

Non si può dormire sugli allori, perché il vantaggio competitivo tende a perdersi, a causa della capacità di imitazione dei concorrenti. Il motore che permette di risalire il flusso imitativo e di formare vantaggi competitivi è la creatività; a questo proposito, ha parlato correttamente il responsabile della pianificazione strategica 3M, dicendo: «Stiamo cercando di vendere sempre più intelligenza e sempre meno cose».

Riassumendo i concetti fondamentali, penso che in questi difficili momenti occorra prendere con coraggio le decisioni che ci competono, ricordandoci che sbagliare di tanto in tanto fa solo bene. Se in tempi tranquilli i «mutanti» tendono a morire, in tempi di cambiamento continuo e rapido, è chi si ostina a non diventare «mutante» a cadere sotto i colpi della selezione naturale.

Sun Tzu, generale vissuto 2.400 anni fa, scrisse: «Il generale vittorioso è quello che applica metodi ortodossi, ma li usa in modo non ortodosso.» In altre parole, reinventa le regole, sposta il paradigma a suo vantaggio. Per lui, la guerra è basata sull'intelligenza, sull'astuzia e non sulla forza. E con intelligenza è necessario mantenere la voglia di ricercare l'impossibile. Se non lo facciamo, infatti, la nostra immaginazione si atrofizzerà per mancanza di esercizio e non inventeremo più nulla, non percepiremo mai quel senso di euforia che ci deriva dall'aver reso possibile l'impossibile; e in assenza di una simile esperienza troveremo conferma al nostro convincimento che la sola cosa ragionevole sia di desiderare ciò che risulta possibile.

Non aspettiamo il momento giusto per fare. L'unico momento giusto è adesso. Dobbiamo portare la rivolu-

zione in azienda, si tratta di rovesciare il vecchio regime. Usando una metafora schacchistica sulla mossa del cavallo, cioè il salto laterale, il cui pregio è di giocare non tanto contro l'avversario, quanto contro le regole stesse del gioco, dico che chi vuole essere un buon manager deve fare il cavallo, non la torre! Non sono i grossi che mangiano i piccoli, ma i veloci che mangiano i lenti! Chiudo dicendo che se la perfezione è il fine, la perfezione è la fine, ovvero c'è sempre spazio per migliorare».

Il valore dell'intraprendenza e il dinamismo aziendale

Giavarrà: «Weber affermava che lo spirito imprenditoriale equivaleva, per capacità illuminanti, fecondanti e operative, allo Spirito Santo. Con ciò non intendeva dire che tutti gli imprenditori sono dei santi, ma che hanno dei valori di coraggio, dinamismo, impegno. E non c'è vero impegno se non si impegna l'anima. Occorre entusiasmo, parola che significa l'entrata di un dio nell'animo a dare forza. Qualcuno ha detto che un imprenditore è come un'aquila, che si libra, vola e caccia da solo. Speriamo che, come l'aquila, non sia una specie in via di estinzione».

Antonio Braia, general manager Brecav

«Per volare da soli occorrono fede e intraprendenza, quelle che mio padre ha avuto nel fondare la Brecav. Mio padre Eustachio era un artigiano, che sentiva però la necessità di nuove sfide; per questo 18 anni fa decise di iniziare la produzione di cavi candela. L'impostazione organizzativa teneva conto delle due cose che mio padre

sa fare meglio: il buon padre di famiglia e l'approccio professionale. Valori famigliari forti quali l'onestà, il confronto e la comprensione, sono poi sfociati nei valori professionali di correttezza, lealtà, trasparenza, voglia di crescere e imparare dagli altri, passione, convinzione, coraggio e umiltà. Un imprenditore opera al meglio se riesce a realizzare se stesso, i propri



ANTONIO BRAIA HA ESPOSTO I VALORI DELL'INTRAPRENDEZA E DEL DINAMISMO AZIENDALI

valori. L'imprenditore punta a raggiungere il vertice della piramide di Maslow, ovvero la propria autorealizzazione, correlando fattori sociali, economici e organizzativi per creare nuovi prodotti. Alla Brecav si sono traslati i valori personali applicandoli ai prodotti e andando incontro alle richieste del mercato, realizzando una gamma molto ampia e con qualità simile a quella del primo equipaggiamento. L'umiltà di non sentirsi mai arrivati e, quindi, di mettersi sempre in gioco e di crescere, è sfociata poi nell'affermazione del marchio. L'onestà si è tradotta in correttezza nei confronti degli altri e quindi in trasparenza con i clienti (distribuzione,

supportata dall'assistenza tecnica, e velocità nelle consegne).

