

COVER STORY



Guerra è management

Gli eventi bellici possono essere riletti con la logica delle scienze aziendali. Perché dietro a ogni vittoria c'è l'applicazione corretta di una o più leve manageriali.

Gabriella Piroli

Il manager e la guerra. Non è un accostamento casuale, né una provocazione intellettuale. Il manager, a modo suo, è quasi sempre in guerra: con i competitor, esterni e interni, con le quote di mercato, con i modelli organizzativi da implementare, con i conti che tornano e non tornano. E se chi gestisce un'azienda può imparare molto dagli studi di Von Clausewitz e Sun Tzu, può anche reinterpretare i grandi eventi bellici in funzione della scienza manageriale. Per questo *Espansione* ha deciso di indagare il rapporto, sempre sinotti-

co, che si stabilisce tra chi gestisce un business e chi un esercito. E per questo, allegato a questo numero della rivista, avete trovato un cd: è il primo. Altri 6, in sequenza, succederanno e saranno distribuiti in omaggio. Non è un present qualunque, magari accattivante ma generico. Per *Espansione* si tratta di una vera operazione editoriale (condotta in collaborazione con Banca Mediolanum) che entra nel vivo e nel cuore della cultura d'impresa, quindi della mission della rivista.

Di che si tratta, allora? Ogni cd riproduce due

puntate di una trasmissione televisiva, Navigatori del tempo, in onda su Mediolanum Channel (803 piattaforma Sky). Un top manager come Edoardo Lombardi, vicepresidente di Banca Mediolanum, intrattiene gli spettatori sviluppando un'equazione suggestiva: quella tra un episodio bellico e una tematica manageriale. Non è solo un gioco culturale, benché ci sia una componente di *divertissement*. È soprattutto una teoria analitica innovativa che si dischiude su una tesi originale, con un piccola ma feconda inversione concettuale. Da tempo, infatti, il management mutua il linguaggio, e quindi la logica, dalla guerra. Basti dire quanta parte del lessico - del marketing, ad esempio - sia debitrice di parole come attacco, campagna, conquista... Ma adesso Edoardo Lombardi compie anche il passaggio *au contraire*: sono i saperi sviluppati in azienda a fornire una chiave di lettura per alcuni punti nodali della storia, in particolare di alcune battaglie. In sintesi, come e con quali assunti è stato possibile elaborare questo discorso? Lo chiediamo proprio a Lombardi.

Espansione. Da quanto tempo si occupa di storia?

Lombardi. Da sempre, perché è uno studio che amo. In modo più approfondito da circa 15 anni, dal 1990, quando ho scritto il libro su Adua, che poi l'editore Mursia ha pubblicato nel 1994.

E. È una passione generalista o tende a focalizzare su alcuni periodi?

L. Io mi sento un generalista in tutto. Diciamo meglio: non sono e non voglio diventare uno specialista, nel senso che mi permetto di essere molto interessato a molte cose. Non mi piace lo scavo in grande profondità di una singola vicenda, che se vogliamo è poi la classica circostanza a rischio di erudizione. Sono un uomo che lega le cose e le vede nel complesso.

E. Nella sua trasmissione lei rivisita con un'ottica manageriale le vicende storiche. È un gioco, un'innovazione concettuale, un'astuzia?...

L. No, è soltanto che io ho una professione, quella di manager, e la storia è una mia predilezione. Non posso fare a meno di associarle, insomma è come un mio personale perimetro culturale - spero, un circolo virtuoso. Dalla conoscenza della cultura d'impresa sono andato a cercare nella storia la conferma di alcuni assunti. Io parto sempre dal management e con quella griglia guardo poi la storia (ma adesso, dopo tante puntate, avviene anche il processo inverso).

E. Questa sua passione arriva anche da elementi di biografia familiare?

L. Credo di sì. Mio padre era generale dei carabinieri, e ha fatto la prima guerra mondiale in artiglieria, il nonno era generale di fanteria dell'esercito. Uno zio, purtroppo, è caduto nel 1915 durante la battaglia dell'Isonzo. E con lui, un milione di italiani. Devo dire che il metodo dello scontro frontale è stato un massacro. Era un mon-

do che noi oggi non conosciamo più.

