



L'INNOVAZIONE FRUGALE NELL'ERA DELL'ABBONDANZA DIGITALE

MILANO, 25-26 OTTOBRE. AL TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI PRENDE IL VIA IL FORUM LEADERSHIP DI PERFORMANCE STRATEGIES. 1.700 SPETTATORI IN SALA, PIÙ DI 600 IN STREAMING. UN RECORD. LA BRILLANTE CONDUZIONE DI SARA LECCESE, VOLTO NOTO DI MEDIASET, INTRODUCE UNA CARRELLATA DI KEYNOTE SPEAKER DI RILIEVO.

DI RAUL ALVAREZ



NASSIM NICHOLAS TALEB, PROFETA DEI CIGNI NERI E DELL'ANTI-FRAGILITÀ, AFFASCINA CON LE SUE METAFORE ARGUTE: "UN ELEFANTE È PIÙ FRAGILE DI UN TOPO. LA GRANDEZZA NON RAPPRESENTA NEUTRALITÀ O IMPASSIBILITÀ. SE LANCIASSI UN ELEFANTE DA QUESTO PALCO SI ROMPEREBBE UNA ZAMPA. UN TOPO NON SI FAREBBE TROPPO MALE. QUESTO SPIEGA PERCHÉ A NEW YORK CI SONO 8 MILIONI DI TOPI".

Ma non aggiunge più di quanto sapevamo dai suoi libri. E si congeda

lasciando la platea con una provocazione: "L'Intelligenza Artificiale porterà fragilità o migliorerà il nostro mondo? Lascio a voi la risposta". Mo Gawdat, informatico appassionato di scienze cognitive, autore di bestseller quali *L'equazione della felicità* (Rizzoli) e *Quella vocina nella tua testa* (ROI Edizioni), sottolinea: "L'evoluzione dall'Intelligenza Artificiale raddoppia ogni cinque mesi. Presto sarà così evoluta che non sapremo nemmeno più di cosa stiamo parlando. È normale preoccuparsi per il futuro del nostro lavoro, ma l'AI non ci sostituirà, se non

saremo noi stessi a escluderla dal nostro lavoro. In tal caso, verremo sostituiti da chi già la utilizza. Per rimanere in pista occorre aumentare le competenze digitali, ma coltivare anche quelle che ci rendono umani, come la capacità di costruire relazioni positive. E ancora, non investire su ciò a cui non vorremmo i nostri figli fossero esposti domani. Infine, salvaguardare l'etica personale, altrimenti non ci sarà da stupirsi se le macchine, che dopotutto assorbono pregi e difetti dagli esseri umani, agiranno senza scrupoli”.

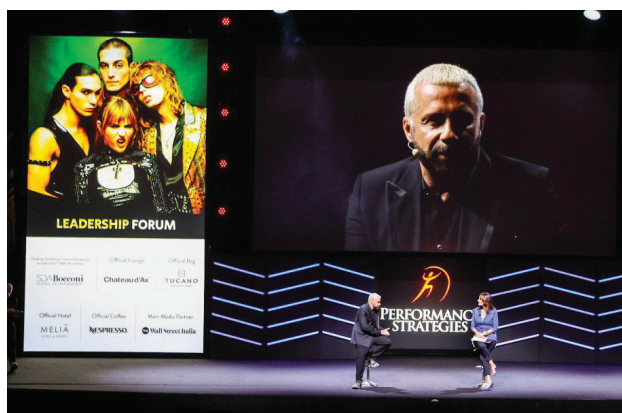
Lo storyteller Federico Buffa illustra lo stile di comunicazione dei leader di oggi per avere successo. Indra Nooyi racconta la sua esperienza di leadership in PepsiCo, magistralmente riportata nella sua autobiografia pubblicata da ROI Edizioni. Jo Owen auspica la nascita di nuove scuole manageriali, le Tribal Business School, un modello di organizzazione resiliente che ha studiato sul campo osservando diverse tribù indigene, tutte accomunate da tre valori-guida: coraggio, contributo e responsabilità. Organizzazioni secolari capaci di far fronte alle condizioni più ostili. Una realtà da cui apprendere soprattutto oggi che l'Occidente ricco è minacciato da guerre, cigni neri e altre catastrofi. La tribù, a detta di Owen, è il miglior esempio di organizzazione a prova d'urto.



NASSIM NICHOLAS TALEB, PROFETA DEI CIGNI NERI E DELL'ANTIFRAGILITÀ.

