mondo del lavoro, è sempre meno quella anagrafica, e sempre più quella delle conoscenze e delle competenze.

Oggi si può essere vecchi (professionalmente parlando), anche ad età molto giovane; si può essere "morti" ad età molto giovane se non si dispone di conoscenze e di competenze, che oltre a servire ieri, sono utili oggi e hanno concrete possibilità di essere utili domani.

Oggi è assolutamente vitale (come l'aria che respiriamo), l'aggiornamento continuo, reinventarci continuamente, rinnovarci continuamente, perché altrimenti l'invecchiamento è rapido o addirittura, spinto al massimo dei livelli.

Siamo quindi in un'epoca in cui non è esagerato e non è fuori luogo dire che la sfida è culturale.

Faccio alcune considerazioni a riguardo.

Siamo in un'epoca nella quale lo sviluppo scientifico e tecnologico, procede ad un ritmo superiore a quello delle capacità di assimilazione dell'individuo, dell'impresa e di un paese.

Tutto questo fa in modo che nessuna azienda, pur forte che oggi possa essere, risulti invulnerabile in questo momento di discontinuità (non voglio far nomi, ma credo che tutti possano facilmente associare a nomi quello che dico); abbiamo avuto recentemente casi di grosse imprese, straordinariamente potenti, che nonostante il loro nome roboante, nonostante fossero state aziende a cui avremmo pensato per prime se ci chiedevano chi era l'azienda più potente, più forte, più invulnerabile al mondo, sono andate in difficoltà in tempi brevi.

Siamo quindi in un'epoca in cui ci sono infinite opportunità (nessuna posizione è incontestabile); questo ci permette di dire che per l'imprenditore è un'epoca straordinaria, ma è un'epoca altrettanto straordinaria di minacce per chi continua a gestire un passato che non c'è più.

Nello scorso settembre, Bill Gates (e qui c'è qualcuno che era presente a quella riunione), cominciò a Cernobbio il suo intervento dicendo:

“Siamo consapevoli di essere vincenti oggi. Non siamo affatto sicuri di essere vincenti domani.”

Questo non faceva altro che ricordare che i cicli di vita delle idee che portano al successo sono brevi.

Siamo in una situazione in cui prima l'accento poteva essere soltanto sull'addestramento, ora non c'è dubbio che deve essere anche e soprattutto sulla cultura.

Spesso però, quando si usa la parola cultura in campo aziendale, si avvertono dei pruriti, si avvertono dei fastidi, si ha l'impressione che si parli di filosofia o di cose astratte.

Credo, sia doveroso da parte mia, cercare di dire in concreto quali sono (dal punto di vista dell'osservatorio che posso utilizzare), le caratteristiche della cultura vincente rispetto a quelle della cultura perdente.

#### **La cultura del risultato rispetto a quello dello sforzo**

non basta più la buona volontà, l'essere di buon comando se mancano i risultati (non confondiamo gli sforzi con i risultati).

#### **La cultura della soluzione rispetto a quello del problema.**

Sei qui con la soluzione o sei anche tu parte del problema?

#### **La cultura del cliente.**

Questa è una delle cose che non finiscono mai di stupirmi, in contrapposizione alla cultura del prodotto. Oggi il prodotto non è certamente un fatto trascurabile; si dà per scontato che il prodotto è eccellente; il prodotto è il punto di inizio. Noi però siamo orientati al cliente, non se ragioniamo con l'ottica del nostro prodotto con le argomentazioni di vendita, ma se ragioniamo in termini di funzioni d'uso del cliente, che sono il motivo per cui il cliente compra il nostro prodotto.

Stamattina è stata conclusa la relazione dicendo: l'individuo non accetta più il conformismo.

Ma se non accetta più il conformismo, Monsieur De la Palice accorderebbe che non esistono più mercati, se per mercati intendiamo una concezione standard della clientela.

Esistono clienti o individui che si comportano in modo sempre più dissimile.

**La cultura delle iniziative e dell'anticipazione rispetto a quella della reazione.**

Recentemente, in una riunione ci siamo detti uno slogan che è diventato di attualità .

Pare che negli Stati Uniti fosse molto popolare all'epoca delle diligenze e delle strade polverose: "Se non fai polvere, mangi polvere".

Chi non mangiava polvere? Solo il primo.

Ecco che allora (siccome le cose sono complicate), uno dei pericoli più diffusi è purtroppo quello di sentire dire: "Wait, we can see", cioè stiamo a vedere cosa capita e poi decideremo e, quando si decide, tre mesi prima o tre mesi dopo, possono essere successo o fallimento di fronte alla stessa idea.

**La cultura della flessibilità, del cambiamento e dell'innovazione rispetto alla gloria passata.**

L'innovazione, come è stato ripetutamente detto, è oggi la necessità quotidiana; ognuno di noi deve entrare nell'azienda cercando di rendere superato quello che sta facendo, il nostro ruolo è sempre meno quello di gestire ma è quello di cambiare. Attenzione: questo significa anche cambiare le soluzioni che ieri hanno decretato il nostro successo, avere la fiducia in sé stessi, ma avere anche il coraggio personale e professionale di distruggere le proprie glorie passate.

### **La cultura dell'autoresponsabilizzazione.**

Ne parlavo con D'Antoni in una riunione pochi giorni fa e dicevo: "In questo momento storico, se una persona come il datore di lavoro, il sindacalista, o comunque un membro della classe dirigente, illude qualcuno facendo credere che possa essere garantito da altri, è una persona che mente o che non ha capito niente".

Chi oggi può garantire noi stessi? Soltanto chi vediamo guardandoci nello specchio.

### **La cultura della collaborazione del gioco di squadra rispetto a quello dell'individualismo.**

### **La cultura dell'aggiornamento permanente rispetto alla supponenza.**

Il fordismo fu un fatto straordinariamente positivo all'epoca, perché fu il modo con cui si riuscì a fare il salto di produttività al momento della rivoluzione industriale, in un'epoca in cui gran parte delle persone era analfabeta.

Si organizzò l'analfabetismo, mettendo alla testa l'unica o le poche persone che erano all'altezza intellettuale di pianificare, di fissare degli obiettivi, di valutare, di organizzare e di decidere.

Tutti gli altri erano ammassati in un'organizzazione del lavoro così parcellare, che persino un analfabeta riusciva ad inserirsi senza inceppare la macchina.

Oggi è un'epoca in cui altissimo è il rischio dell'analfabetismo di ritorno.

E' bene ricordare che non è più un analfabetismo del non saper leggere e scrivere, ma è un analfabetismo nel senso di non avere le caratteristiche, le

capacità, le competenze per gestire bene un'impresa in un'epoca di discontinuità.

A differenza dall'epoca in cui nacquero le piramidi, l'analfabetismo non è più organizzato e può colpire in basso, in alto, a destra, a sinistra e spesso anche nelle fasce particolarmente alte.

E' chiaro quindi che vince la miglior cultura di sistema.

In questo momento della grande discontinuità e accelerazione, non si può pensare che un'azienda competa con una centralizzazione delle decisioni.

In ogni momento storico, ogni azienda deve prendere decine, centinaia di decisioni, ma tutto questo non può funzionare se non c'è una cultura diffusa, omogenea, integrata a livello di massa critica.

Allora è chiaro, Monsieur De la Palice dice: quella non è più l'epoca in cui possiamo limitarci a fissare gli obiettivi di fatturato, di risultato ecc.; dobbiamo fissare anche gli obiettivi o definire la politica culturale desiderata, perché ognuna delle cose che ho ricordato prima, sono facilmente accertabili nelle imprese e sono modificabili.

Tutti hanno avuto una pesante eredità dal passato ad esempio: la cultura del risultato rispetto agli sforzi.

Se abbiamo in casa, un sistema di compensi quasi esclusivamente garantito, anche per coloro che sono in posizione di elevata responsabilità, abbiamo in casa un sistema che alimenta la cultura dello sforzo.

Se abbiamo in casa, un sistema che invece ha un sistema di compensi (non voglio sopravvalutare l'aspetto materiale, potrei fare mille altri esempi), che è variabile, è flessibile cioè è composto da una parte fissa e da una parte

variabile e se questa parte variabile, in funzione dei risultati è ben strutturata, abbiamo in casa un sistema che alimenta la cultura del risultato.

Se abbiamo in casa, un sistema che responsabilizza le persone e le posizioni, esclusivamente in funzione dei compiti di quella entità, abbiamo in casa un sistema che alimenta la cultura dell'individualismo.

Se abbiamo in casa un sistema che definisce i ruoli e le responsabilità, che fissa gli obiettivi associando alle responsabilità dirette di quella posizione e di quella entità, le corresponsabilità per gli obiettivi più alti, abbiamo in atto un sistema che alimenta la cultura...Quindi è tutto nelle nostre mani.

Non c'è niente di più difficile di prima. Quello che è difficile, invece, è uscire dagli schemi che sono determinati dalle abitudini; ciò è difficile per tutti noi e ci vuole buona volontà.

Questa è un'epoca dove la classe dirigente è di fronte a una grande sfida.)

Fra non molto tempo, parlando del leader di oggi, i posteri si chiederanno se ha avuto la L maiuscola o la L minuscola ; se è stato un leader figlio e gestore di un passato che non esiste più o se è stato un leader padre del futuro.

Posso fare una citazione (se il tempo me lo consente), di una duplice e breve esperienza in quanto questo non vale solo a livello d'impresa, vale a livello anche più ampio.

Sono stato recentemente a Singapore e ho avuto la fortuna di vedere alcune realtà che sono state attuate ormai da tempo in loco.

Vi cito alcuni esempi: a Singapore, che è il secondo paese nella graduatoria della competitività internazionale e ha meno risorse naturali del nostro

mezzogiorno (su questo punto si potrebbe costruire un lunghissimo discorso), ogni bambino della prima elementare ha a disposizione un computer; ogni persona che incomincia le scuole medie superiori, viene messo in condizioni di familiarizzare con Internet; nessuna licenza edilizia viene concessa se il nuovo edificio non è strutturato per essere in linea con le nuove tecnologie multimediali.

Tutto questo mi aveva sorpreso in senso positivo.

Pochi giorni dopo, ho avuto la fortuna e il privilegio di parlare brevemente con S. Perez il quale mi ha detto:

“In Israele, abbiamo assicurato un computer per ogni bambino di quattro anni”. E’ qui dove avverrà la competizione! E questo è solo uno degli esempi.

Non é la prima volta nella storia che l’operatore e l’individuo sono di fronte alla discontinuità.

Questo é già capitato all’inizio della rivoluzione industriale e anche allora tutto cambiava.

Andando a cercare nei reperti dell’epoca, non é un caso se si trovano testimonianze che sembrano scritte oggi o addirittura sembrano scritte domani.

Ne ho portata una (mi scuso con i molti clienti in questa sala in quanto l’hanno già vista) ed é quella di Oetinger: un tedesco vissuto dal 1702 al 1782.

Oetinger era entusiasta di questa nuova realtà, di questa nuova avventura del genere umano che ha portato a successi straordinari e di cui sono testimoni, altrettanto straordinarie, le vostre imprese.

Questa persona, però, non era una persona superficiale; aveva capito che non era solo un problema di buona volontà o di intelligenza; aveva capito che bisognava uscire dagli schemi, bisognava vincere l'inerzia delle abitudini e della cultura consolidate.

Aveva placato la sua ansia scrivendo e tenendo questa sintesi sempre davanti agli occhi:

“Dammi, Signore, la serenità per accettare le cose che non posso cambiare. Dammi il coraggio di cambiare le cose che posso cambiare. Dammi la saggezza per distinguere una cosa dall'altra”. Tutto questo nel 1700.

Oggi é arrivato un flash dall'Africa che dice: “Ogni giorno in Africa, una gazzella si sveglia e incomincia a correre per vivere, perché sa che rischia di essere raggiunta da un leone.