E. Forse perché era un modello fallimentare?

L. Esatto. Del resto, proprio il management ci insegna che non si possono gestire le persone con l'autorità: ci vuole autorevolezza. Bisogna fare in modo che le persone capiscano il motivo di tutto ciò che fanno, concezione per noi ovvia, direi, ma allora per nulla diffusa. Questi poveri soldati arrivavano dalla Sicilia, dalla Calabria, e venivano sbattuti lì. Se avevano paura bevevano cognac per uscire dalla trincea, oppure li fucilavano. Tra le truppe e i comandanti non c'era affidamento, né stima. Ecco perché Diaz, per l'epoca, è stato un vero innovatore, sostenuto interiormente anche dal mondo da cui proveniva: Napoli, il Sud. I generali piemontesi erano proprio l'opposto (e hanno il triste primato di aver guidato l'esercito italiano postunitario verso le sue più cocenti sconfitte). Anche Badoglio è stato l'ultimo "criminale sabaudo", benché fosse più abile di altri nel sopprimere con la politica...

E. In effetti, la storia ha grande prossimità con la politica. Lei come se la cava, in questo senso?

L. Io sicuramente sono di destra, ma d'una destra illuminata, non si può far sviluppare un paese o un'azienda scaricando i costi solo su quelli che lavorano. Certo, quando ci sono situazioni abnormi, come Alitalia, non c'è alternativa ai tagli.

E. La storia aiuta a ridefinire il concetto di manager?

L. È interessante notare come in italiano non esista questa parola.

C'è gestore, che si avvicina al concetto. Comunque, non mutuerai un'immagine dalla storia ma... dal circo, perché l'esempio più calzante è il giocatore che tiene in aria 5 o 6 palle contemporaneamente senza farne cadere nessuna: ecco, quello è il manager. C'è un aneddoto, che si racconta in Procter, la prima azienda importante della mia carriera. La storiella dice così: se tu prendi una persona e la porti sulla verta dei monti Appalachi e la lasci lì in mezzo alla neve senza abiti, senza strumenti, senza neanche un coltello, ma dopo dieci giorni la ritrovi a valle, ecco sei di fronte a un manager, soprattutto se si è anche divertito. Chi fa le cose soffrendo non è mai un buon manager, perché vuol dire che non sa trarre soddisfazione dalle difficoltà e col tempo rischia di essere sovrappaffato dagli eventi.

E. Però il gestore non si limita a gestire: deve anche ottenere un risultato, cosa che gli impone logiche trasversali. Perché l'efficacia e l'efficienza non sempre vanno a braccetto...

L. Ma è chiaro, l'efficacia non è meglio dell'efficienza. Ci sono situazioni dove serve l'una e situazioni dove serve l'altra, e comunque è meglio se si crea un certo equilibrio dinamico tra le due. Pensi a internet: occorre l'efficacia, e tuttavia



**TOP MANAGER
E STORICO**

Edoardo Lombardi, vicepresidente di Banca Mediolanum e autore di libri di storia, ha ideato "Navigatori del tempo", il programma di Mediolanum Channel che interpreta i grandi eventi bellici in chiave di management. Per 7 numeri, a partire da questo, *Espansione* regala ai lettori un dvd che raccoglie 2 puntate della trasmissione.

"Marketing è guerra", di Al Ries e Jack Trout, è forse il più noto tra i libri che una ventina d'anni fa iniziarono a teorizzare la possibilità di utilizzare principi dell'arte bellica nelle competizioni commerciali. Con "Navigatori del tempo" che propone un modello speculare è più corretto dire che "Guerra è management", appunto il titolo di questo servizio.

non poteva reggere un'efficienza zero: perché alla fine, appunto, i risultati ci devono essere. Il web era invece privo del meccanismo basic per generare i fatturati: è stato un momento di ubriacatura collettiva. Con la mia nuova serie televisiva (a novembre su Mediolanum Channel, ndr) dedico una puntata all'Eldorado, che poi aggancerò al tema manageriale delle folle corsa di internet. Comunque, tornando alla figura del manager come giocoliere, sottolineo che non deve far cadere nessuna palla a favore di un'altra: non può, ad esempio, essere solo orientato al profitto e trascurare le risorse umane. L'azienda ideale, per un manager, è pubblica, cioè quotata, e ha azionisti di lungo periodo, cassetisti. Invece non è quasi mai così: gli investitori oggi sembrano ispirati da software dei computer e vogliono guadagnare nel minor tempo possibile. Così gli analisti si concentrano sulla crescita degli utili a breve, i bilanci diventano trimestrali, e tuttavia ci viene chiesto di coltivare un pensiero strategico. Insomma, dobbiamo sempre più essere strabici, come dice Ennio Doris. Un manager è quel signore che mentre opera sa tenere insieme più priorità.

