

Innovazione, creatività e coraggio: l'essenza della lungimiranza

Il Perini Journal ha intervistato lo scorso giugno Tom Kelley, Philip Kotler e Andris Zoltners, tre degli importanti speakers ospiti del World Marketing & Sales Forum, l'appuntamento annuale organizzato a Milano dalla HSM. La HSM è la società che si occupa di proporre i migliori contenuti di management attraverso tre canali: media, programmi di apprendimento su misura disegnati per fornire soluzioni creative alle aziende e eventi Management che riuniscono annualmente più di 75.000 partecipanti provenienti da tutti i settori del business.

Maura Leonardi

Tom Kelley. "The Red Queen has to run faster and faster in order to keep still where she is. That is exactly what you all are doing" - Alice nel Paese delle Meraviglie - Lewis Carroll. Chi non si ricorda Alice nel Paese Delle Meraviglie e la terribile Regina Di Cuori di Lewis Carroll? E chi potrebbe pensare che la Regina di cuori nemica acerrima di Alice riassume in modo semplice ed efficace i tempi moderni in cui noi oggi viviamo? Per rimanere nello stesso posto oggi dobbiamo correre il doppio, così come le aziende per rimanere sul mercato devono lavorare con una maggiore grinta correndo il doppio e fronteggiando l'effetto Regina di Cuori.

Secondo Tom Kelley - General Manager di IDEO, la rinomata azienda di design che ha creato il mouse Apple, l'istant camera I-Zone di Polaroid, il Palm V, e centinaia di altri prodotti e servizi all'avanguardia - oggi tutti parlano di innovazione ma non tutti la mettono in pratica perché la ritengono un problema non contingente. Quando crescita e rinnovamento sono imperativi ed il contesto è difficile, creatività e innovazione diventano le due pietre miliari per lo sviluppo.

PERINI JOURNAL (PJJ): SECONDO LA SUA ESPERIENZA DA COSA SI IDENTIFICA UN'AZIENDA INNOVATIVA?

TOM KELLEY: Per identificare un'azienda innovativa ci sono più caratteristiche. La prima è, sicuramente, verificare lo stato di salute aziendale osservando le condizioni in cui l'azienda vive, se la situazione è buona e se sta cercando di migliorarsi. Nei miei seminari cito abbastanza spesso la Procter&Gamble, una azienda leader in molti settori in cui opera e questo è merito dell'approccio del loro CEO che sempre stimola le persone invitandole a fare meglio, a credere e proporre nuove idee. E' ciò che io chiamo "condizione di restless", ovvero uno stato di irrequietezza intesa come la sensazione di non essere mai soddisfatti, appagati e quindi stimolati a fare meglio pensando a nuove idee, cercando soluzioni innovative. Se un'azienda assume un atteggiamento di supponenza verso il mercato, troppo fiera delle proprie conquiste non protesa a ricercare nuovi traguardi da raggiungere, si creano delle condizioni tali in cui altre aziende hanno l'opportunità per conquistare nuove fette di mercato. Mai smettere di fare meglio. Questa è sicuramente una delle caratteristiche essenziali per definire un'azienda innovativa. La seconda caratteristica fondamentale per essere innovativi possiamo identificarla nella saggezza di saper apprendere dall'esterno, ascoltando i suggerimenti che provengono dall'ambiente che circonda l'azienda. L'attitudine alla saggezza è il bilancio tra la consapevolezza della propria conoscenza e voler imparare di più. Qualche mese fa ho avuto l'occasione di tornare a Singapore città in cui ho vissuto per molti anni e che conoscevo molto bene. Tornandoci mi sono accorto che Singapore la conoscevo molto bene nel 1994 ma oggi è cambiata quindi ero nella condizione di conoscerla di nuovo! Questo è un esempio di ciò che io definisco attitudine alla saggezza: ricordarsi sempre di conoscere qualcosa ma non tutto. Infine la terza caratteristica è l'empatia, saper ascoltare e ascoltare soprattutto le persone giovani presenti in azienda, intese come giovani di età e di esperienza lavorativa, i così detti "eggs teaching chicken". Ovviamente le decisioni sono prese dagli organi aziendali preposti per decidere e che hanno pluriennale esperienza nella azienda, ma gli input, le idee e concept provengono dalle persone che lavorano in front line.

PJJ: QUALI SONO I TRE AGGETTIVI PER DESCRIVERE UN'AZIENDA INNOVATIVA?

TOM KELLEY: Umile, consapevole di non avere tutte le risposte. Ottimista, perché ritiene che le nuove idee siano realizzabili ed in costante ricerca di soluzioni innovative. Empatica, un'azienda capace di ascoltare.