Ogni giorno in Africa, un leone si sveglia e incomincia a correre per vivere, perché sa che rischia di non raggiungere la gazzella”.

Morale: che tu sia gazzella o leone, ogni giorno per vivere, corri sempre più veloce.

Concludo quindi dicendo: “Signore, dammi la pazienza, ma dammela subitissimo”.

□ **NUOVE DIMENSIONI PER I VALORI DELLA MARCA**

Secondo Panel

- **Al di là dei vincoli di ruolo**

*Introduzione*

*Luigi Bordoni*

*Il superamento dei limiti di ruolo è per molti aspetti un'opzione conosciuta, studiata e attuata.*

*E' da tempo acquisita per quanto riguarda, ad esempio, l'integrazione a monte dei distributori, nel ruolo di produttori e gestori di propri brand.*

*Più isolati i casi di integrazione a valle dei produttori, attraverso il cosiddetto "Vertical Brand".*

*E' assai più riluttante il produttore, specie del largo consumo, a svolgere anche la funzione di distributore.*

*Ne è un esempio l'esperienza Centromarca che nel recente passato ha proposto l'ingresso dell'Industria di marca nell'assetto azionario di imprese della Gd.*

*Alcune adesioni convinte, moltissime astensioni:*

*Alcune aziende disponibili ad affrontare la complessità come fonte di opportunità; molte altre trattenute invece dal timore dei rischi della complessità, sino a preferire ad essa la dipendenza economica dal distributore, più costosa e - per definizione - non gestibile.*

*Ma il problema del superamento dei ruoli si pone oggi in maniera più articolata, come sentiremo da :*

***Gianluca Bocchi***

***Bruno Lamborghini***

***Antonella Mei-Pochtler***

## **Gianluca Bocchi**

Vorrei partire con un augurio e una constatazione.

Nell'intero quadriennio - su cui oggi si è riflettuto così esaurientemente - e anche in questo momento, noi stiamo assistendo (devo dire che questo fatto è emozionante), ad un passaggio in presa diretta (come ha da detto G. Varchetta): "dall'atteggiamento della sorpresa, all'atteggiamento dello stupore".

Credo che questo sia sintetizzato da molti termini chiave e dall'atteggiamento di fronte a molti termini chiave, fra i quali ovviamente, ognuno di noi, ha notato come sia stata enfatizzata fortemente questa idea della discontinuità:

il passaggio da un'idea di discontinuità come qualcosa di negativo che capita dall'esterno, una sorta di caso per il quale non si è preparati, una sorta di limite, di punizione per le proprie mancanze, a qualcosa che ha sempre un prezzo molto forte, soprattutto di tipo energetico, ma è un prezzo che vale la pena di essere pagato perchè è soltanto accettando questo cammino della discontinuità che si può costruire un futuro.

In breve, stiamo assistendo in presa diretta alla scoperta del ruolo evolutivo della diversità.

Io sono un filosofo e mi occupo di scienze evolutive e di storia.

A tale proposito, mi fa molto piacere sentire che l'industria di marca, in questa difficile mutazione culturale, si è incamminata su una strada che è già stata battuta, pagando anche notevoli prezzi, dal sapere nel corso del nostro secolo.

Ecco perchè dico che è un augurio e anche una constatazione.

Siete in buona compagnia. Le difficoltà e i prezzi energetici che state pagando a livello di percezione del mondo e anche a livello di conflittualità - non soltanto dei gruppi ma anche all'interno di ogni individuo -, sono delle esperienze e dei drammi che in maniera frammentata molti saperi contemporanei, molti luoghi della nostra percezione del mondo, hanno vissuto nel corso dell'ultimo mezzo secolo.

Detto ciò, credo che questa riflessione, non sia una riflessione estrinseca, ma sia la scommessa che questa interazione e riflessione del sapere, possa dare anche del materiale operativo per supportare questa transizione culturale.

Vorrei ribadire ed enfatizzare questo fatto.

Il passo non è solo confortevole ma è anche problematico, perchè la discontinuità che oggi stiamo attraversando è ancora più forte di quanto percepiamo (ovviamente, certi accenni ci sono già stati, e ne verranno fuori altri parlando di globalizzazione, di mutamenti tecnologici, quindi di fortissime discontinuità irreversibili nei modi di vita). Non è una discontinuità soltanto relativamente al sapere, al cambiamento, ma è anche una discontinuità rispetto all'assetto delle realtà geo-politiche dell'Europa e del mondo.

Uno dei fatti più interessanti della cultura degli anni 90, è che attorno a questo tema di discontinuità e attorno ad altri temi si siano incontrati due filoni di pensiero: il filone di pensiero relativo all'ordinamento dei saperi, alle scienze, alle discipline e il filone di pensiero relativo alla geo-politica, alla convivenza umana, a domande tipo "che cos'è uno stato nazionale, un'identità nazionale", filoni che apparentemente venti o trent'anni fa non dialogavano.

Perché credo che questo sia estremamente rilevante in questo contesto?

Perché é echeggiato in molti interventi un termine: post-fordismo - post-moderno ?

La sensazione é che stiamo imboccando veramente un'età nuova nelle forme di organizzazione del nostro sapere e nelle forme di organizzazione dei nostri gruppi e delle nostre collettività.

Vorrei quindi avanzare una provocazione. Anzi, credo sia molto più di una provocazione, una tesi che può essere argomentata anche a livello storico: l'azienda, lo stato nazionale e l'ordinamento dei nostri saperi, sono stati pensati insieme, in un'età che può essere certamente definita del fordismo o in termini più generali (come diceva la citazione di Padre Balducci rilevata da G. Varchetta) della modernità allargata, dove ad esempio l'Io e l'altro vengono concepiti in maniera esaustiva.

Noi stiamo uscendo da un gioco degli specchi in cui le organizzazioni come le aziende, in cui stati nazionali assoluti e sovrani, in cui gli ordinamenti del sapere fatti di discipline gerarchizzate, incompatibili e spesso litigiose, hanno contribuito a ridefinirsi a vicenda su tutta una serie di presupposti che noi oggi vediamo sgretolarsi.

La cosa che trovo molto confortante per l'industria di marca oggi, è che questi conflitti sono palesi nel sapere contemporaneo tutte le volte in cui si parla di storia, di politica, di geo-politica, di istituzioni, di scienza o di filosofia.

L'industria di marca può avere visualizzato il luogo in cui schierarsi e il primo aspetto che oggi é emerso molto bene é l'idea del confine.

Evidentemente, questa idea del confine, è passibile di interpretazioni estremamente differenti: il confine politico e il confine tra discipline.

Da un lato abbiamo l'immagine, certamente resa popolare dalla sua esasperazione (ad esempio: il muro di Berlino, la cortina di ferro), ma che vediamo anche nei luoghi tradizionali dei confini politici e dei confini fra sapere, del confine come ciò che, o separa in maniera assoluta l'io e l'altro, o ciò che comunque è marginale nel senso che è depotenziato, in cui finisce la tipicità dell'io e non inizia ancora la tipicità dell'altro; quindi un luogo in cui gli investimenti energetici sono al più marginali, al più controllati e al più sono qualcosa di superfluo.

Invece, l'emergenza di un vero e proprio pensiero di confini, che ci dice che in tutte le situazioni in cui vi è una tensione con un altro, che può essere un altro stato nazionale, un'altra etnia, un altro sapere (sappiamo quanto la scienza del nostro secolo ha avuto le innovazioni fondamentali nello scontro tra i confini in quello che si chiamano i concetti nomadi o le ibridazioni dei saperi), quello è uno dei luoghi fondamentali di investimento e innovazione. Questa (emergeva molto bene dalla relazione di stamattina), è una delle domande a cui oggi, l'industria in generale, l'impresa in generale ma soprattutto l'industria di marca si trova confortata.

Che farne di questo pensiero dei confini, di tutte quelle situazioni che non erano controllate, dominate da un pensiero centrale e che quindi, in qualche modo, sfuggono al controllo delle strategie di omologazione e di previsione. Possiamo considerarle come qualcosa certo da affrontare, da ricondurre alla propria visione fondamentale, ma come qualcosa che è una seccatura al peggio o, comunque, ha bisogno di un investimento energetico controllato.

Oppure, scommettere che proprio in queste situazioni spiazzanti, troviamo i germi per l'innovazione futura. Ovviamente, questo lo si pone ancora in una maniera più radicale (lo dico pensando ai lucidi di G. Varchetta), con un'altra domanda più radicale: dov'è il confine dell'azienda, dov'è il confine dell'industria di marca?

Finisce davvero dove finiscono le proprie strategie, il proprio controllo oppure non è qualcosa in cui le identità si sovrappongono?

Quello che è stato detto con molti linguaggi differenti, visualizza che l'industria di marca è a un bivio e che deve scegliere (io credo che in questo momento ha le forze e le energie per farlo), di scommettere sul pensiero dei confini, di trovare il luogo dell'innovazione, là dove è maggiore la perturbazione, là dove è maggiore il limite.

Confine del luogo di innovazione - e su questo credo che ci sarebbe da discutere tantissimo.

Per chiudere, volevo enfatizzare un'altra cosa e cercare di porci di fronte a questa domanda:

“Chi conquisterà la mente del consumatore?” Perché tocca una figura cruciale come il consumatore.

Io azzardo una risposta.

Chi oggi è consapevole che di fronte a questa figura del consumatore, siamo di fronte non a una ma a due discontinuità, che probabilmente stanno arrivando in rapida successione e la prima è già metabolizzata, mentre la seconda è ancora sulla soglia. La prima è emersa chiarissima stamattina dalla relazione di Thoenig e dagli interventi che mi hanno preceduto: un

capovolgimento a 180°, da un pensiero e da una funzione omologante, a un pensiero e una funzione della diversità.

Il consumatore non cerca più omologazione e omogeneizzazione, ma cerca diversificazione, club, segmenti e così via. Se avessimo tempo, apriremmo la sincronia e la sintonia di questo mutamento culturale con il mutamento culturale che oggi stà avvenendo pensando agli stati nazionali, perché scopriamo che stiamo uscendo dall'era in cui le radici venivano dimenticate per un'omologazione linguistica o culturale ed entriamo in un'era in cui la diversità diventa un valore fondamentale della convivenza nazionale. Ma il riferimento alla mente del consumatore o anche a Internet, a tanti fatti tecnologici che stiamo vivendo, ci dice un'altra cosa.

Ci dice che la battaglia dell'immediato futuro, non verrà combattuta soltanto per piccoli segmenti estensivi di vari consumatori, ma verrà combattuta relativamente al singolo consumatore.

Quello che sta emergendo é la presa di coscienza di una stessa persona.

Anche questo é un tema culturale affascinante e molto ampio.

La domanda "Chi conquisterà la mente del consumatore?" é affascinante, proprio perché tutte le teorie sulla mente ci dicono che noi siamo una confederazione di personalità, che dentro di noi la contraddizione e la tensione non sono marginali ma sono fondanti.

Io credo nelle emergenze tecnologiche in atto, come ipertesti, Internet. Il fatto che quando noi comunichiamo con Internet abbiamo delle identità frammentarie che lasciamo e riprendiamo, che passiamo da registri razionali, a registri emotivi semplicemente "switchando" certi tasti o cambiando

rapidissimamente di ruolo, non è un fatto transitorio, ma porta l'individuo ad una presa di coscienza della sua molteplicità di linguaggi e di culture.

In breve, non avremo più a che fare con l'individuo che soffoca l'emotività di fronte a delle preferenze razionali o viceversa.

Avremo l'individuo che cambierà di registro continuamente, talvolta amerà anche essere contraddittorio.

