

# Chi ha portato a Cesena i FooFighters ha tanto da insegnare alle aziende



ROMAGNA CALLING THE FOO FIGHTERS

---

I 1000 rockers che hanno suonato “learn to Fly” al fine di convincere Dave Grohl e soci FooFighters a suonare a Cesena, non è solo un video fantastico da postare sulle bacheche di Facebook e condividere all’infinito, è **una vera e propria case history da insegnare nelle aziende tradizionali** e (anche) alle startup.

Mi spiego meglio. In questo progetto c’è tutto: leadership, scelta della squadra, convincimento e coinvolgimento in un progetto comune (i soci scelti all’inizio lo coglioneranno, poi capiscono che “si può fare” e “ci stanno”), passione per un obiettivo (tutti amano i FooFighters), comunicazione, contatto con i fornitori, business plan ben definito (crowdfunding), energia, fallimento, reforecast (vuol dire che ti eri prefissato un obiettivo e lo devi riparametrare) risalita, obiettivo raggiunto, e di nuovo comunicazione.

Non manca nulla perché il [progetto Rockin1000](#) possa essere

considerato una “buona pratica aziendale”: **per quelle organizzazioni che latitano di un Capo coinvolgente** e che sappia esprimere energia e passione per un nuovo progetto; **per quelle aziende che non sanno comunicare** e che pensano che l’Intranet Aziendale sia ancora lo strumento più efficace per comunicare o peggio, che i Comunicati Stampa degli Amministratori Delegati siano la migliore pubblicità verso i consumatori (ma chi ci crede più?); **per quelle aziende che ritengono i partner e i fornitori delle entità “esterne”** anziché dei veri e propri ambasciatori del proprio brand. Non ultimo **“orchestrare” tutti i propri dipendenti in maniera armonica.**

Senza dilungarmi troppo, penso che il progetto rappresenti quattro pilastri di successo aziendale davvero importanti:

– Il leader ha saputo **scegliere la sua squadra non necessariamente fra chi la pensa come lui**, ma fra coloro che sono ritenuti i migliori nel loro campo. E come spesso accade, ha dovuto convincerli, superando le famose [“frasi killer”](#) (“non si può fare...”, “Non abbiamo abbastanza risorse ...”).

*Proprio come succede in azienda, no?*

– **La comunicazione.** Come nel video qui sopra, certamente fatto ad hoc per raccontare (e quindi “Storytelling”, che va tanto di moda, ma in realtà è sempre esistito) e coinvolgere “dipendenti”, “fornitori” e “investitori”. In questo caso, si tratta di individuare 1000 musicisti per realizzare un video, intorno ad un progetto comune, chiedendo un supporto economico a perfetti sconosciuti.

Per essere credibili, **bisogna avere un’ottima reputazione**, saperlo comunicare in maniera professionale, dare il giusto riconoscimento a tutti i collaboratori, *stuzzicare* e dare un motivo per esserci a tutti coloro che aderiranno o attraverso una donazione o gratuitamente con il proprio lavoro.

*I vostri Capi sono capaci di farlo?*

– **Il fallimento come stimolo ad andare avanti.** E’ uno dei grandi temi di questi anni, il salto di paradigma da come si è sempre gestita un’azienda, premiando i migliori ed escludendo

gli altri. Calpestando terreni noti senza mai avventurarsi ed esplorare altri possibili percorsi.

Succede quindi che il crowdfunding previsto (40.000 euro, tanti per il crowdfunding italiano ad esclusione di Telethon!) non è stato sufficiente. Si decide quindi di prorogare il periodo di raccolta di un mese. **Il leader però ci mette la faccia.** Comunica che ci crede e che vuole andare avanti. Apertamente spiega cosa si sta facendo e che manca davvero poco alla realizzazione del progetto. **Stimola, spinge, parla in prima persona.** E alla fine, il risultato viene raggiunto grazie anche al supporto di aziende importanti che iniziano ad “annusare” la visibilità che questo progetto può loro riservare.

**Contaminazione e diversità:** Ad un certo punto, aderisce anche un importante Maestro d’Orchestra. Marco Sabiu è colui che dirigerà i 1000 dipendenti con cervelli, culture, mondi, idee, logiche musicali e chi più ne ha più ne metta. Non stiamo parlando di musicisti con un alfabeto comune, un’orchestra a cui basta mettere di fronte uno spartito perché tutti interpretino tempi, toni e note nello stesso modo. Stiamo parlando di 1000 Persone. Che non si conoscono, che non hanno mai suonato insieme, che vengono da città diverse, da storie diverse, con idee e modelli diversi.