PJJ: QUANTO È IMPORTANTE PER UN'AZIENDA IL PASSATO PER ESSERE INNOVATIVA NEL FUTURO?

TOM KELLEY: Ci sono due approcci di interpretazione del passato. Le aziende parlano molto del passato e non del futuro. Questo non è sicuramente un aspetto positivo, perché parlando del passato come dei tempi migliori, in cui tutto era più semplice non si aiuta l'innovazione che invece risiede nel futuro. Il passato, interpretato come storia passata invece, può essere un ottimo strumento per l'innovazione, e questo secondo approccio è sicuramente costruttivo. Ho lavorato presso l'Institute for the Future nella Silicon Valley e loro sostenevano che se vuoi "vedere 5 anni nel futuro inizia a guardare 10 anni nel passato" perché quasi tutte le innovazioni tecnologiche degli ultimi anni come l'mp3 o i social network sono nuove tecnologie che hanno seguito un andamento chiamato curva S. Guardando gli andamenti passati della curva è possibile capire gli andamenti futuri.

PJL: LA COMUNICAZIONE QUANTO È IMPORTANTE PER L'INNOVAZIONE?

TOM KELLEY: Il principale tipo di comunicazione al quale siamo interessati è la comunicazione in cui si raccontano emozioni, da cui emerge una storia, un pensiero, dei sentimenti ed il valore umano. Una comunicazione efficace trasmette emozioni stimolando le nuove idee che stanno alla base dell'innovazione.

PJL: QUANTO È IMPORTANTE LA PASSIONE DELLE PERSONE CHE LAVORANO IN AZIENDA?

TOM KELLEY: Nell'ultimo incontro dell'HSM, Francis Ford Coppola ha detto: "Io faccio ciò che mi piace. Adoro il vino rosso ed ho un vigneto; adoro la pasta ed ho un'azienda che la produce e adoro anche i film ed è quello che faccio." Alcune persone ritengono che sia sciocco fare un lavoro in cui metti molto entusiasmo perché non farai mai molti soldi, ma il punto è un altro: se fai un lavoro che ti piace, che adori, è un vantaggio per te, per gli altri e per l'azienda. La passione e l'entusiasmo rendono un'azienda più forte e migliore rispetto alla concorrenza. Se nelle aziende le persone credono in quello che fanno, nelle loro mansioni lavoreranno in modo unico e questo sarà una fonte di energia, talento e molte più idee. Ho visto aziende fallire a causa di persone non motivate e poco appassionate.

PHILIP KOTLER. "Within five years, if you're in the same business you are in now, you're going to be out of business", Philip Kotler.

Philip Kotler massimo esperto mondiale di marketing strategico al quale viene attribuita la paternità dei più recenti sviluppi della materia e "Leader del Pensiero di Marketing" titolo attribuitogli dall'Academic Members dell'American Marketing Association, ritiene che oggi sia fondamentale per le aziende essere capaci di fronteggiare la turbolenza adottando una politica mirata a mantenere il valore del brand. La forza di un'azienda sta nel valore dell'azienda stessa e dei suoi prodotti.

PJL: MC LUHAN HA DETTO CHE IL MEDIUM È IL MESSAGGIO. QUALI SONO A SUO AVVISO I PARAMETRI PER DEFINIRE, OGGI, UNA COMUNICAZIONE EFFICACE?

PHILIP KOTLER: La comunicazione è efficace quando raggiunge le persone a cui è mirata, nel momento giusto e nel posto giusto. Per esempio, se prendiamo il motore di ricerca Google ci rendiamo conto che loro fanno una comunicazione mirata ed efficace. In America se cerchiamo il sito della BMW nella colonna accanto ci appariranno anche i concessionari che vendono le BMW e questo è un ottimo esempio di comunicazione efficace. Conoscere chi è interessato al prodotto e offrirglielo; questo significa essere efficaci. Oggi la comunicazione è talmente frammentata che diventa una sfida per le aziende integrare e veicolare il proprio messaggio attraverso i diversi mezzi di comunicazione. Il termine IMC, Integrated Marketing Communication, identifica l'attività che mescola i diversi tipi di comunicazione classica come radio, tv, pubblicità con i mezzi di nuova generazione come i social network, blog, web, you tube etc.. Le aziende devono ricercare creatività comunicando ai propri interlocutori l'essenza del brand con ogni mezzo mantenendo sempre uno stesso stile e messaggio. Questa è la vera sfida per una comunicazione di effetto. Il punto di partenza del marketing è lo strategic planning che determina per chi e dove creare un nuovo prodotto. Stabilita la tipologia di prodotto e dove è indirizzato, bisogna trovare il modo più efficace per comunicare il messaggio.