Questo, che lo vogliamo o no, è proprio uno dei risultati che sarà molto forte nei prossimi anni rispetto all'impatto delle tecnologie.

Questa ondata di riflessione di un pensiero della diversità fra individui, su cui oggi si è riflettuto a lungo e sta già portando a molti mutamenti organizzativi, potrà e dovrà essere prolungata dalla riflessione sulla compresenza di culture e comportamenti diversi, in segmenti così piccoli quali gli individui.

Questa è una nuova sfida per l'azienda, la quale ci dice che non soltanto dobbiamo capovolgere la nostra funzione omologante per venirci incontro (comportamento reattivo), ma forse inizia a dire quanto noi stessi, come individui e come collettività, siamo tutti degli individui multipli con personalità multipla e quindi bisogna riattivare, anche all'interno degli individui e di una collettività, come l'industria di marca, la tensione e la compresenza fra le culture diverse, che poi è uno dei segreti più forti, per una creatività che non diventa soltanto momento eccezionale - quando la crisi è arrivata e non ne possiamo farne a meno - ma deve diventare un elemento costante del bagaglio professionale.

Il presente si declina con l'immediato futuro e credo che nei prossimi anni ne parleremo a lungo per essere tutti all'altezza di questa svolta epocale.

## **Bruno Lamborghini**

Il mio intervento si baserà su alcune considerazioni molto concrete e molto pratiche prese da un'esperienza

nell'area delle tecnologie, dell'informazione e della comunicazione. Un'area che ritengo al centro del ciclone della discontinuità e del cambiamento.

Questa situazione non riguarda solo l'industria, ma riguarda tutti; siamo tutti convinti che la discontinuità non è in rapporto a un particolare settore o a un determinato periodo storico, ma è un fenomeno permanente che riguarda tutti.

Sono stati indicati anche quali sono i fattori, le cause, gli effetti di questo grande processo di discontinuità (qualcuno l'ha paragonato alle famose onde lunghe di Kondratief).

A parte queste considerazioni, tutti noi ci rendiamo conto quali siano i fattori di discontinuità.

In particolare, uno dei fenomeni più evidenti e palesi è quello della globalizzazione, cioè quando la concorrenza è diventata veramente globale.

Non c'è più spazio di mercato ristretto a livello nazionale, a livello europeo, planetario o a livello internazionale e, i paesi che entrano nella competizione, sono ogni giorno di più.

Non ci illudiamo che ci siano ancora delle aree del mondo che non parteciperanno a questa gara.

Recentemente, andando in Sud Africa, ho avuto modo di constatare come anche l'Africa nera (che noi riteniamo un continente che non ha molte probabilità di essere parte nei prossimi 10 - 20 anni di questo nuovo processo

di competizione globale), si stia attrezzando bene e in modo rapido rispetto a certi processi che invece rallentano lo sviluppo nel nostro continente.

Il fenomeno della globalizzazione sta sconvolgendo mercati, industrie, i rapporti, gli equilibri sociali nei diversi paesi ed essendo un processo molto accelerato, lascerà molte vittime sul campo.

Accanto al fenomeno della globalizzazione, ci sono i fenomeni tecnologici (il Dr. Ambrosetti ha parlato della onda tecnologica della società di informazione), ritengo che questo sia un fatto che sta toccando tutte le organizzazioni e tutti i cambiamenti sociali ed è quello che si chiama “il crescente peso dei bit sugli atomi”.

Negroponte dice: “Gli atomi verranno poco per volta sostituiti dai bit”, cioè tutto ciò che oggi é materia fisica, poco per volta verrà trasformato in strutture immateriali, in servizi, in bit.

Tutto questo cambia radicalmente il modo di lavorare.

Gli atomi ci saranno sempre.

Noi uomini siamo degli atomi e difficilmente ci trasformeremo in realtà virtuale (qualcuno ci sta provando), però gli atomi saranno sempre più accompagnati da bit.

L'automobile é un insieme di atomi che usiamo tutti i giorni; é un oggetto che è formato da atomi, ma anche da bit, da sostanze immateriali che tendono a definire e a caratterizzare la qualità del prodotto, la qualità del bene più che gli atomi stessi.

Tutto questo sta portando dei profondi mutamenti nei modelli di consumo.

I fenomeni che toccano la caduta della domanda di consumo in senso assoluto, non hanno origini congiunturali, ma hanno origini strutturali e

origini legate a questo cambiamento radicale della discontinuità e, di conseguenza, anche a nuove aspettative sociali e all' imprevedibilità dei comportamenti sociali.

Nelle aziende c'è un cambiamento radicale nei processi tradizionali della catena del valore.

Oggi, in tutti i settori, noi assistiamo sempre più ad una segmentazione, ad una deverticalizzazione, ad una spaccatura di processi integrati a cui eravamo abituati e cioè, quelli in cui entrava materia prima e usciva il prodotto finale venduto direttamente al cliente.

Tutto questo si spacca in attività specialistiche, molto focalizzate e la domanda che ci si pone è: dove si realizza il valore aggiunto? Dove si realizzano i margini? Dove si spostano lungo la catena del valore? Come si fa ad avere il controllo di questa catena del valore?

Infine, il discorso sul lavoro.

Il lavoro nei prossimi anni subirà dei grandissimi cambiamenti.

C'è un libro di Rifkin che dice: "La morte del lavoro, la fine del lavoro".

E' una provocazione. Il lavoro non finirà mai ma cambierà radicalmente e profondamente.

Questo è un altro degli elementi che occorre avere presente per affrontare la discontinuità, perchè se si mantengono certe strutture organizzative, certe rigidità, certi vantaggi corporativi, certamente non si riesce ad affrontare questo processo di cambiamento in quanto bisogna capirlo ed affrontarlo con mezzi adeguati.

Un effetto molto importante di questa discontinuità, di questa convergenza di effetti é che siamo entrati (dal punto di vista economico), in una fase di deflazione.

Deflazione vuol dire che i prezzi non aumenteranno più o per lo meno non aumenteranno come in passato, ma per molti prodotti diminuiranno.

Bisogna attrezzarsi ad uno scenario di prezzi calanti o prezzi stabili e questo cambierà tantissimi comportamenti delle imprese; si avrà quindi, contemporaneamente, uno scenario di competizione e deflazione .

Un esempio molto evidente ed elementare di questo processo di discontinuità é quello che avviene con Internet.

Internet sta cambiando l'industria dell'informatica, l'industria delle telecomunicazioni dall'interno e dall'esterno, attraverso questo processo di innovazione spontanea che cambia radicalmente situazioni consolidate.

Stanno cambiando anche altre cose, sta cambiando e cambierà in futuro il processo di distribuzione, cambierà il modo di fare pubblicità e influirà molto sui comportamenti delle persone.

Di fronte a questa situazione di discontinuità, ci sono delle reazioni e sono almeno di tre tipi:

- 1) Incoscienza = indifferenza, non ce ne accorgiamo, facciamo finta che non sia successo niente e continuiamo a mantenere le nostre posizioni fino a che é possibile.
- 2) Arroccamento = difendiamo assolutamente le posizioni (anche sapendo che c'è discontinuità).
- 3) Attacco = innovazione e cambiamento.

Spesso le aziende affrontano questo processo di discontinuità adoperando una strategia di difesa di mantenimento dell'esistente, di down-sizing , cioè una ricerca di margini a livelli sempre più bassi, una difesa verso il basso, mai verso l'alto.

Quindi, scarso impegno nella ricerca di quelli che sono gli strumenti per attaccare, affrontare il cambiamento , la discontinuità, cioè l'innovazione.

Il down-sizing, la ricerca di quello che oggi anche il mercato finanziario (che in qualche misura agisce come elemento negativo nella ricerca del cambiamento) richiede, puntando al raggiungimento della profittabilità, costi quello che costi nel breve termine.

Le azioni che si devono affrontare di fronte a questa discontinuità:

Oggi governi, istituzioni e imprese stanno affrontando questo processo di discontinuità attraverso quattro tipi di strumenti:

1) Cambiamento delle regole: se si mantengono le vecchie regole non si affronta il cambiamento, non si riesce ad affrontare il cambiamento.

Oggi sentiamo parlare molto di deregulation, di "nuovo ambiente competitivo" per fare in modo che il mercato riesca ad essere un mercato vero e ad affrontare quello che noi non riusciamo ad affrontare e capire.

Il mercato diventa lo strumento di riferimento.

2) Cambiamento competitivo: cambiare la cultura, le organizzazioni, spesso anche rinnegando il passato. Questo é un punto interrogativo che lascio alla discussione successiva.

Rinnegare il passato è sempre un elemento negativo, spesso il passato viene considerato come colpevole della nostra incapacità di riuscire a far fronte alla discontinuità.

In realtà, il problema vero è quello di definire quelli che sono i valori reali di un'azienda, di un prodotto e su questi costruire il cambiamento.

- 3) Ridefinizione della catena del valore e del proprio ruolo nella catena del valore: c'è un forte processo di spostamento dagli atomi ai bit o, in altri termini, dai prodotti materiali ai servizi e quindi ci si muove lungo questa nuova catena del valore per ricercare e ridefinire il proprio ruolo.
- 4) Innovazione: non è soltanto innovazione tecnologica ma anche innovazione organizzativa e, come si è detto anche prima, un diverso rapporto con il mondo in cui noi operiamo.

Qualcuno l'ha definito anche (in termini tecnici), un nuovo rapporto con gli stake-holders.

Chi sono gli stake-holders? Non sono soltanto gli share-holders, sono anche tutti quelli che hanno rapporti con le imprese: i consumatori, i fornitori, il mondo esterno, lo stato, gli enti locali ecc..

Un nuovo rapporto quindi con gli stake-holders, cioè reinventare i nostri comportamenti.

In America c'è una politica chiamata "Reinventing Government". L'amministrazione vuole reinventare l'amministrazione e, la sta cambiando radicalmente, perché considera che è dall'amministrazione federale che deve partire il processo di cambiamento e di adattamento.

Concludo parlando un momento del tema di oggi: la marca.

La marca che è parte fondamentale di questo processo di cambiamento e di discontinuità, deve diventare motore di cambiamento. Spesso diventa protezione e difesa dell'esistente, non sufficiente strumento dinamico di cambiamento, di ricerca del nuovo, di attacco per il nuovo.

Una ricerca di mantenimento di posizioni, ma sappiamo che in questo contesto le posizioni possono cambiare radicalmente; quello che viene chiamato “Over-night”, cioè non c’è nessuna posizione di mercato che è stabile, sicura in questo processo di cambiamento.

Il problema vero della marca è che deve diventare sistema attivo, dinamico; deve cercare di rafforzare i valori di base fondamentali e affrontare anche quello del mondo dell’immateriale.

Oggi, tutti quelli che operano nell’industria e nello sviluppo di attività produttive, devono rendersi conto che la quota di immateriale è crescente e bisogna affrontare il rapporto tra la marca e sviluppo della quota di immateriale che è in tutti i prodotti.

Bisogna tenere presente che l’immateriale modifica radicalmente due cose: i concetti di spazio e tempo.

L’immateriale è l’elemento che modifica questi concetti.

Bisogna considerare che è quindi soggetto ad una grande mobilità e a cambiamenti che sono repentini.

Vorrei chiudere dicendo che il discorso della discontinuità deve essere capito come un fatto permanente, bisogna vedere il problema della discontinuità come grandissima opportunità, un’opportunità di libertà, di creatività, di innovazione e di crescita.

Qualcuno parla di nuovo Rinascimento, ma basterebbe meno.

Qui si apre un discorso estremamente importante e richiederebbe un altro round di questa tavola: siamo in grado come paese, collocati in un continente europeo, di affrontare questa discontinuità e questa competitività globale?

Concludo con una frase scritta centocinquant'anni fa da Massimo D'Azeglio e riportata da Mario Deaglio che dice: "Gli italiani hanno voluto fare un'Italia nuova e loro rimanere gli italiani vecchi di prima".