Artisti di fama internazionale, come il musicista Nicola Piovani e Luca Tommassini, pluripremiato coreografo, direttore artistico e regista, riscaldano la sala con il loro talento. E sportivi come Cathy O'Dowd, scalatrice dell'Everest, e Alessia Zecchini, campionessa mondiale di apnea, lasciano la platea senza fiato. Due giornate ricche di interventi e stimoli.

Abbiamo tuttavia riservato più spazio ai due speech maggiormente significativi di quest'edizione all'insegna di come 'Guidare il futuro' nell'era dell'abbondanza digitale e della penuria di risorse, soprattutto quelle più preziose: le persone.



A SINISTRA, LUCA TOMMASSINI, PLURIPREMIATO COREOGRAFO, DIRETTORE ARTISTICO E REGISTA E, A DESTRA, IL MUSICISTA NICOLA PIOVANI.

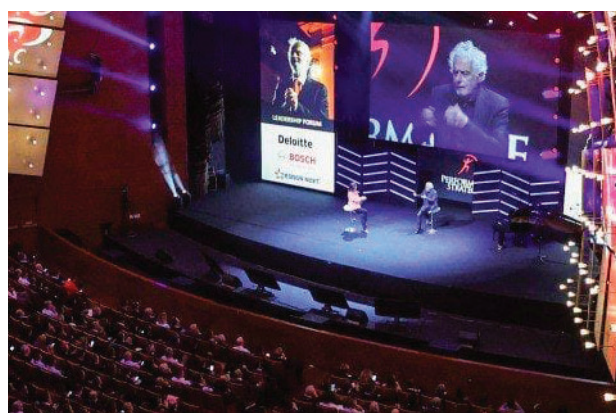


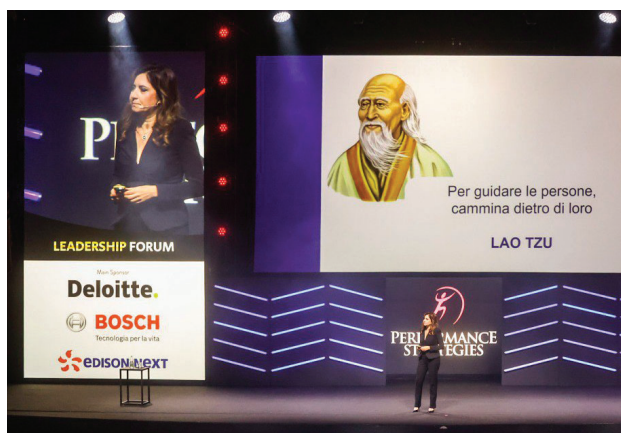
MO GAWDAT, INFORMATICO APPASSIONATO DI SCIENZE COGNITIVE, AUTORE DEL BESTSELLER QUELLA VOCINA NELLA TUA TESTA.

LA LEADERSHIP SECONDO CRISTINA SCOCCHIA Per una donna arrivare al vertice è solo questione di fortuna? Per Cristina Scocchia, no. “La fortuna non esiste, esiste invece il momento in cui il talento incontra le opportunità”. Le sue opportunità sono arrivate nel '97 con Procter & Gamble, che considera la sua nave scuola. Nel 2014 diventa Amministratore Delegato di L'Oréal Italia che rilancia dopo anni difficili. Nel 2017 un altro successo in Kiko con un piano industriale che punta all'innovazione di prodotto, trasformazione digitale ed espansione in Medio Oriente e Asia. Dal 2022 è Amministratore Delegato di Illycaffè. Un successo dopo l'altro. Ma dietro il leader c'è anzitutto la persona, la sua umanità, la sua storia. Cristina sa che cosa significa per una donna raggiungere il vertice, e sprona le colleghe a non arrendersi: “Non tutte le battaglie si vincono, ma se siete nell'arena combattete sino in fondo. Non permettete ai pregiudizi di dirvi chi siete e chi dovete diventare”. Questa è Cristina Scocchia, carisma all'ennesima potenza e una visione della leadership riassunta in 4Q.

LE 4Q DEL LEADER “La leadership non è potere, è responsabilità. È usare il nostro ruolo, e l'autorevolezza che ne deriva, per prendersi anzitutto cura delle persone che ci sono state affidate. È volontà di integrare le metriche economiche con i valori etici, morali, sociali e ambientali. È saper equilibrare quattro fattori chiave.