PJL: NEGLI ULTIMI ANNI I PRODOTTI A MARCHIO DEL DISTRIBUTORE HANNO INCREMENTATO LA LORO QUOTA DI MERCATO. COSA DEVONO FARE OGGI I BRAND PER MANTENERE LA LORO LEADERSHIP?

PHILIP KOTLER: I brand devono essere gestiti 2 volte e rinfrescati 2 volte altrimenti rischiano di diventare vecchi e stanchi. Alcuni marchi scompaiono e altri riescono ad avere una nuova vita. Un esempio da citare è McDonald's un brand che è stato capace di rinnovarsi. Qualche anno fa McDonald's ha avuto un momento di flessione perdendo la leadership; il management decise di intervenire sulla gestione del marchio con una operazione sviluppata su tre piani:

- Rinnovamento, ovvero rinfrescare la propria immagine. In questo senso hanno lavorato sull'immagine dei loro locali rinnovando i ristoranti;

- Innovazione, creando nuove offerte, introducendo delle novità. Ad esempio McDonald's ha introdotto la fascia di offerta dedicata al cibo più sano, con nuovi menù e migliorando l'approvvigionamento delle materie prime, lavorando anche sulla filiera di fornitura.

- Marketing, veicolando attraverso una comunicazione efficace il nuovo McDonald's.

Il risultato di questa operazione è stata la nuova ascesa di McDonald's confermando che il brand deve costantemente rinnovarsi altrimenti il rischio è il declino.

PJL: LE 4 P (PRODOTTO, PREZZO, PROMOTION E PLACEMENT) FORSE OGGI DEVONO PRENDERE IN CONSIDERAZIONE UN ALTRO FATTORE CHE È IL PACKAGING INTESO COME VEICOLO DI COMUNICAZIONE E COME ASPETTO DI CARATTERE AMBIENTALE. RITIENE CHE IN FUTURO IL PACKAGING POSSA DIVENTARE LA 5 LEVA DEL MARKETING?

PHILIP KOTLER: La ragione per cui le aziende investono nel packaging del prodotto deve ricercarsi nel fatto che l'aspetto grafico, visual, diventa un elemento distintivo nel momento in cui il prodotto non ha nella sostanza altre caratteristiche che lo rendano diverso dagli altri. Il packaging comunque rimane un elemento all'interno del Prodotto. Oggi però possiamo affermare che nello studio della confezione occorre tenere in considerazione l'ambiente e le problematiche ad esso correlate. Quindi da un lato confezioni alla moda, curate ed accattivanti, e dall'altro environmental friendly. Non ci sono molti dati che indicano che il consumatore è disposto a pagare di più per un packaging ambientalista, ma stanno aumentando i consumatori di giovane età, attenti all'ambiente che grazie ai nuovi mezzi di comunicazione si scambiano le loro opinioni in merito ai prodotti commentando le performance e se rispettano o meno l'ambiente. Non c'è niente di peggio di un consumatore arrabbiato che attraverso il web invita altri consumatori a non utilizzare un determinato prodotto.

ANDRIS ZOLTNER. "Non tutte le cose importanti sono misurabili, non tutte le cose misurabili sono importanti", Albert Einstein.

"Se le persone che lavorano all'interno dell'azienda vivono l'azienda con intensità, allora anche le aziende lavoreranno con intensità". Andris Zoltners professore di Marketing presso la Kellogg School of Management della Northwestern University e fondatore nel 1983 con Prabha Sinha della ZS Associates ha le idee ben chiare sul valore di una buona forza vendite.

PJL: QUAL È IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE COME STRUMENTO PER AIUTARE LE VENDITE.

ANDRIS ZOLTNER: La comunicazione è l'essenza di quello che facciamo. La comunicazione è una sfida, e deve essere integrata con le vendite. Se marketing e comunicazione non sono integrati non posso pensare di avere delle vendite efficaci. La comunicazione deve essere chiara e comprensibile a tutti e deve essere pianificata per formare un link tra venditore, consumatore e marketing, con la finalità di rendere il prodotto attrattivo. Un buon venditore deve saper ascoltare il proprio interlocutore, fargli domande per capire le necessità e di conseguenza offrire il prodotto più adeguato.

PJL: IN QUANTO TEMPO SI COSTRUISCE UNA FORZA VENDITA EFFICACE?

ANDRIS ZOLTNER: Costruire una forza vendita efficace è molto difficile e ci vuole tempo; occorre formare le persone, crescerle e avere fiducia in loro. I Robots non fanno le aziende: "No person no success". Noi vinciamo con le persone. Le persone inventano i prodotti, lavorano e conoscono i clienti e nessuna azienda può fare a meno delle persone.

Le aziende che vedono la forza vendite come un costo non possono pensare di andare molto lontano.