Questa frase dovremmo cercare di smentirla.

### **Antonella Mei-Pochtler**

Mi riallaccio a quanto hanno detto Bocchi e Lamborghini sul fatto delle grandi discontinuità, vorrei concentrarmi maggiormente sulle conseguenze di queste discontinuità, su come reagire in modo giusto per rafforzare l'azienda di marca. Sono assolutamente d'accordo con loro quando affermano che nelle discontinuità bisogna vedere più le opportunità che i grandi rischi.

Probabilmente, essendo io attiva in un paese sui cui l'hard discount è cresciuto in modo fortissimo (25% della distribuzione), credo che chi non vede la discontinuità come grande opportunità, finisce per avere grandissimi problemi.

In effetti, se vediamo i problemi che la marca e tante marche (specialmente in Germania ma anche nel resto d'Europa) hanno avuto negli ultimi anni, possiamo notare che la marca tradizionale ha perso il potere di redditività.

Questo è dovuto al fatto che il discount e le marche a prezzi più aggressivi, sono riusciti a crescere notevolmente; è dovuto anche ad una reazione troppo a breve termine fondata sul discounting, sulle promotions e non sul

cambiamento delle regole del gioco, una reazione non basata sull'innovazione e sul rafforzamento della comunicazione.

Chi ha reagito a breve termine ha contribuito a perdere la redditività della marca e a perdere il supporto di fiducia del consumatore.

Se questo circolo vizioso è un circolo in cui si trovano molte marche, bisogna domandarsi quali sono i modi per poterne uscire, per cambiare veramente la forza della marca, per fare in modo che la marca venga percepita non come una tassa (come è stato detto prima), ma come una montagna di fiducia da parte del consumatore.

Ci sono grandissime opportunità per la marca se ci si concentra veramente su due funzioni essenziali: la prima funzione essenziale è quella di dare una risposta ai nuovi bisogni del consumatore.

Sembra una cosa molto chiara, molto semplice e uno si deve domandare: “Le marche in passato non hanno risposto alle esigenze dei consumatori?”.

La cosa importante di cui bisogna tenere conto è che negli ultimi anni le esigenze dei consumatori sono notevolmente cambiate.

Bisogna cercare di offrire delle marche o dei prodotti che danno la possibilità di guadagnare del tempo, in quanto il consumatore tipico ha sempre meno tempo da dedicare alle cose meno importanti. Tutti quelli che offrono quick shopping, convenienze e che offrono informazioni specifiche, sono quelli che vincono; le marche che non si adattano a questi nuovi trend hanno sicuramente dei problemi, sia a breve che a lungo termine.

L'altro grande tema al quale devono rispondere anche le marche è che il consumatore tipico ha sempre meno denaro a disposizione. Il budget tipico

del consumatore é sempre più diviso tra offerte molto diverse: offerte di entertainment, offerte di altri prodotti, di altri servizi, che per il consumatore diventano sempre più importanti, e quindi bisogna cercare di dargli più *value* per lo stesso denaro.

L'altra cosa che è molto importante per il nuovo consumatore é dare una risposta alla sua sofisticazione.

In base all'esperienza totale che il consumatore ha con la marca, sia all'atto d'acquisto ma anche dopo, egli pretende più trasparenza di performances, più trasparenza sui valori che la marca gli dà.

Se questi sono i basics che la marca deve dare al consumatore, bisogna dire che cambia anche il ruolo della marca.

Vorrei tornare a quello che ha detto stamattina Thoenig parlando della marca come "cattedrale".

Questa analogia non mi piace molto perchè io vedo la marca più come una "religione" che come una "cattedrale".

La cattedrale é una cosa materiale mentre la forza della marca é una forza più immateriale.

Secondo il mio punto di vista la marca è immortale. Ci sono delle marche che non hanno più dietro di loro prodotti materiali, ma tutti conoscono le marche.

Nelle ricerche fatte in America sugli elettrodomestici, é stato scoperto che molti consumatori sono convinti che la G.E abbia degli elettrodomestici che da vent'anni non ha più nell'offerta.

Il fatto é che queste marche hanno un valore immateriale, hanno una competenza specifica in un settore.

Se è vero che la marca è un valore immateriale (forse in modo molto pomposo) ed è considerata come una religione, bisogna domandarsi quali sono i grandi trend per i consumatori.

I consumatori tendono a suddividersi in piccoli gruppi, in tribù. Non amano più l'omogeneizzazione ma amano aderire a dei club di amici.

I consumatori non vogliono più la marca quale autorità centrale che dice cosa va bene e cosa non va bene.

La marca deve cambiare il suo ruolo filosofico.

Per il consumatore la marca deve diventare un'amica e non un'autorità o un'istituzione.

Questo forse è uno dei cambiamenti più difficili per chi è addetto ai lavori, per chi si occupa della comunicazione, per chi si occupa dell'interazione tra la marca e il consumatore; in quanto se è vero che c'è una frammentazione dei consumatori, diventa molto più difficile legare i vari gruppetti di consumatori alla marca.

Le marche forti sono quelle che riescono a diventare delle marche di referenza per grandi generazioni e riescono ad evolversi con l'evolvere sociologico di queste generazioni.

Le grandi marche che sono riuscite a cogliere questo *challenge*, sono tutte marche piuttosto classiche.

Da un articolo di Fortune, intitolato: "Brands Rule" (Le marche comandano), viene sottolineato che le aziende di grande marca tipo: Walt Disney, Coca-Cola e alcune altre, sono quelle che hanno creato più valore.

Perchè hanno creato tanto valore? Perchè sono riuscite a cogliere le emozioni di grandi generazioni. Mi è piaciuta molto l'analogia di De Lucchi che dice: "Siamo nell'era romantica, quindi il consumatore vuole percepire delle emozioni".

Le marche che riescono a creare delle emozioni sono quelle che vincono.

Guardiamo quello che Walt Disney è riuscito a fare dicendo: "Our product is to make people happy" il che significa: "Il nostro business è rendere felici", in particolare le famiglie. Oppure quello che dice BMW: "Noi ci concentriamo sul piacere di guidare", non sulla tecnologia ma sul piacere di guidare.

Queste sono le marche che hanno colto le necessità di emozionalità che ha il consumatore.

Se questi sono i challenge della marca, bisogna domandarsi come si può reagire.

In effetti ci sono alcune cose che bisogna osservare ed è per questo che noi parliamo del Brand Renaissance (Rinascimento della marca), anche perchè si riscontrano parecchie analogie con il Rinascimento.

Innanzitutto, per rafforzare le marche bisogna avere una base competitiva.

Il Rinascimento non sarebbe esistito culturalmente se non ci fosse stata una base di redditività forte delle città stato, delle città che avevano le possibilità di finanziare le botteghe e gli artisti.

La competitività è la base principale per entrare nel "Rinascimento della marca".

La competitività non serve a niente se uno non ha la comprensione profonda di quelle che sono le emozioni e i bisogni profondi del consumatore: le “insights” profonde.

Riguardo alle soddisfazioni latenti, è fondamentale sapere ciò che è importante per il consumatore. Se noi chiediamo a un consumatore cos'è che non va bene, è difficile che lui riesca a spiegare cos'è che non gli va bene. Bisogna cercare di capire quali sono le cose che potrebbero rendergli la vita più facile (è per questo che noi parliamo delle insoddisfazioni latenti), ma bisogna anche cercare di capire quali sono i compromessi che il consumatore fa con una certa marca e con un certo prodotto.

Se abbiamo la comprensione profonda di quello che il consumatore vuole, di quello di cui ha bisogno, dobbiamo cercare di creare un paradigma originale e il paradigma originale non è sempre completamente rivoluzionario ma potrebbe essere un paradigma basato su alcune cose classiche.

Ognuno può imparare da Coca-Cola cos'è un buon brand management, ma nessun può copiarlo.

Nessun artista di nome può copiare degli esempi classici; può solamente prendere degli spunti interessanti ma poi deve reinterpretarli e aggiungere qualcosa di veramente originale.

Terzo punto: bisogna avere un team visionario.

Il tema del team e della visione è importantissimo.

Nessuna marca può crescere se non c'è qualcuno che ha un'idea chiara di quello che la marca deve essere per il consumatore a lungo termine.

Certamente il visionario non può implementarlo da solo.

Come nelle botteghe rinascimentali, bisogna avere un team che cerca di interpretare e di eseguire con delle capacità complementari quello che il visionario ha concepito.

Bisogna avere ovviamente anche un'innovazione senza tregua.

Il grande artista non è quello che ripete sempre lo stesso dipinto o che lo moltiplica; ogni volta c'è lo stesso stile ma l'artista lo reinterpreta, cerca di sorprendere quelli con i quali comunica.

Nello stesso modo la marca deve avere un aspetto di innovazione senza tregua ma sempre con lo stesso stile e in modo riconoscibile.

Se questi sono gli elementi che rendono più forte la marca, bisogna domandarsi chi sono le marche, quali sono le marche che riescono veramente a cogliere questa possibilità e a implementare il programma di "Rinascimento della marca".

La cosa che ci stupisce è che ci sono delle marche che riescono a cogliere ciò in un modo molto buono.

La bottiglia di *Virgin Cola*, bottiglia chiamata Pammy, in quanto ispirata a Pammy Anderson, in quanto il Sig. Branson proprietario della Virgin ne è molto affascinato, è una Cola che ha avuto successo in Inghilterra e si è piazzata come alternativa alla Coca-Cola e Pepsi Cola nella grande distribuzione.

La marca è Virgin ed è una marca che fino a poco tempo fa non aveva un power drink, che è stato creato da un'azienda che nei primi tre anni aveva solamente 6 impiegati e che ha un fatturato di 260 milioni di marchi.

Come si fa a fare un fatturato di 260 milioni di marchi con 6 impiegati?

Bisogna creare un network molto sofisticato con terzisti e vari che lavorano insieme.

Queste marche nuove sono dei grandi *challenger* delle marche tradizionali. Probabilmente ciò dipende anche dal fatto che non hanno i vincoli di dover ritrovare un ruolo, in quanto iniziano con un *green field approach* e non si devono ridefinire.

Chi vincerà la battaglia per la nostra mente?

Le nuove marche, o le marche tradizionali, oppure le marche “verticalizzate” che si integrano in distribuzione? Le marche dei servizi, o le marche che vengono da settori più giovani (software, servizi di nuovo tipo)?

In questa concorrenza nella battaglia per la mente del consumatore, bisogna vedere chi riesce a difendersi in modo migliore, chi riesce a essere il primo a rafforzare la marca.

Le marche forti cercano di superare i confini tradizionali, nel senso dei confini di prodotto. Parliamo, ad esempio, di Swatch; ha iniziato con gli orologi ma si indirizza sempre più su prodotti che hanno un *involvement level* più alto. Vi farò vedere l'esempio di come ha concepito la nuova Smart Car insieme a Mercedes.

Le marche consolidate cercano di entrare in settori che hanno una rilevanza maggiore per il consumatore e che possono stimolare delle emozioni più forti.

In questo modo il consumatore ritiene inattuali delle marche che rimangono ristrette al loro ruolo tradizionale.

Bisogna però domandarsi se una marca tradizionale ha la necessità di attraversare i confini in modo così radicale e di collocarsi in categorie di prodotto completamente nuove.

Credo che ciò dipenda dalle possibilità di innovazione che ha nella sua categoria di base.

Se è vero che bisogna allargare e superare i confini, bisogna creare un modello di azienda di marca alternativo.