Faccio difficoltà a pensare ad un esempio migliore di questo per affermare quanto la diversità, la complessità e la contaminazione siano i veri agenti del rinnovamento per le aziende. Aziende che vogliono persone tutte uguali, uniformate, che non mettano mai in dubbio una scelta e soprattutto “provenienti dallo stesso settore”.

[Il risultato è stupefacente.](#) Lo avete condiviso migliaia di volte sulle vostre bacheche a testimonianza di come alla fine, sono le aziende più improbabili quelle che fanno la differenza.

E invece, sono solo canzonette.

---

# Csr 2.0: 'Legendary Seven' di Heineken, agricoltori pionieri per comunicare la sostenibilità'



Heineken ha deciso di impegnarsi per assicurare che il 50% di orzo e luppolo utilizzati nella produzione di birra entro il 2020 proverranno esclusivamente da filiere sostenibili. E ha deciso di comunicarlo con Blippar, un'app, divulgando la storia degli agricoltori che forniscono gli ingredienti principali.

LA STORIA – Il filo conduttore della campagna di comunicazione è la storia degli agricoltori che coltivano gli ingredienti principali della birra. Non è certo un tema nuovo o imprevedibile, ma il canale scelto è un'app che si chiama

Blippar. Un'animazione di 60 secondi presenta i "Legendary 7", 7 agricoltori di Regno Unito, Paesi Bassi, Francia Germania e Grecia che producono appunto orzo e luppolo di alta qualità. Altri contenuti entrano nel dettaglio delle loro storie, ad esempio spiegano come Jacky Brosse si prende cura degli alveari nel suo grande campo di orzo in Francia. I personaggi sono ritratti in uno stile noto agli occhi dell'utente, il classico stile "Wild West" con i famigerati poster Wanted. E queste sembianze note probabilmente hanno contribuito ad imprimere la campagna nella loro mente, come dimostrano i selfie postati sui social network dai follower.

CSR 2.0 – Al di là dell'app particolare, emerge la volontà di svecchiare la Csr: basta con i report, che nessuno spesso legge, è tempo di una Csr 2.0. *"Spesso la sostenibilità è vista come qualcosa di complesso ed inaccessibile per i consumatori. Ma spesso è al centro di ciò che siamo abituati a fare e a vedere, e noi volevamo offrire un modo per incoraggiare i consumatori e gli stakeholder ad interagire con il brand e con il nostro programma 'Brew a Better World'"*, ha spiegato Mark van Iterson, capo del reparto design per Heineken.



Van Iterson descrive il ruolo dei Legendary 7 come quello di **personaggi che sfidano lo status quo della sostenibilità** aiutando i consumatori a calarsi in questa sfera riflettendo sui prodotti che consumano, sugli ingredienti da cui sono composti.

---

# Social innovation, l'Ue

# annuncia i nuovi indicatori dello sviluppo urbano sostenibile

*In un'Europa che soffre ancora la crisi economica, per misurare il benessere dei cittadini non basta più il PIL: dalla DG Regional and urban policy della Commissione europea via libera al nuovo indice della qualità della vita in città basato su inclusione sociale, progetti smart community e tutela ambientale.*

Non è solo il prodotto interno lordo (**PIL**) a misurare la ricchezza e il benessere di uno Stato, una regione e una città. Sono anni che si avanza questa tesi e finalmente anche a livello istituzionale qualcosa sembra cambiare.

Il responsabile della Direzione generale per le Politiche regionali e urbane della Commissione europea, **Walter Deffaa**, riporta il quotidiano *The Guardian*, ha annunciato di essere d'accordo con l'utilizzo del [Social progress index \(SPI\)](#) al fianco del tradizionale PIL.

Un impegno verbale, per il momento, che potrebbe presto tradursi in un concreto processo di integrazione di questo indice del benessere, basato sull'innovazione sociale e la qualità della vita dei cittadini, con altri strumenti tecnicamente più finanziari ed economici.

Le politiche regionali dell'Unione europea possono contare su un fondo progetti pari a più di **63 miliardi di euro**. Il Progress social index (SPI) potrebbe aiutare i decisori nella scelta della migliore ripartizione delle risorse finanziarie tra le regioni più virtuose d'Europa.