E. Ma una crisi altro non è se non l'impossibilità di far coesistere input di uguale importanza però divergenti, non è vero?

L. Proprio così. Nel 1982 (dopo 22 anni) ho lasciato Procter & Gamble e sono andato in un'azienda italiana, storica ma dissestata, che era il gruppo San Gemini-Ferrarelle. I conti non quadravano. Bisognava rilanciare i marchi, alcuni erano molto importanti (perché ad esempio San Gemini dai primi anni '70 aveva avuto un successo enorme) però erano stati sottovalutati due ele-

menti importanti: che si erano ridotte le nascite e che era cambiato il modo di alimentare i bambini, tanto che un'acqua troppo ricca di calcio diventava controproducente... Comunque non mi dilungo, volevo solo enunciare un passaggio chiave: ho ristrutturato, razionalizzato, rilanciato, ma alla fine anche ridotto gli occupati di 400 unità perché se i volumi di produzione e di vendite sono sproporzionati con i mezzi produttivi, bisogna si cercare di aumentare i volumi, ma anche ridurre i mezzi produttivi. Erano tempi duri.

E. Tra i grandi che ha incontrato nella storia, chi ha fatto queste stesse scelte? Chi l'ha ispirata?

L. Nelle guerre, e nelle battaglie, per lo meno in quelle classiche, diciamo fino ai giorni nostri, non c'è mai un discorso di riduzione di manodopera. Be', lì è facile: mandano allo sbaraglio e muoiono in 500mila....

E. Però anche i generali degli eserciti devono razionalizzare le risorse.

L. Sì, la razionalizzazione delle risorse è cruciale. L'eccellenza, in questo caso, è rappresentata da Napoleone, molto attento alla logistica, alle risorse, agli strumenti. Era uno che guardava tutto. Ed era anche capace allo stesso tempo di dare una motivazione forte ai suoi. Io stesso racconto che alla vigilia della battaglia l'imperatore va a fare una ricognizione e rischia di essere catturato dagli austro-russi. Rientrando, passa fra i bivacchi dei suoi soldati che accendono le torce per illuminargli il cammino e lo applaudono: non credo sia un entusiasmo frequente sui campi di battaglia. Quindi, per avere successo, bisogna proprio saper tenere tutte le palle in aria. Se ne può tirare più in alto una, ma guai a lasciar cadere le altre.

Il piano dell'opera

1° DVD
(novembre 2004)

1^a pt **Battaglia di Lepanto**
2^a pt **Napoleone ad Austerlitz**

Vincere con l'innovazione di prodotto
Gestire i progetti con successo

2° DVD
(dicembre 2004)

3^a pt **La Battaglia di El Alamein**
4^a pt **Le Legioni Romane**

Contare su risorse sufficienti
L'importanza dell'organizzazione disciplinata

3° DVD
(gennaio 2005)

5^a pt **Blitz Krieg**
6^a pt **La Guerra Civile Americana**

La forza dell'innovazione di processo
Il sostegno (effimero) della forza finanziaria

4° DVD
(febbraio 2005)

7^a pt **Hernán Cortés**
8^a pt **La Battaglia delle Midway**

La leadership
Conoscere le mosse della concorrenza

5° DVD
(marzo 2005)

9^a pt **Adua - 1^a parte**
10^a pt **Adua - 2^a parte**

Come non gestire un progetto
Come non gestire un progetto

6° DVD
(aprile 2005)

11^a pt **Battaglia di Agincourt**
12^a pt **- L'offensiva del Tet**

Non sottovalutare mai i concorrenti
Come soddisfare gli investitori

7° DVD
(maggio 2005)