Un modello che noi chiamiamo Brand Net Company, il quale ha un nucleo che si concentra sul management della marca, ma che cerca di lavorare molto di più con dei terzisti o con delle aziende specializzate su altri settori. In questo modo si riesce a migliorare tutta la parte principale della marca: comunicazione e innovazione, cercando di non appesantirla con quelli che sono, per esempio, i pesi degli *assets* i quali la mantengono più vincolata a quelle che sono le categorie tradizionali

La Brand Net Company può essere un modello alternativo per entrare nei nuovi settori, o per trasformarsi quando si è notevolmente attaccati da marche forti che entrano nel proprio settore.

La Brand Net Company è un modello alternativo in vari settori di prodotto e ha riscontrato parecchio successo.

Ad esempio, nel settore dei personal computer la Apple o l'IBM hanno come grande concorrente un'azienda come DELL, che produce personal computers al minimo.

Abbiamo esempi a tutti i livelli: nella lingerie, nelle calzature sportive, nelle automobili, negli alimentari, nelle bevande e persino nell'elettronica di grande consumo.

Parlando dell'elettronica di consumo, abbiamo l'esempio di un grande distributore tedesco: Karstadt.

Acquistando la marca Dual (una marca di elettronica che fino a pochi anni fa era ancora attiva), l'hanno usata come marca privata per la distribuzione ed inizieranno ad offrirla ad altri distributori.

Quello che fanno quindi é: prendere la marca, concentrarsi sul brand management e acquistare tutti i servizi per mettere dietro la marca dei prodotti.

In questo contesto ci sono due esempi interessanti:

Il primo é l'esempio di Nike.

Nike è il produttore di scarpe da ginnastica che nel 1984 ebbe una grande crisi.

La crisi era in concomitanza con la crisi del jogging e quindi non c'erano più le grandi vendite delle running shoes.

Phil Nike pensò che per ristrutturare e per reinventare l'azienda, c'erano due cose importanti da fare. Innanzitutto slegarsi dai forti vincoli degli assets della produzione.

Per riuscire ad essere più flessibile nel reagire ai nuovi trend dei consumatori, iniziò a lavorare con tre livelli di terzisti con un sistema molto sofisticato.

Seconda cosa: concentrarsi molto di più sul design, su R&D e sul marketing, utilizzando un supporto di designers esterni per sviluppare dei prodotti molto più micro-segmentati su vari settori della ginnastica.

Una delle grandi innovazioni fu la scarpa “A.R Jordan”, una scarpa da basket creata per un omone molto pesante, con molta energia e che quindi esige una scarpa particolare.

Quello fu l’inizio di una grande serie di micro-segmenti che Nike è riuscito ad occupare, giungendo ad avere un’altissima quota di mercato.

Questo non sarebbe stato possibile se non avesse ristrutturato l’azienda in un Brand Net, cioè in una rete con sofisticati terzisti per vari settori.

Un’altra azienda dalla quale non ci saremmo mai aspettati questo tipo di iniziativa è Mercedes.

Mercedes è una delle aziende più tradizionali, con una catena di valore molto integrata, che, per entrare nel nuovo business delle piccole automobili chiamate Micro Compact Cars, ha iniziato ad attuare un progetto con Swatch.

L’idea è di utilizzare la marca Swatch, di utilizzare la competenza della progettazione e della costruzione delle macchine della Mercedes, ma di avere un forte supporto di terzisti sia per la produzione che per la distribuzione.

La cosa più importante è che l’integrazione totale nella produzione è solamente del 20%.

Ci sono 25 grandi terzisti che assemblano parti complete della macchina e parteciperanno anche all'azienda di assemblaggio totale, un nuovo modello di azienda automobilistica per entrare in un nuovo segmento.

La Mercedes ha trovato un nuovo ruolo e si è ridefinita per cercare di rafforzarsi.

Quali sono le implicazioni per le aziende di marca?

1. Bisogna domandarsi se si è più un produttore, un distributore o una marca.

Qual'è la cosa sulla quale ci si vuole concentrare? Sulla produzione, sulla distribuzione o sul management del nucleo della marca?

2. Seconda domanda: Qual'è la posizione nella rete, cioè nel BrandNet?

Alcune aziende vivono benissimo facendo i terzisti - e diventano dei terzisti di successo - perché hanno deciso o capito che non hanno la capacità, la forza creativa e la forza di redditività per supportare una marca.

Bisogna però domandarsi: “Vogliamo essere proprietari della catena di valore, vogliamo essere integratori o vogliamo essere terzisti?”.

3. Terza domanda: “Siamo capaci di riesaminare regolarmente la catena di valore in modo radicale?”.

Le funzioni che abbiamo, sono quelle che risultano strategicamente fondamentali per rendere la marca più forte e dare il valore importante al consumatore?

4. Una volta esaminato quanto sopra, bisogna domandarsi (e risulta la cosa più difficile), se siamo capaci di “distaccarci” da alcune funzioni.

In effetti, nel management sono presenti tutti quelli che sono i rappresentanti delle funzioni. Distaccarsene é un po' difficile sia dal punto di vista umano, che dal punto di vista economico, ma bisogna comunque essere radicali.

5. Si ha la cultura necessaria e le capacità necessarie per sfruttare questa opportunità enorme che ci è data dalle discontinuità?

Siamo capaci di sfruttarle per rafforzare la marca o le subiamo?

Credo che, in particolare per i produttori di marche italiane (che hanno una grandissima tradizione e la capacità di lavorare con terzisti in modo più flessibile), ci siano opportunità enormi che sono molto più difficili da cogliere in aziende che hanno delle culture più tradizionali e più di controllo.

□ **NUOVE DIMENSIONI PER I VALORI DELLA MARCA**

Terzo Panel

• **Innovazione dell'innovazione**

*Introduzione*

*Silvio Paschi*

*"L'innovazione dell'innovazione", la prossima discussione, ha un titolo ricalcato su quello della traduzione italiana di un vecchio, ma sempre utile, libro di Paul Watzlawick, "La realtà della realtà".*

*Debbo dire che per quanto creativa sia questa traduzione e affascinante il senso di ricorsività che trasmette, il titolo originale americano "How real is real", con l'ambiguità della domanda che implicitamente contiene, è superiore: benchè molto provocatorio, sarebbe stato assai pertinente per i nostri lavori.*

*"Quanto innovativa è l'innovazione ?", "il nuovo è necessariamente innovativo ?", "l'innovazione è necessariamente creazione di nuovo ?" non sono oziose schermaglie sofistiche, non più che l'interrogarsi sui rapporti tra discontinuità ed evoluzione e chiedersi come discontinuità ed innovazione si influenzino reciprocamente. Lo sentiremo ora da*

**Gianfilippo Cuneo**

**Fulvio Carmagnola**

**Catia Bastioli**

## **Gianfilippo Cuneo**

Ho pensato di iniziare questa presentazione proponendovi un video.

*(L'oratore commenta le immagini di un video).*

Avrete riconosciuto la musica di tipo sostanzialmente nazionalistico e, per chi segue le corse, avrà riconosciuto la Ducati.

Tredici anni fa la società Ducati era stata venduta per circa 15 miliardi, ma nel frattempo, ha vinto di tutto perchè alcune persone hanno fatto funzionare l'azienda e hanno inventato cose nuove.

Oggi é un'azienda che se viene rivenduta ha valore di centinaia di miliardi.

Noi vediamo sempre queste cose in televisione e ci dimentichiamo cosa c'è dietro.

Notiamo solo il successo, lo champagne, la Ferrari.

La Ducati bisogna costruirla nei posti giusti. Non la si può ideare a Napoli o a Roma, ma si deve architettarla a Bologna.

La marca si crea partendo dal saper fare le cose in modo eccezionale e quindi, con l'amore per la tecnologia, l'amore per i "diversi", l'amore per chi é capace di creare.

Altro caso:

Ammiraglia Costa Crociere: nave Costa Victoria. Entrerà in esercizio a fine mese.

Questa è la sua dimensione; questa é la dimensione confrontata alle Piramidi e questa al Colosseo.

L'interno è tutto mostrato in Computer graphics in quanto la nave non é ancora terminata.

Come sapete, Costa é fallita alcuni anni fà ed è stata ricostruita proprio con l'idea di lanciare dei prodotti innovativi, di affermare la marca Costa come un'idea di crociera per persone giovani. Nel frattempo, si é dovuto lavorare per ricostruire l'immagine del prodotto, per offrire prodotti diversi in tutti i paesi del mondo.

Naturalmente bisogna fare delle navi che sono diverse e bisogna saperle fare.

Questa é la precedente ammiraglia, la Costa Classica. Sentite il commento:

“...paragonabile alle strutture che servono una città di 200.000 abitanti. La Costa Classica infatti, é attraversata da 1.000 Km di cavi elettrici, da 150 Km di tubi, da 600 Km. di saldature e trapunte in un disegno sapiente di leghe leggere, da 10.500 tonnellate di lamiere d'acciaio robustissime.

Otto ponti più in basso, nella sala macchine, i motori stanno girando al massimo per portare la Costa Classica alla sua velocità di crociera: 20 nodi (circa 36 Km all'ora)...”

La parte sui motori, sulla tecnologia, voleva essere un po' provocatoria in quanto lavorando come consulente per aziende di marca, molto spesso ho visto una certa disattenzione per queste parti tecnologiche.

Infatti, la relazione che farò dopo rappresenta una provocazione proprio per dire che dobbiamo pensarci.

Questo é l'ultimo nato: il Dragon Fly.

Si tratta del terzo elicottero certificato nella storia dell'aeronautica italiana ed é nato nei giorni scorsi.

Porta due persone, raggiunge i 100 Km all'ora, ha un'autonomia di 3 ore, costa 150 milioni (se volete ho copia commissioni). La cosa interessante è il prezzo, il costo é minore (ed è abbastanza straordinario nell'industria

aeronautica). Il costo di produzione è di 100.000 lire all'ora ed è stato costruito nelle zone di Varese dove qualcuno è riuscito a utilizzare le idee degli ingegneri dell'aeronautica.

Questo forse è più vicino al concetto tradizionale della marca:

“L'anatra mandarina è il simbolo di un marchio prestigioso conosciuto in tutto il mondo: Mandarin Duck”.

Sentiamo il commento dell'ultimo prodotto:

“Siamo alle soglie del terzo millennio e già oggi prendono forma nuove idee che diverranno normalità da qui a pochi anni. Pensiamo alle forme arrotondate delle nuove automobili, alla leggerezza dei cellulari o ai colori pastello di sofisticati Hi-Fi; le punte del moderno sono state smussate, arrotondate, avvolte con un velo di ludico e rassicurante tepore...”

Il messaggio qual'è? E' che bisogna saperlo fare. Per concepire questi prodotti, per concepire una marca bisogna avere una sensazione di come si può costruire qualcosa di nuovo, utilizzando tecnologie che vengono da altri settori, cioè se uno non domina la tecnologia, non è capace nemmeno di pensare che può creare questo tipo di cose.

Ultimo esempio: queste è l'aumento delle vendite di prodotti che sono alla base della nuova società Lexicon.

L'azienda si affermerà come marca basandosi su queste tecnologie assolutamente innovative dell'engineering technology. Questa è una fotografia di cos'è una drop d'inchiostro.

Il messaggio di fondo è: la tecnologia è una cosa seria.

Molto spesso ci riempiamo la bocca di tecnologia e di innovazione, ma poi non la sappiamo riconoscere nei fatti, nei comportamenti delle aziende e non progettiamo alla testa delle aziende per saper riconoscere il valore di queste cose.

o o o

Passerei direttamente alla parte che rappresenta il messaggio pratico che vorrei darvi, non soltanto come consulente, ma come uno che poi queste cose le mette in atto.

Quando noi operiamo come investitori (abbiamo comprato fino adesso circa 8 aziende con un fatturato aggregato di oltre un migliaio di miliardi), noi progettiamo la testa delle aziende, il modo di pensare delle aziende, in maniera da ottenere quei risultati che ci attendiamo.