L'SPI è costituito da 52 indicatori, che vanno dalla sanità all'edilizia popolare, dall'inclusione sociale al social housing, dalle smart community alla tutela degli spazi verdi. "Al di là del PIL – ha spiegato al quotidiano britannico un portavoce della Commissione Ue – è necessario adottare nuovi

*indici per valutare il livello di qualità della vita dei cittadini in una città e in una metropoli. Il progresso sociale, la social innovation, possono aiutare in questo”.*

Come ha ricordato **Michael Porter**, docente di Economia ad Harvard, sostenitore della teoria del ‘Valore condiviso’ per riconciliare business e progresso sociale (passaggio dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Innovation), *“Non ha più senso utilizzare il PIL per misurare il benessere della popolazione quando la gran parte di essa subisce senza sosta i colpi della crisi da anni”.*

Progetti a forte impatto sociale, politiche ambientali lungimiranti, lotta all’inquinamento, liberazione di crescenti spazi urbani dal traffico automobilistico, inclusione sociale, accesso alle risorse (idriche, energetiche, economiche, culturali, sociali, ambientali, pubbliche) e loro equa redistribuzione, diritti individuali e democratici, opportunità di migliorare la propria condizione di vita, promozione di nuovi mezzi di trasporto ecosostenibili e puliti, ricorso alle fonti energetiche rinnovabili, sostegno alle comunità intelligenti e alle soluzioni smart city, sono solo alcuni dei fattori chiave per sviluppare un indice di SPI a livello di città e regioni d’Europa.

[Dall’SPI nasce una classifica mondiale](#), che attualmente è guidata da Norvegia, Svizzera, Islanda, Nuova Zelanda, Canada, Finlandia, Danimarca, Olanda, Australia, Regno Unito. L’**Italia** occupa la posizione numero 31.

Un modello unico non esiste, spiegano da Bruxelles, ma dallo scambio di buone pratiche, esperienze e soluzioni efficaci si potrà presto arrivare ad uno standard applicabile in ogni Paese Ue.

---

# Sette amministratori delegati su dieci credono nell'importanza della sostenibilità



*Secondo un'indagine della Ethical Corporation la sostenibilità ambientale è ormai ritenuta un aspetto decisivo nella pianificazione delle strategie aziendali.*

La maggior parte degli amministratori delegati ritiene che **responsabilità sociale e sostenibilità ambientale** siano "aspetti fondamentali della pianificazione strategica". Quasi il 70 per cento ha dichiarato di prendere molto seriamente questi aspetti.

È quanto emerge da una [ricerca](#) realizzata per la Ethical Corporation, società indipendente con sede a Londra che si occupa di analisi e di assistenza alle aziende per quanto riguarda la responsabilità sociale di impresa. L'obiettivo del

sondaggio era quello di valutare l'**attuale stato della csr e della sostenibilità** in tutto il mondo.

Sono state intervistate circa 1.500 persone, imprenditori e membri di consigli di amministrazione, alle quali è stato chiesto il **ruolo della sostenibilità nelle rispettive società** e come questa si evolverà nei prossimi cinque anni.

**“Questo studio fornisce una nitida fotografia** dell'attuale stato della sostenibilità aziendale – ha dichiarato Dave Stangis, vice presidente della responsabilità sociale della Campbell Soup Company – rappresenta inoltre un valido metro di giudizio per valutare i progressi compiuti dalla propria azienda nel corso degli anni”.

L'89 per cento degli intervistati ha dichiarato che la sostenibilità aziendale sta assumendo un **ruolo sempre più importante nella loro strategia di business**. La percentuale qui risulta superiore a quella degli intervistati che hanno dichiarato di prendere sul serio la sostenibilità, questo significa che altri fattori, come la domanda dei consumatori, i problemi della catena di fornitura o le normative vigenti, concorrono ad aumentare l'importanza e l'urgenza di questo tema.

Per capire effettivamente quanto le società puntino sulla sostenibilità, afferma il rapporto, è necessario capire quanto spendono per essa. Oltre due terzi degli intervistati hanno dichiarato che è possibile **collegare l'aumento del fatturato o l'ampliamento del volume di affari con le iniziative legate alla sostenibilità**, questo significa che aumentare gli investimenti destinati alle iniziative per ridurre il proprio impatto ambientale può garantire evidenti benefici economici.