L'educazione ha permesso di trasferire i valori, responsabilizzando chi opera dentro e fuori l'azienda, con il nostro percorso di qualità (formazione periodica di collaboratori e forza vendita, acquisizione del sistema di qualità ISO).

La disponibilità ad ascoltare, risolvere e, se possibile, anticipare problemi ed esigenze, per noi rappresenta la flessibilità che l'azienda mette a disposizione nel servizio.

La storia Brevi si è sviluppata su un bisogno reale del mercato (il cavo candela), intuito da mio padre. Il valore primario in questo caso è stata la conoscenza del mercato e, quindi, l'intuizione di capirne i bisogni. Ma l'idea, da sola, non basta. Noi abbiamo aggiunto il lavoro, la serietà, l'intraprendenza, i valori che mio padre è stato capace di trasferirci.

Brevi è un esempio concreto di come tutti questi valori (che sono quelli fondamentali di tutte le aziende), se vissuti con intensità possono portare al successo. Vorremmo essere di esempio per i nostri stessi clienti, per ogni anello della catena aftermarket, perché anche il ricambista e il meccanico che hanno voglia di emergere e di cavalcare il cambiamento in atto, se investono in dinamicità e intraprendenza possono vincere la sfida col mercato.

L'importante è non rimanere ancorati alla tradizione, alla quotidianità. Intraprendenza è capire i bisogni del mercato e cercare di soddisfarli, dinamicità è trovare i mezzi per assecondare il cambiamento e prepararsi alle sfide di domani. Ricambista e meccanico devono comprendere le esigenze dei rispettivi clienti e avere l'intraprendenza di soddisfarli. Posso

infine dire che c'è una grande differenza tra un vero imprenditore e uno speculatore finanziario. Il fine del secondo è solo un guadagno, al contrario per il primo gli orizzonti sono molto più ampi; sono quelli dei valori, sociali, etici, di relazione, di realizzazione di sé e degli altri. Un imprenditore, insomma, ha un'anima.

Il valore del marchio

Giavarrà: «Di fronte a due opzioni, quella di acquisire l'intero pacchetto della CocaCola, con tutti i magazzini sparsi nel mondo ma senza il marchio, oppure fare il contrario, tutti sceglierebbero senza dubbio la seconda. Un marchio è anima, storia, mito, reputazione, credito di fiducia e potenzialità futura. La marca parla al cuore».

Mauro Gemelli, direttore aftermarket Italia di Honeywell

«Il valore del marchio è fondamentale, anche perché il marchio fa parte della nostra quotidianità, in qualità di firma; basti pensare al settore della moda. Correlando al marchio termini quali valore, notorietà e immagine, si ottiene una dimensione misurabile a confronto con gli altri attori del mercato. Il fulcro della mia analisi sul valore del marchio è il cliente, al quale si relazionano l'immagine, il prodotto, il servizio e gli uomini, elementi validi per qualunque tipo di mercato e legati ad altri elementi. Per quanto riguarda l'immagine, troviamo la bandiera, il simbolo nel quale ci si riconosce, la storia, che è invece un'esperienza dei successi di ieri funzionale a quelli di domani ma che non deve mai portare a cullarsi sugli allori, la comunicazione, strumento che trasmette i valori propri del marchio al cliente, nonché il territorio, che è

cambiato moltissimo, allargandosi e richiedendo sinergie produttive e di distribuzione. Occorre fare i conti con la globalizzazione e le variazioni societarie, nel parco, nella tipologia della clientela; occorre sapersi differenziare, è fondamentale quando tanti attori agiscono sullo stesso mercato. Oggi i prodotti tendono a uniformarsi, per cui è il servizio che più distingue e rende vincente un'azienda. Il servizio è, in generale, cresciuto molto, ma non c'è mai fine al miglioramento, ma un marchio forte deve riuscire ad anticipare i desideri dei propri clienti, trasmettendo loro i giusti strumenti per lavorare meglio.

Formazione e conoscenza sono sempre più fondamentali per garantire la sopravvivenza della filiera e, quindi, del marchio. La garanzia del mar-

Un marchio forte deve riuscire ad anticipare i desideri dei propri clienti, trasmettendo loro i giusti strumenti per lavorare meglio

chio deve essere una base sulla quale i clienti devono potersi appoggiare. Il valore di un marchio si fonda su tutti questi elementi complementari e sono valori che si concretizzano solo attraverso gli uomini, che hanno senso di appartenenza, competenza, professionalità, spirito di squadra, e devono cercare di raggiungere l'eccellenza in uno dei punti che ho citato. Quando si ottiene l'eccellenza in uno di questi punti, si ottiene automaticamente la fidelizzazione. Tornando a una suddivisione dei valori citati, alcuni hanno un senso og-