La vera difficoltà del discorso di marca è come creare queste marche.

Per creare una marca bisogna avere questi quattro elementi:

1. Idea di prodotto e di marketing.
2. Capacità distributiva.
3. Capacità di produrre un costo/performance competitivo.
4. Capacità tecnologica innovativa.

Per creare una marca la difficoltà non è quella di amministrare bene una marca esistente, ma è crearla.

Per creare le marche, bisogna stabilire dei link più forti fra due di questi elementi:

- alcuni di voi conoscono VetroArredo: fanno il vetro-mattone (materiale che dava luce alle cantine).

Sono riusciti a collegare l'idea di marketing come un'idea distributiva e innovativa tramite gli architetti;

vendono un prodotto al prezzo doppio della concorrenza in quanto hanno avuto la capacità di creare un link tra questi due.

- CastelGarden (forse non lo conoscete) é il leader europeo dei tagliaerba.

Sono stati capaci di collegare un concetto di costo imbattibile, con una capacità distributiva: produrre per conto terzi per la grande distribuzione. E' il numero uno in Europa.

- Mandarina Duck (come abbiamo già visto), collega sostanzialmente tecnologia a mercato.

- Ferrero: ci togliamo tutti il cappello davanti a Ferrero perché potremmo interpretarlo in tutti i modi.

Certamente la capacità di creare le macchine che producono Rocher e creare questo prodotto a basso costo é una cosa abbastanza unica.

Quindi, creare una marca significa saper fare un ponte fra due cose diverse.

Purtroppo o per fortuna per noi, nella mentalità dei managers di tipo americano, creare la marca o l'innovazione non é certo una preoccupazione.

Da un'indagine fatta su circa 600 top managers americani é risultato:

- Preoccupazione n. 1 : risultati finanziari.

- Preoccupazione n. 2 : Customer equity.

Vediamo un'altra indagine: l'importanza di attività future.

Guardate quanto poco è importante il “Develop new process technologies”.  
Quindi la fabbrica, gli ingegneri, i ricercatori, sono senz’altro l’ultima preoccupazione dei top managers.

Cosa si deve fare invece per creare prodotti nuovi, idee nuove?

Non basta parlare di discontinuità, bisogna fare!

Bisogna identificare delle opportunità di mercato e comunque pensare alla vulnerabilità dei concorrenti (facile a dirsi, difficile a farsi), ma soprattutto progettare come questa azienda, questo gruppo di persone, acquisirà nel tempo capacità distintive, cioè differenziali rispetto ai concorrenti.

Voi, noi che siamo in ambiente di aziende di marca, abbiamo tutti una predilezione per il saper comunicare: marketing, sociologia, psicologia e, adesso che sappiamo che Gucci vale 2.500 miliardi, siamo anche molto attenti a cosa vuol dire “Share-holder value”.

L’implicazione di questo é che abbiamo imparato ad amministrare, ad ampliare una “value proposition” esistente oppure una “brand equity”, essenzialmente attraverso strumenti di marketing.

Io sostengo che bisogna imparare altre cose: bisogna saper fare tecnologia, informatica avere sensibilità per che cosa offre veramente il mondo delle telecomunicazioni, logistica e make and buy internazionali (come ad esempio Invicta), per costruire qualcosa di veramente nuovo. Una “value proposition” nuova, creare dei marchi nuovi ed affermarli nel tempo.

Per fare questo bisogna cambiare il nostro modo di pensare.

Questo è il modo di pensare tipico di chi lavora nel marketing: si ritengono tutti intelligenti, belli, aggressivi, vincenti, polivalenti, sofisticati, job seekers, riconosciuti e orientati a far soldi.

Dietro c'è un "back office" e ne fa parte chi si occupa di ricerca, tecnologia e produzione.

Questi, al contrario di chi lavora nel marketing, sono: molto limitati, brutti, remissivi, perdenti, non sono polivalenti ma monocromatici, scientifici (è un insulto, un epiteto), sono incastrati, nessuno li conosce e naturalmente sono orientati a spendere soldi.

Dove si comincia a creare la capacità distintive?

Il problema è che da qualche parte bisogna incominciare.

Marca vuol dire creare clienti fedeli... Ma come si inizia?

Io sostengo che si inizia con le proprietà distintive e bisogna riflettere su un fatto fondamentale.

Se confrontiamo Nestlé con Unilever oppure Barilla con BSN, la qualità delle persone di marketing è sostanzialmente la stessa e non si riescono a distinguere.

Ci si distingue sotto.

Quei "poveretti" del back office o sono brutti e strani, oppure sono dei "diversi".

Per innovare veramente bisogna attrezzarsi mentalmente in modo da ricercare e riconoscere fonti di innovazione non consuete.

Tipicamente, l'azienda di marketing ha delle persone che sono capaci di percepire ricerche di mercato, tendenze di mercato, comunicare, rapporti con il trade e quindi, vediamo un'azienda progettata in quel modo.

Essendo tutte progettate in quel modo, il vantaggio distintivo sta nel progettarle in altro sistema.

Bisogna avere persone che si intendano di ricerche di mercato, ma che sappiano parlare di acquisti e tecnologia in modo serio e dandone valore.

Bisogna riconsiderare come pensare nelle aziende. Ma in quale maniera?

Questo é il modo tradizionale: ci sono delle aziende dove i fornitori sono considerati dei terzi, le persone brave sono considerate importanti, (tutti diciamo che sono importanti, ma poi le licenziamo alla prima occasione); gli ingegneri sono considerati poco creativi; i laboratori sono considerati lenti e costosi; i managers sono dei dipendenti (sono pagati e quindi dipendenti); i "diversi" sono da eliminare.

Noi progettiamo le aziende in questo modo:

i fornitori sono partners (ricordiamo il network della Brand).

Le persone brave sono insostituibili. Ma insostituibili veramente! Se gli amministratori delegati e i direttori generali sono sostituibili, vuol dire che devono essere al servizio delle persone insostituibili e non essere i padroni.

Gli ingegneri sono quelli che sanno (un po' provocatorio in questa assemblea).

I laboratori sono motivabili (basta andare da loro con un tozzo di pane e ti danno l'anima).

I "diversi" sono da incoraggiare.

## **Fulvio Carmagnola**

Il tema del mio intervento segue a ruota quello che diceva il mio amico Bocchi però, nello stesso tempo, vorrebbe cercare di entrare un po' più nei particolari, scendere a un livello di grana fine sotto la cornice.

Il tema del mio intervento è: come coltivare la discontinuità .

Ho due argomenti da sviluppare:

- il primo intervento è una piccola riflessione sui modelli mentali. Questa riflessione fa perno sull'analisi e sulla conoscenza di quello che accade nei luoghi deputati della creatività, che non sono come è noto l'industria, ma sono l'arte e la scienza. In particolare, vorrei fare una riflessione su che cosa noi possiamo intendere per "Knowledge economy", un termine molto interessante sul quale è possibile fare numerosi ed interessanti equivoci.

Secondo me "knowledge economy" significa quel processo di generazione delle novità che ha luogo nella produzione di conoscenze. Economy in questo caso non è inteso in senso economico, ma significa processo complessivo di generazione delle conoscenze.

Mi fa piacere che prima del mio intervento ci siano stati numerosi spunti in questo senso.

Qualcuno diceva: "stare sul confine", (G Bocchi); "coltivazione di questi aspetti ambigui sul fare discontinuità", (Thoenig).

Questa piccola riflessione sul tema della "knowledge economy" si basa su un lucido.

Il tema del primo lucido è: come si forma un'isola . Ed è una specie di prova, una sorta di mappa mentale. Quando pensiamo al processo, noi abbiamo in

mente qualche cosa come la figura in alto: quello che i tecnici chiamano flusso laminare (la corrente di un fiume, per esempio).

Ma come si forma un'isola?

Michel Serres (epistemologo e filosofo), ha scritto un pezzo bellissimo di meditazione sulle storie di Tito Livio e sull'isola Tiberina: "ad un certo punto nel corso di questa corrente si fermano dei pezzi, dei sassi, delle pagliuzze, degli ingombri, dei pezzi di sabbia che si raggruppano sul fondo".

All'inizio non si vede poi, a un certo punto, emerge l'isola: si forma l'isola Tiberina.

All'inizio é un cumulo di detriti, poi man mano cresce la vegetazione, si forma qualcosa che noi adesso siamo abituati a percepire e a vedere come un'isola.

Un'isola si forma dall'interruzione di un flusso.

E' questa l'immagine che io ho della discontinuità, cioè l'immagine di una genesi.

Questo lo dico perchè credo che sia possibile, anche nell'organizzazione, contrapporre due tipi di quadri mentali:

- il quadro mentale della continuità dove noi parliamo di "trouble" e di conseguenza con il "trouble" facciamo dello "shooting", cioè lo ammazziamo.

L'economia della conoscenza non funziona così. L'economia della conoscenza funziona al contrario, utilizzando la potenza generativa del problema. Non si spara al problema, ma lo si alleva come se fosse una risorsa preziosa; lo si alleva finchè cambia aspetto, finché assume un

carattere discontinuo e viene generata quella che si chiama la scoperta scientifica o l'invenzione artistica - volevo portare le diapositive dove si vedeva la pop-art di Andy Warhol in quanto le confezioni di detersivi sono state eternate nell'arte e di conseguenza la merce è stata eternata nell'arte della pop-art .

Prima riflessione:

Se dovessi contrapporre due quadri mentali, direi che il quadro mentale da cui siamo potentemente influenzati (cioè quello della modernità), è il progresso e un flusso continuo e ascendente.

La discontinuità è essenzialmente un "trouble"; qualunque cosa se ne possa dire o qualunque omaggio le si possa fare, nel nostro quadro mentale della discontinuità, c'è questo pensiero: "Per la miseria, un altro problema! Cerchiamo di sparargli il più presto possibile."

L'economia della conoscenza invece, si basa sulla "coltivazione del problema", quindi sulla ricerca accanita di quadri mentali che possono permetterci di coltivare il problema (non di trovare la soluzione) e di incrementare la potenza enigmatica del problema.

Le storie delle scoperte scientifiche sono piene di queste questioni.

La successiva posizione è: i caratteri della "knowledge economy" possono essere trasportati nella "business economy"? Che cosa c'è di comune tra la "knowledge economy" e la "business economy"?

Come funziona la "grana fine" del quadro mentale e come è possibile in una "business economy"?

Ambrosetti prima ci ricordava che dobbiamo sempre correre.

Che io sia capriolo o leone, sono sempre dentro questo “loop della continuità”. Come faccio a rinnovare i quadri mentali, come faccio a cambiare gioco?

Questa é la seconda parte del mio intervento.

Sono un dilettante dal punto di vista della ricerca e sviluppo, mi occupo, però, di apprendimento organizzativo.

In questo periodo, sono occupato in una ricerca sulla ricerca, cerco di capire se é possibile trovare modelli di lavoro, regole organizzative e strutturali che in qualche modo presiedono all’atteggiamento di scoperta; se cioè questo processo di scoperta (che é il bene più prezioso che noi traiamo dalla cultura scientifica e artistica), ha qualche corrispettivo nella cultura industriale e soprattutto se può essere regolato e coltivato. Attenzione! Non ho detto prescritto, in quanto questo non é possibile.

Dal punto di vista della “knowledge economy”, ritengo che nel campo dell’organizzazione stiano accadendo alcuni eventi abbastanza importanti.

Il primo evento é che il tema della ricerca e sviluppo tende a diventare tema trasversale al suo essere tradizionalmente delegato ad una funzione.

In un certo senso il tema della ricerca sembrerebbe co-appartenere al terreno trasversale dell’organizzazione.

Il secondo tema é che noi dobbiamo fronteggiare un paradosso quando ci occupiamo di “knowledge economy”.