- 1) *Quoziente intellettuale*, pensare in modo strategico, prendere decisioni anche difficili e impopolari, in modo razionale e tempestivo, ma trattando su di sé la pressione. Il Quoziente intellettuale è sufficiente per parlare alla testa, ma non al cuore della gente. Il leader che vuole ispirare e far sentire le persone un valore deve imparare a parlare anche al loro cuore. Per questo occorre un altro Quoziente.
- 2) *Quoziente emotivo*, comporta saper andare oltre il ruolo; proporsi come persone, prima che come leader. Mettersi in gioco, senza re-





SOPRA, CRISTINA SCOCCHIA, AMMINISTRATORE DELEGATO ILYCAFFÈ. SOTTO, NAVI RADJOU È UNO STUDIOSO DI ORIGINE INDIANA E UN CONSULENTE PER L'INNOVAZIONE E LA LEADERSHIP IN SILICON VALLEY.



more. Riconoscere le proprie qualità, ma anche i propri errori o i punti deboli perché è così che si conquista la fiducia delle persone. Nessuno chiede ai leader di essere perfetti, ma sinceri e autentici, questo sì. Dopotutto sono persone vulnerabili, possono cadere come chiunque altro, ma hanno la forza di rialzarsi tenendo su di sé le pressioni che devono gestire”.

- 3) *Quoziente politico*, “comporta la capacità di saper fare networking, di usare l’intelligenza sociale per influenzare le persone puntando alla competenza e alla visione strategica, a fare rete”.
- 4) *Quoziente morale*, “un leader deve essere irreprensibile sul piano morale e avere cura delle persone. I leader possono fare la differenza con le loro azioni e decisioni, migliorando il benessere delle persone e delle collettività. Se hanno la possibilità di farlo, allora hanno anche il dovere di farlo. Ciò vale per tutti i livelli dell’organizzazione, perché in azienda chiunque può fare la differenza”. Cristina Scocchia riconosce che il Quoziente politico non è il suo forte. Il suo punto forte, quello da cui discendono tutti gli altri, è il Quoziente morale. “Ho scelto questo lavoro perché mi piace pensare che, mettendoci la testa, il cuore e i valori, potrò contribuire a migliorare la collettività e il benessere delle persone con cui lavoro”.

LE PERSONE, PRIMA DEL PROFITTO A riprova della sua etica, racconta di una decisione difficile presa durante la pandemia. “Quando ero CEO di Kiko Italia, in soli due anni eravamo riusciti a riportare l’azienda al successo. Ma a marzo del 2020 è arrivata la pandemia. Abbiamo dovuto chiudere mille negozi e mettere in cassa integrazione molti dipendenti. In quel momento, la nostra unica forma di guadagno era l’e-commerce. Quelli, però, erano anche i giorni in cui a Bergamo sfilavano le bare. Mi sono chiesta: oggi che mancano persino le mascherine per i medici, chi mi assicura che le mie persone non rischiano di ammalarsi

venendo in azienda? E magari portino il virus nelle loro case? Con questo dubbio non ho esitato a interrompere anche l’e-commerce, sebbene in quel momento fosse l’unica fonte di guadagno. Abbiamo ripreso il lavoro quattro settimane dopo, quando avevamo la certezza che tutti i dipendenti potevano lavorare in sicurezza. Le persone vengono sempre prima, anche a scapito del profitto”.

LA DIVERSITÀ È UN VALORE, L’INCLUSIONE UN DOVERE “Questi quattro Quozienti non dipendono dal genere (uomo o donna), dal colore della pelle, dall’orientamento politico o sessuale. Sono potenzialmente in ognuno di noi, al di là delle etichette. Io credo nella leadership etica e meritocratica”, sostiene, “non in quella di genere. Rifuggo gli stereotipi, come l’idea che la leadership maschile è assertiva mentre quella femminile è empatica. Negli ultimi vent’anni ho osservato tanti uomini duri, ma anche altri sensibili alla collaborazione e all’ascolto. Lo stesso vale per le donne. Ritengo che le persone migliori siano quelle che sanno alternare empatia e assertività in base ai contesti. Lavoro con le persone non con le etichette. La diversità è un valore, l’inclusione un dovere”.