13^a pt **Caporetto**
14^a pt **Battaglia del Piave**

La crisi dei valori
Coinvolgimento motivazionale ed emotivo

E. Con il ciclo di trasmissioni Navigatori del tempo, che obiettivi si è dato?

L. Prima un passo indietro. La ragione per cui abbiamo *Mediolanum Channel* è che vogliamo sviluppare la community dei nostri clienti, persone contrassegnate da alcune caratteristiche guida, a loro volta in sintonia con quelle dei nostri promotori, e anche della nostra cultura aziendale. Tutti, loro e noi, abbiamo una visione della vita orientata all'ottimismo. Quindi, per esempio, le nostre news si chiamano "Mediolanum buone notizie": cerchiamo di far emergere le buone notizie visto che gli altri enfatizzano solo le cattive. In tutto ciò non c'è nulla di zuccheroso, e invece molto di coerente con la logica del nostro business: l'investimento azionario ha un senso solo nel medio-lungo termine (da 8 anni in su). Apro una parentesi: analizzando i diversi periodi di storia delle Borse - in particolare di quella americana, che riflette un contesto di mercato più evoluto - emerge che con 15 anni di investimento tutti i risultati sono positivi; con 10 anni, il numero dei risultati negativi è solo del 5-6%; in un anno, invece, è del 27%. Dunque, per poter guadagnare in Borsa bisogna perseverare nell'investimento, e per farlo non si può essere pessimisti, nemmeno quando il mercato scende, perché si tratta di un movimento paradossale: scende, ma su una linea di crescita. Il mercato cresce da sempre perché l'economia reale cresce da sempre. Eppure, appena c'è un crollo di 7 punti in Borsa, tutti i giornali escono con titoli allarmistici, tipo "disastro, la povertà si avvicina". Il vero disastro è che la gente corre a vendere.

E. Del resto, nulla come la finanza influenza e viene influenzata dal sentiment.

L. Appunto, ma questa è la ragione per cui occorre agire con una certa serietà, spingendo, senza velleitarismi, a un certo ottimismo. In questo senso, e per rispondere alla sua domanda di prima, "Navigatori del tempo", oltre che un mio piacere analitico e narrativo, è una coesistenza della logica e della mission di *Mediolanum Channel*: perché capire il management attraverso la storia (e la storia attraverso il management) è un modo per affrontare meglio, con spirito positivo, il nostro presente.

E. Un presente profondamente segnato dalla guerra, cioè da un fattore destabilizzante.

L. D'accordo. Parliamo un momento del terrorismo: è molto diverso dai terremoti? Un terremoto modifica le nostre aspettative sulla crescita dell'economia reale?

E. È opinione diffusa che il terrorismo possa colpire ovunque, mentre il terremoto...

L. Il terremoto idem, se ci pensa bene. Voglio dire semplicemente che c'è un eccesso di emotività attorno alla questione.

E. In un'ottica di management, qual è il personaggio storico che le è piaciuto di più?

L. Più che il personaggio, direi semmai la tra-

smissione perché ho cercato di individuare le relazioni più strette possibili tra l'evento della storia e l'evento del management. Nella mia top ten metto senz'altro la vicenda di Adua, magnifica nel sottolineare il deficit di abilità gestionale dei comandanti italiani, poi ho trovato emblematica la battaglia di Agincourt (dove, per parallelismo, ritrovo lo stesso stato d'animo tra i cavalieri francesi battuti dal meno potente esercito inglese e tra i grandi produttori d'acciaio americani che perdono quote di mercato senza nemmeno rendersene bene conto). Mi sembrano molto riuscite le due puntate sulla Grande Guerra e anche quella dedicata a Cortés, quindi alla leadership fortissima e disumana dei conquistadores.

E. Un esempio di leadership fortissima del secondo Novecento?

L. Walt Disney. Un vero carismatico, che il



giorno prima di morire discuteva con il suo team per migliorare il parco divertimenti appena aperto in Florida.

E. Ma un manager, al di là del campo di battaglia inteso come trincea e come sofferenza fisica, potrebbe comandare un esercito?

L. Penso proprio di sì, io non vedo differenze. Del resto il suo atout principale è ottenere che le decisioni diventino operative, indipendentemente da rami merceologici. Il povero Baratieri (*ndr*: il generale italiano responsabile della sconfitta di Adua) quando lo incontrerò nell'aldilà mi dirà che l'ho trattato malissimo. Il vero problema è che lui non voleva fare il manager, e nemmeno il comandante di una campagna coloniale: voleva fare il politico, si preoccupava di cosa pensasse Crispi, di cosa si aspettassero a Roma. L'ultimo dei suoi pensieri era capire i bisogni e i problemi degli uomini che erano con lui, per cui non comunicava con loro, stava chiuso in ufficio. Ecco, questo non è un generale, e nemmeno un manager. Due figure anche diversissime ma comunque unificate da una costante: funzionano se e quando hanno il know how per gestire i progetti attraverso gli altri.

**PER 7 MESI
CON
I NAVIGATORI**

Il "comandante" Lombardi (come viene chiamato nella trasmissione) con il conduttore Arnoldo Mosca Mondadori. A pag. 26, il piano delle uscite dei dvd che per 7 mesi saranno distribuiti in omaggio con *Espansione*.