Il paradosso é questo: prescriviamo l’innovazione, tempificandola, mentre nell’economia della conoscenza l’innovazione non é tempificabile.

Questo é uno strano paradosso del tempo; siamo vittime di un tempo prescritto, ma nella prescrizione pochissimo può sorgere, perché quello che sorge, sorge per caso come l'isola Tiberina.

Naturalmente, il caso è ciò che deve essere coltivato e non prescritto.

Da questo punto di vista, ho provato a pensare che cosa viene fuori quando riflettiamo sulle organizzazioni che lavorano sulla ricerca e sembra che il risultato sia una sorta di strano modello duale.

Forse a voi può sembrare banale, ma io ne sono rimasto sorpreso, perché è molto simile ad altri processi che avvengono in altri campi della conoscenza. Sembrerebbe, che la maggior parte delle attività creative della ricerca avvenga per metà dentro e per metà fuori e avvenga per mezzo di soggetti e in luoghi, che sono marginali rispetto alla gestione del potere della pianificazione, dell'organizzazione ecc..

In altre parole, avviene questo fenomeno di "métissage" ai bordi (i confini del caso, come diceva G. Bocchi).

Questa storia dei confini del caso ha un riferimento molto preciso dal punto di vista organizzativo:

é un'organizzazione semi caotica e bassamente finalizzata.

E' come se ci fossero due reparti di ricerca e, man mano ci spostiamo nello schema, da un lato andiamo dall'ordine verso il caos, dove per ordine intendo un sistema di procedure, un sistema di tempificazioni, un sistema di pianificazioni e controllo.

Man mano ci spostiamo verso la periferia, accettiamo di inglobare nel nostro modello di comportamento il caos.

Caos che cosa vuol dire? Vuol dire accettare di ibridare con strane figure tutto quello che noi sappiamo circa i temi dell'organizzazione aziendale, della pianificazione, ecc. (per esempio, la coltivazione delle analogie improbabili).

Se io procedo in questa catena di somiglianze, in questa rete di somiglianze, mi trovo ad inventare e a produrre qualcosa che non è prescrivibile, ma devo seguirlo.

Man mano ci spostiamo nello schema, notiamo tipi di organizzazioni (che possono co-esistere accanto alla ricerca e sviluppo normale e finalizzata), che sono sempre più caotiche, sempre meno finalizzate, sempre meno gerarchiche, in cui hanno luogo strane forme di leadership che sono basate sulla presenza non della gerarchia, ma della professione.

Ciascuno, come individuo, mette la propria professionalità, ma essa viene messa in discussione all'interno di questo gruppo e quindi, per esempio, gente che faceva l'ingegnere, si ritrova con una funzione completamente diversa.

Questo processo mi colpisce moltissimo.

Se noi fossimo in grado di generalizzare nell'organizzazione, di liberare tutta l'organizzazione da un sistema di regole che sono coerenti con l'idea del flusso (l'idea del flusso è coerente con un sistema di regole gerarchiche), noi potremmo avere, da questo tipo di vincolo, una serie di intersezioni che essendo reticolari, non sono prescritte, non hanno un ordine preciso, ma vengono catapultate all'interno dell'organizzazione normale e producono continuamente dei reticoli di senso, accrescimento di senso e quindi, dei reticoli e dei modelli progettuali.

Ho parlato di organizzazione duale e ho l'impressione che il momento dell'innovazione o il processo dell'innovazione debba essere affidato non, in modo funzionale, a determinati reparti, ma debba essere generalizzato a tutto il territorio dell'impresa.

Per dualità, intendo un modo "mentale" di funzionare dell'organizzazione, che è duplice e l'ho chiamato: macchina riproduttiva e macchina celibe.

Come sapete le macchine celibi sono una cosa che è stata inventata da Marcel Duchamp, uno dei più grandi creativi del XX secolo, il quale con grande saggezza diceva: "Quando sento parlare di creatività mi spavento".

Questo è quello che il vero creativo deve fare: non sbandierare la creatività, ma creare le cose.

Che cos'è una macchina celibe? Una macchina celibe è una macchina cognitiva, è una macchina che non lavora in vista della riproduzione, ma lavora in vista della riflessione.

Può anche lavorare a vuoto, può avere dei momenti di *défaillance*, può avere delle discontinuità, può smettere di parlare per qualche tempo, non è obbligata a parlare fino alla fine dell'intervento, ecc...

Questa ibridazione tra la stessa macchina che funziona in un regime duale o tra due macchine che si incontrano, è quello che dovrebbe favorire gli episodi che nella metafora biologica chiamiamo "episodi di speciazione". Questo significa che, quando un processo che ha avuto un andamento continuo per moltissimo tempo improvvisamente assume un andamento completamente diverso, nasce una specie, un prodotto.

Esiste dunque una linea di break-down o fronte del break-down.

Il break-down è (secondo i cognitivisti e gli scienziati), l'interruzione dei rapporti consueti di visibilità e di abitudine e nello stesso tempo, quello che un filosofo grande chiamava "il balenare improvviso dell'aspetto", cioè improvvisamente quella cosa la vedi completamente diversa dal solito.

Noi dobbiamo favorire questo momento.

Che cos'è il fronte del break-down? Naturalmente è un fronte mentale e non fisico; è una specie di linea di confine virtuale che dovrebbe attraversare l'intera macchina dell'azienda sia per la parte cognitiva che per la parte operativa.

Non ho altro tempo per soffermarmi su questo e mi scuso per la genericità di quello che ho detto.

Vi lascio (spero), con qualche suggestione sull'applicabilità concreta di questo modello anche all'organizzazione di impresa.

### **Catia Bastioli**

A conclusione di quest'ultima sessione del convegno, che ha posto l'innovazione al centro del rilancio del concetto di marca, vi racconterò il caso di un progetto di innovazione, relativo alla creazione di materiali biodegradabili: il "Mater-Bi". Questo progetto, oggi, dopo una fase abbastanza complessa e faticosa, si sta incamminando verso l'industrializzazione e il raggiungimento del mercato.

Per questo abbiamo intitolato la presentazione “Mater-Bi saremo una marca”.

Ovviamente, é un auspicio. E’ l’idea che il progetto é ancora un progetto e che dobbiamo camminare ancora molto per andare avanti e rendere il prodotto veramente una marca.

Chi sono e chi siamo.

Ritengo importante dire che l’azienda che si sta’ profilando è formata da un gruppo di ricercatori.

Siamo tutti ricercatori che hanno avuto l’esperienza dell’Istituto Guido Donegani.

Io in particolare, sono un chimico-fisico, ho 15 anni di esperienza nella scienza dei materiali e nello sviluppo di applicazioni in questo settore.

Il mio é un gruppo interdisciplinare, con competenze che vanno dalla chimica organica alla chimica fisica, dall’ingegneria dei materiali alla biologia e alle tecnologie di trasformazione.

Vorrei soffermarmi su alcune date.

Vorrei evidenziare che dal 1981 al 1996 (periodo in cui ho lavorato in questo settore), la data da tenere più in considerazione é il 1984.

In quel periodo, insieme al gruppo interdisciplinare di scienze, ho incominciato a creare dei materiali per applicazioni nel campo automobilistico. Naturalmente, era un settore completamente diverso dal progetto che stiamo portando avanti in questo momento.

Altra data importante é il 1989. Abbiamo incominciato a studiare gli amidi come basi per possibili materiali, portando avanti una sperimentazione che ha dato luogo a circa 27 brevetti; abbiamo provveduto alla costruzione di un impianto; abbiamo effettuato le prime azioni di marketing esplorativo, il che tra il 1993 e il 1995, ci ha dato la possibilità di portare i primi prodotti reali sul mercato.

Nel 1996, intravedendo la saturazione della nostra prima linea industriale, arriviamo al secondo step: la costruzione di un secondo impianto industriale.

Da dove siamo partiti?

Siamo partiti dalla considerazione che uno dei grossissimi problemi che affligge il mondo industrializzato é il problema dei rifiuti.

Il problema é veramente angosciante, la sua soluzione é urgentissima e prevede un ridisegno dello stile di vita della nostra società.

Questo é un tema importante e la soluzione può essere raggiunta con la promozione della raccolta differenziata, con la promozione della trasformazione del concetto di rifiuto in prodotto.

Ogni rifiuto deve trovare una collocazione sul mercato e deve diventare prodotto.

Possiamo lavorare su due fronti: sullo sviluppo delle tecnologie di smaltimento e sullo sviluppo dei nuovi materiali.

Noi ci siamo concentrati sul concetto di nuovi materiali.

Da dove siamo partiti?

Siamo partiti dall'amido perché è una materia prima a basso costo, disponibile in grande quantità sia in Europa che negli stati Uniti; è biodegradabile in diversi ambienti; é biodegradabile e inceneribile con

riciclo dell'anidride carbonica atmosferica senza contribuire ai fenomeni di effetto serra.

E' un prodotto ideale, ma le piante lo utilizzano come un concentratore di energia e non come un materiale vero e proprio.

Il nostro lavoro è stato quello di trasformare l'amido, in un materiale con caratteristiche strutturali, per renderlo alla fine un prodotto industriale.

Attualmente, i prodotti che siamo riusciti a sviluppare sono divisi in 4 classi. Tutte quante sono caratterizzate dall'essere costituite da amido; tutti quanti questi materiali sono biodegradabili, cioè in presenza di microrganismi sono trasformati in acqua e anidride carbonica; sono compostabili, cioè utilizzando un processo di trasformazione dei prodotti organici, dei prodotti alimentari (buccia di mela, foglia ecc.) viene trasformato in humus.

Questo tipo di caratteristiche é tipico anche di questi tipi di materiali.

Quali sono le differenze tra questi prodotti?

Partendo sempre dall'amido, é possibile simulare il comportamento di materiali plastici tradizionali (come il polistirolo rigido o fragile), oppure il comportamento del polietilene con caratteristiche di tenacità e sofficià.

Inoltre, è possibile distinguere proprietà che possono essere di resistenza all'acqua oppure fare addirittura dei prodotti che siano solubili e quindi smaltibili, non soltanto in compostaggio, ma anche attraverso la rete fognaria e attraverso il depuratore.

E' possibile creare una vastissima famiglia di prodotti e noi siamo soltanto all'inizio della conoscenza di quali sono le applicazioni di questi prodotti.

Cosa si può fare con questi materiali?

Ho qui una lista di prodotti e delle possibili applicazioni (la maggior parte di queste sono già industriali), che potranno essere sviluppate nel futuro con lo sviluppo di queste conoscenze.

Un'applicazione possibile: un sacco.

In questo caso si vuole dare l'idea di un sacco per compostaggio, per la raccolta dei rifiuti organici.

Come è nata l'idea? L'idea è nata dall'esigenza, sempre più forte, espressa da direttive a livello europeo e da leggi a livello nazionale.

Il rifiuto organico, il rifiuto alimentare e lo sfalcio erboso, non possono più andare nelle discariche.

Sono un problema enorme per i percolati, per l'inquinamento delle falde acquifere e danno luogo all'emissione di bio-gas (gli effetti distruttivi del bio-gas li abbiamo visti nell'esplosione del palazzo nelle vicinanze di Napoli).

E' un problema gigantesco che deve essere risolto.

Il rifiuto organico deve essere trattato a parte e quindi, raccolto, differenziato e trasformato in humus.

Per fare questo tipo di processo e per poter raccogliere il rifiuto, occorre avere un sistema pratico.

Tale sistema può essere costituito anche da un sacco di plastica tradizionale; contemporaneamente però, quando il sacco arriva nell'impianto di compostaggio e non è biodegradabile, provoca dei problemi enormi e crea l'inquinamento del compost, il quale non raggiungendo le caratteristiche

standard di qualità, non può più essere venduto e deve essere riportato a discarica.