RIALZARSI GUARDANDOSI INDIETRO “Ci sono momenti in cui la vita va avanti senza grossi problemi, e altri in cui s’inciampa. È allora che occorre la forza per rialzarsi. Ma quando riprendiamo la corsa dobbiamo guardarci sempre indietro, perché potrebbero esserci altre persone che stanno portando avanti la loro maratona, anche più difficile e dolorosa della nostra, perché non investe solo il lavoro, ma la vita, la salute, la famiglia. Un leader che si fa carico delle debolezze altrui taglia il traguardo insieme alla sua squadra. Ha la generosità e il coraggio di far raggiungere la meta prima a loro, perché leadership non è arrivare primi a tutti i costi, ma prendersi cura delle persone. Avere il coraggio di condividere le proprie fragilità rafforza il legame fra gli individui; un legame che non si fonda sui titoli o sul ruolo, ma sul riconoscere l’altro nella sua umanità in quanto persona”.

L’INNOVAZIONE FRUGALE, SECONDO NAVI RADJOU Quando nel 2012 uscì il libro *Jugaad Innovation*, scritto da Radjou, insieme ai suoi colleghi Jaideep Prabhu e Simone Ahuja, l’Occidente opulento, abituato a uno stile di vita ‘usa e getta’, incurante degli sprechi, era entrato nel pieno di una crisi mondiale iniziata con il crollo della Lehman Brothers. ‘Fare di più con meno’, l’imperativo del modello Jugaad, cominciò a essere visto come una necessità. E ancora di più oggi, in quest’era pervasa da cigni neri e altre catastrofi. Nel 2015 Radjou pubblicò *Innovazione Frugale* (entrambi pubblicati da Rubbettino). Da allora, ha iniziato a condurre ricerche sui casi più rilevanti d’innovazione frugale, evidenziandone i benefici, per il business e per l’ambiente. Alcuni di questi li ha illustrati a Milano galvanizzando l’attenzione della platea su un campo di opportunità ancora tutto da esplorare. “Sono cresciuto in India”, racconta Navi, “e, fin da piccolo, ho fatto esperienza di cosa significhi scarsità. Basti dire che nel mio Paese avevamo a disposizione due soli secchi d’acqua al giorno a famiglia. Ho imparato presto a convivere con la penuria, ma ho scoperto che la mancanza può generare anche grandi atti di generosità. Ho visto poveri condividere tutto quello che avevano. E ho scoperto persino che la scarsità risveglia l’ingegno”.



IL LIBRO DI ALESSANDRO MARTEMUCCI RAPPRESENTA IL PRIMO ESEMPIO DI STUDIO DI APPLICAZIONE DEI PRINCIPI DELL’INNOVAZIONE FRUGALE NEL NOSTRO PAESE.

IMPARARE A FARE DI PIÙ E MEGLIO CON MENO Navi racconta i casi di innovazione frugale che ha individuato nel mondo, alcuni anche da noi. “In India”, spiega, “molti bambini nascono prematuri. Noi non abbiamo gli incubatori di voi occidentali, costano troppo. Alcuni esperti, però, hanno ideato gli ‘Embrace Incubator’ che hanno la stessa funzione dei vostri incubatori, mantenere costante la temperatura del bambino, ma costano solo 200 dollari. L’1% rispetto al costo dei vostri. Sono definite ‘soluzioni a bassa tecnologia’, ma possono anche essere usate in ambiti più complessi. La Nasa, per esempio, nel 2014 ha investito molti milioni per lasciare una navicella su Marte. L’India ha realizzato un prodotto simile usando il 10% del budget della Nasa”. Da qui il mantra di Navi: con investimenti limitati e ambizioni illimitate, anche il cielo non ha più limiti.

“Quando è arrivato il Covid abbiamo riscontrato carenza di respiratori”. Ma scarsità e urgenza hanno acceso l’ingegno. “Per produrli alcune aziende hanno ‘riciclato’ le proprie risorse. È il caso di Dyson che ha adattato il motore interno dell’aspirapolvere per produrre 10mila respiratori, salvando così la vita a migliaia di persone. In Italia, Renato Favero ha adattato le maschere da sub Easybreath di Decathlon a dispositivo respiratorio di emergenza per far fronte alla penuria di maschere ospedaliere C-PAP impiegate in terapia sub-intensiva. E ancora, Cristian Fracassi, impegnato nella stampa 3d di speciali valvole salvavita destinate all’Ospedale di Chiari, ha disegnato il nuovo componente per il raccordo al respiratore (‘valvola Charlotte’) e lo ha stampato in 3d”.

LE TRE REGOLE DELL’INNOVAZIONE FRUGALE Navi ha studiato più di cento aziende che hanno implementato innovazioni frugali. Confrontandole ha rilevato tre principi-chiave che condividono: 1) Trasformano i limiti in opportunità. 2) Co-creano valore condividendo risorse. 3) Riducono gli sprechi riciclando gli scarti e generando nuovi prodotti di valore.