Un sacco che si degradi con il suo contenuto, risolve pienamente questo problema e proprio per questo motivo abbiamo insistito su questa applicazione. Infatti, oggi é presente dalla Norvegia alla Germania, dalla Germania all'Olanda e dall'Olanda all'Italia.

Abbiamo lavorato sulle tecnologie dei materiali per riuscire ad avere dei prodotti meccanicamente resistenti; abbiamo lavorato sugli impianti per riuscire a produrre in modo industriale questo prodotto; abbiamo lavorato con un approccio al mercato diverso da quelli usuali.

Abbiamo creato dei casi in Germania, in Austria e in Italia, con impianti di compostaggio pilota e con comunità interessate alla raccolta differenziata; abbiamo messo a punto un sistema di raccolta funzionante, ribaltando questa esperienza sul territorio; abbiamo portato cultura alle comunità e ai cittadini, mediante conferenze e informazioni.

Più che guardare l'utente come un bersaglio da colpire, abbiamo guardato l'utente come una persona che vuole conoscere ed apprezzare i risultati della tecnologia.

Oggi in Italia (che non é il paese più sensibile all'ambiente), abbiamo circa 200 comuni che fanno raccolta differenziata.

Abbiamo 10 grandi distribuzioni che hanno chiesto di avere il prodotto e, attualmente, il prodotto é su 10 catene in Lombardia e in Veneto.

Abbiamo creato anche un prodotto semplice ma che risponde a un problema molto reale.

Si tratta dei bastoncini netta-orecchie.

Questi bastoncini sono biodegradabili, solubili in acqua, trasformabili in humus quindi, possono superare i problemi creati da quelli insolubili.

Infatti, quelli insolubili vengono smaltiti in modo poco corretto nella rete fognaria.

In questo modo causano il blocco dei depuratori, si riversano nei fiumi, nei mari, sulle spiagge, fino a provocare un fortissimo inquinamento visivo.

Il prodotto solubile verrà lanciato domani a Roma con il marchio "Green-Flock".

In collaborazione con Lega Ambiente e la Goletta Verde, cercheremo di dare tutte le informazioni possibili su come questo prodotto opera, come lavora e quali sono le caratteristiche.

Ecco ora una cosa abbastanza divertente.

Si tratta di un fall-out della nostra ricerca.

E' la creatività di un'impreditrice, che ha pensato al nostro materiale per un uso completamente diverso dalla biodegradabilità; ha pensato che un materiale come il nostro, che si comporta un po' come la pelle, che respira e rilascia aromi e profumi, potesse diventare un articolo interessante nel settore animale.

Ha trasformato il prodotto in un prodotto da masticazione per animali; noi l'abbiamo aiutata a renderlo maggiormente digeribile, al fine di evitare possibili blocchi intestinali che il prodotto alla sua origine poteva dare.

Questo articolo é in ascesa negli Stati Uniti e, in questo periodo, sta entrando con buon successo anche in Italia.

Nel campo del fast food abbiamo prodotti che incominciano a diventare veramente funzionali: posate, piatti e bicchieri.

Abbiamo anche oggettistica varia. Ad esempio, le penne.

Abbiamo poi degli espansi che possono sostituire il polistirolo negli imballaggi.

Si possono fare, inoltre, anche pezzi stampati espansi.

Il prodotto ha la caratteristica di essere perfettamente solubile in acqua.

Una volta che il prodotto arriva a destinazione, l'imballo può essere smaltito direttamente nella rete fognaria e solubilizzato in pochi secondi. Inoltre, se il prodotto rimane nelle strade e crea inquinamento visivo, la prima pioggia può trasformarlo e annullarlo.

Vorrei parlarvi di un esempio che per noi é abbastanza interessante: i pannolini.

Rappresentano il 30% dei rifiuti difficili da smaltire.

Abbiamo lavorato per molti anni su questo progetto e attualmente abbiamo dei materiali che possono funzionare per la parte esterna dei pannolini.

Per molto tempo abbiamo lavorato anche in collaborazione con una grandissima marca negli Stati Uniti.

Devo dire, però, che come persona che lavora nell'innovazione, sono rimasta estremamente delusa dall'approccio della grande marca all'innovazione.

In realtà, la collaborazione che ci è stata offerta da questa grande marca, era solo per poter avere delle informazioni e per poter fare dei brevetti che bloccassero il prodotto nei confronti di terzi.

Bloccare l'innovazione in modo tale che questa non potesse danneggiare il business del prodotto.

Ritengo che questa non debba essere la logica con cui la grande marca si deve muovere.

La grande marca deve proporre cose nuove (ovviamente non fagocitando il proprio business); deve cercare di facilitare in certe nicchie la sperimentazione, il marketing esplorativo ecc., per fare in modo che i prodotti nuovi possano risolvere dei problemi.

In realtà, se c'è una soluzione reale al problema dell'uomo e del suo ambiente, la grande marca si fa' blocco di una possibile evoluzione.

A tale proposito, capisco la crescita di antipatie (soprattutto nei paesi scandinavi), verso marche che portano avanti questo tipo di logica.

Mater-Bi è il nome del nostro prodotto e della nostra classe di prodotti.

Il nome è nato per rompere con una tradizione di nomi che "suonavano" molto di chimica nel campo dei materiali.

Voleva essere un nome nuovo a cui abbinare una caratteristica d'uso come quella dei materiali tradizionali e, nello stesso tempo, una capacità di questi materiali nuovi di comportarsi nella degradazione come un alimento.

Mater-Bi è un nome che può avere vari significati.

Mater può significare materiale, materia o madre; Bi può significare bios, vita o biodegradabile.

E' da intendersi come un nome di fantasia.

Non è una marca in senso proprio. Però, per noi e per i clienti che incominciano a utilizzare il prodotto, sta diventando l'idea di un nuovo prodotto, con nuove caratteristiche.

Il sacco di compostaggio usato in molti comuni non viene chiamato sacco biodegradabile, ma viene chiamato sacco Mater- Bi.

Per il consumatore finale, che usa un prodotto a base di Mater-Bi, la sicurezza di utilizzare un materiale biodegradabile, che offre veramente una soluzione all'ambiente, è una garanzia di qualità.

Come lavoriamo. Questo è un punto estremamente importante.

Abbiamo fatto un grosso sforzo di ricerca, non solo del prodotto, ma anche di ricerca di come organizzarci.

Siamo una struttura abbastanza organizzata nel disordine.

In pratica, noi lavoriamo aperti verso l'esterno e il nostro modo di lavorare è a team.

Il team è formato sia da ricercatori al nostro interno, sia dalle aziende che partecipano allo sviluppo delle nostre applicazioni.

Nel caso dei cotton-fioc Mater-Bi era un team di persone: c'era un produttore che ha investito negli impianti, c'era un costruttore di macchine e un commercializzatore del prodotto.

Eravamo tutti quanti intorno a un piano strategico ben preciso e tutti quanti lavoravamo intorno alla soluzione dei problemi che il materiale poteva avere.

L'idea é quella di lavorare dal laboratorio fino al mercato e più precisamente, dal laboratorio al trasformatore, dal laboratorio al mercato. Non solo, dal mercato tornare indietro, rapidissimamente, al laboratorio e modificare il prodotto.

Non si può fare ricerca in modo costruttivo e ottenere dei risultati, se non si sa dove si vuole arrivare. Inoltre, è importante utilizzare le proprie competenze per capire e per risolvere un problema.

Se ci sono tanti filtri questo non funziona e, quindi, noi cerchiamo di utilizzare il ricercatore (ovviamente modificato nei suoi standard) per portare avanti anche il mercato.

La nostra filosofia operativa é di partire dai bisogni inespressi del mercato, interpretare e capire cosa possiamo creare con questi prodotti.

Per noi, la chiave é la risorsa umana e accumulare le competenze.

Soltanto quando c'è una base di competenze solide è più facile intravedere possibili soluzioni innovative.

Il cambiare continuamente, il tagliare gruppi di ricerche per poi ricostruirli continuamente, non é certamente il modo per costruire qualcosa; la ricerca in

generale e gli uomini di ricerca, non possono essere utilizzati come una cosa tenuta in un angolo e mostrata solo nel momento in cui serve.

La ricerca deve essere la “grading force” dell’innovazione e deve diventare protagonista.

Se la ricerca non diventa protagonista, si rimane con tante marche che esprimono immagini, spesso vuote, (parlo da ricercatore) senza grandi contenuti di innovazione vera.

Spesso, la vera innovazione viene dalle piccole aziende che hanno voglia di fare, di innovare, di risolvere i problemi e non di bloccarli.

L’altro aspetto é la brevettazione.

La cosa importante é proteggere la propria innovazione.

Bisogna essere forti nei confronti dei competitors, studiare nella ricerca per capire dove sono i punti critici del competitor.

Altro punto importante é costruire il futuro invece di prevederlo.

Si deve cercare di capire ed interpretare i bisogni inespressi del mercato e costruire il futuro, un futuro che non é necessariamente rischioso. Se le competenze sono forti, è più facile intravedere le vie per creare il futuro e quindi gli investimenti diventano automaticamente più bassi.

E’ importante dedicare del tempo alla gestione corrente, ma mentre si gestisce il corrente, si deve guardare sempre al futuro e utilizzare le competenze accumulate nel presente per proiettarsi verso il futuro.

Dobbiamo avere fretta e avere ambizioni forti, ma non dobbiamo affrettare i tempi in modo da creare dei progetti che possono diventare irrealistici.

Normalmente c'è una contrapposizione tra i ricercatori e il marketing. La ricerca vede la possibilità di ottenere risultati in modo rapido e con pochi investimenti.

Dall'altra parte c'è un marketing che non riesce a capire fino in fondo la portata dell'innovazione, ha paura dell'innovazione e degli investimenti giganteschi.

Quello che noi cerchiamo di fare è di bilanciare questi due aspetti per gestire un andamento che deve essere realistico.

Come ci organizziamo.

Il coinvolgimento delle persone che lavorano con noi è un fatto fondamentale. Dobbiamo avere un comune sentire verso un intento strategico.

Non abbiamo barriere e delimitazione intorno a noi; lavoriamo con l'esterno e le aziende esterne diventano parte interna nell'ambito di un progetto specifico.

Il nostro obiettivo è quello di sorprendere il cliente portando alla luce il suo bisogno inespresso.

Vogliamo che l'utente finale si renda conto che quel prodotto è veramente una soluzione ai problemi che aveva percepito, ma che non aveva capito fino in fondo.

Individuare nuovi spazi competitivi attraverso il marketing esplorativo.

Il marketing esplorativo è stato ed è per noi un elemento fondamentale.

Il marketing esplorativo significa un'interfaccia tra tecnologia e cliente per cogliere il bisogno inespresso del cliente. Le aziende imparano dai laboratori o dalle attività di sviluppo prodotti, ma imparano soprattutto dalla risposta del mercato. Il marketing esplorativo è sicuramente un mezzo soprattutto quando si interpreta con l'imparare in fretta e imparare a basso costo.

Il marketing esplorativo non può essere utilizzato sulla base di una campagna pubblicitaria costosissima o trionfalistica, ma deve essere seguito e controllato attentamente per avere il massimo dei risultati necessari.

Le risorse necessarie hanno queste caratteristiche: devono essere fortemente flessibili, avere un forte background dell'innovazione, avere una lungimiranza basata su una profonda conoscenza del settore specifico, devono avere la capacità di dialogare con il mercato e di leggere i bisogni inespressi del cliente.

Una figura che sia tra il ricercatore e il manager, ma che mantenga la sua vivacità, la sua attenzione, il suo gusto di innovare - e non la paura di innovare -. Quindi, un momento di rottura, ma anche di comprensione di quelli che sono i bisogni dell'esterno.