TRASFORMARE I LIMITI IN OPPORTUNITÀ “Oggi il 3% del consumo mondiale di elettricità”, spiega Navi, “è impiegato dai centri base delle piattaforme e dai server che si surriscaldano. Conseguenza, occorre molta energia a raffreddarli. Per trasformare quel surriscaldamento in una risorsa, anziché un problema da fronteggiare, sono stati creati radiatori che sfruttano il calore in eccesso per riscaldare uffici e case. Connettendo questi radiatori si ottiene un sistema che riduce del 75% l’impatto ecologico”. Lo stesso vale per le emissioni di anidride carbonica che possono essere riconvertite in risorse. “È quanto è riuscita a fare CarbonCure, una startup che cattura l’anidride carbonica immettendola nel cemento. In questo modo lo rafforza e ne aumenta le prestazioni. Energy Therm, una startup italiana, ha invece sviluppato una batteria che usa l’energia in eccesso prelevandola dai pannelli solari. Risultato: ottiene una batteria migliore di quelle al litio, con una riduzione dei costi del 50%”.

CO-CREARE VALORE CONDIVIDENDO LE RISORSE Viviamo in un’economia di mercato dove a prevalere è il mindset della scarsità. Conseguenza: la competizione è sempre più sfrenata. Ma cosa accadrebbe se le imprese iniziassero a collaborare fra loro anziché a combattersi? È quanto sta avvenendo in alcune parti del mondo e i risultati fanno riflettere.

“In Danimarca, per esempio, dieci aziende scambiano risorse idriche e materiali in un ecosistema condiviso. Ho cercato anche in Italia casi di ‘simbiosi industriale’ e ho scoperto che voi siete più avanti rispetto ad altri

CRISTIAN FRACASSI HA DISEGNATO IL NUOVO COMPONENTE PER IL RACCORDO AL RESPIRATORE (‘VALVOLA CHARLOTTE’) E LO HA STAMPATO IN 3D.



INDRA NOOYI, EX AMMINISTRATRICE DELEGATA DI PEPSICO, AUTRICE DEL LIBRO LA MIA VITA, TUTTA.

Paesi. Enea, per esempio, ha creato una piattaforma a cui partecipano trecento industrie condividendo circa duemila risorse a livello simbiotico. C’è anche una mappa al riguardo, in cui è possibile trovare risorse condivisibili. L’azienda Levi’s condivide la sua tecnologia con altre aziende per risparmiare risorse idriche nella produzione dei jeans limitando così i danni per l’ecologia”. Ma Navi si spinge oltre. “Si possono condividere anche i dipendenti. L’università di Cambridge, per esempio, ha creato una piattaforma che condivide le persone di talento con altre aziende. E si potrebbe persino pensare di poter condividere i clienti”.

RIDUZIONE, RICICLO, RIGENERAZIONE Il primo passo per promuovere un’economia frugale consiste nel Ridurre gli sprechi. Un esempio che ha fatto scuola è Patagonia con la famosa campagna sul *New York Times* ‘Don’t buy this jacket’ che dissuadeva i clienti del comprare nuovi vestiti dalla loro azienda finché i vecchi non fossero stati smaltiti. Sempre in quest’ottica, Navi cita un piano, attualmente in corso, per estendere la rete ferroviaria intorno a Parigi. Un progetto che produce molti rifiuti. Ma parallelamente è stato sviluppato un altro piano per riciclare il terreno scavato per realizzare nuovi prodotti, come per esempio mattoni o coperture per le case. Il Riciclaggio è il cuore dell’economia circolare ma, al contempo, Rigenera nuovi prodotti. È il caso di Fiam, azienda italiana di arredamenti in vetro di altissima qualità che ricicla il 95% dei rifiuti di vetro. DV-glass è una tecnologia che usa i residui del vetro per creare un materiale infrangibile, prodotto in diverse forme e colori. Ma la soluzione che ha più sorpreso Navi è Remade in Fiam, un processo dove i ricicli del vetro vengono consegnati a designer emergenti per realizzare oggetti di arredamento esposti in una mostra a Milano.

Navi ha concluso il suo intervento ricordando che il 2024 sarà un anno molto difficile per tutte le aziende e ha consigliato ai manager in sala di cominciare fin da ora ad allenare i muscoli frugali. Il Forum si è concluso con i magici suoni di Chiara Luzzana, sound designer, che ha elaborato la colonna sonora del Forum Leadership 2023. **MK**