---

# Dieseldgate: abbiate pietà di una povera tedesca



*Il Dieseldgate che ha travolto Volkswagen non è solo americano, ma mondiale. Una delle aziende leader dell'automotive e della ricerca per l'efficienza ha smaccatamente mentito. E ora la fiducia è al collasso. "Pietà quanta se ne vuole, ma non lodate le cattive azioni: date loro il nome del male". Scriveva così il grande Fédor Dostoevskij. Vero: tra russi e tedeschi a volte nella storia non è corso buon sangue, ma il celebre romanziere e pensatore russo, quando scrisse questa frase, non poteva certamente pensare alla Volkswagen, nata oltre 50 anni dopo la sua morte.*

## **Dieseldgate: cronaca di una crisi annunciata**

Riepiloghiamo in pochissime righe lo tsunami che ha investito ieri la multinazionale automobilistica di Wolfsburg, scandalo da alcune ore "hot topic" ovunque sul web, meritevole della prima pagina di pressoché tutti i quotidiani del mondo.

Secondo l'agenzia Bloomberg, la prima a lanciare la notizia, l'Epa – l'ente americano per i controlli ambientali – avrebbe riscontrato “significative anomalie” nei dispositivi per i gas di scarico delle auto diesel commercializzate da Volkswagen negli Stati Uniti. La società tedesca avrebbe deliberatamente progettato le vetture in modo tale da “aggirare” le normative antinquinamento, per poi venderle più facilmente sul mercato nordamericano. Una procedura che, oltre a frodare i consumatori, potrebbe nuocere alla salute dei cittadini, aspetto al quale negli Stati Uniti tengono moltissimo. Volkswagen sarebbe dunque al centro di un'indagine penale sia per truffa ai danni dei consumatori che per violazione delle severe norme antismog.

Più nel dettaglio – siete seduti comodi? – la ditta tedesca avrebbe deliberatamente montato sulle auto uno “speciale software” installato appositamente nella centralina elettronica e in grado di “riconoscere” quando la vettura è sottoposta ai test ambientali e ai collaudi, e di attivare, solo in quel caso, i dispositivi più efficienti contro le emissioni nocive in atmosfera, “disattivandoli” poi subito dopo, per migliorare le performance dell'autovettura.

Questo ingegnoso quanto diabolico sistema farebbe sì che il motore vada poi a produrre durante il normale utilizzo fino a 40 volte la quantità di ossido di azoto inquinante registrata prudenzialmente nella fase di “test”, quando il software si inserisce.

Una storia talmente irrealistica nei suoi contorni, da essere degna della pubblicazione su un sito “antibufale” di fact-checking: impossibile pensare a una tale deliberata stupidità da parte di un marchio leader mondiale dell'automotive.

Se non fosse – purtroppo – vera, come parrebbe confermato dallo stesso numero uno operativo dell'azienda, Martin Winterkorn, che ha parlato attraverso un comunicato ufficiale ammettendo di “guardare con grande attenzione alle accuse”. Si apre ufficialmente il “Dieselgate”: Volkswagen ha sospeso le vendite di nuovo e usato in tutti gli Stati Uniti, e nominato una commissione d'indagine, mettendosi a completa disposizione

di Washington per chiarire il più rapidamente possibile l'accaduto. Seguono nel comunicato – invero assai difficile da reperire sui siti web ufficiali dell'azienda – le “scuse verso tutti i clienti e i consumatori” per quella che sta rapidamente prendendo i contorni della più sconcertante truffa su larga scala che si sia mai vista in un intero secolo di storia del mercato automobilistico.

## **Le ricadute economiche del Dieseldate**

Ora il gruppo rischia una multa fino alla stratosferica cifra di 18 miliardi di dollari, tanto che le reazioni in borsa sono state immediate, con un calo del 20 per cento del valore del titolo solo nelle ultime 24 ore.

Immedie anche le richieste di dimissioni dell'amministratore delegato, perché Winterkorn, oltre ad essere il numero uno del board, ha anche la responsabilità diretta sulla ricerca, sviluppo e progettazione dell'intero gruppo tedesco. Le richieste non lasciano spazi di manovra: se sapeva, deve dimettersi; se non sapeva, vista la sua posizione, deve dimettersi lo stesso, poiché se è possibile prendere decisioni su dossier così “delicati” e rischiosi senza che lui ne sia al corrente, significa che l'azienda è totalmente fuori controllo. E il nome di un preciso responsabile – un gruppo di persone, evidentemente, non certo un singolo – dovrà emergere: progetti di questo genere non s'improvvisano “in solitaria”, e una risposta in questo senso Winterkorn la deve non solo all'Epa, ma a tutti i clienti Volkswagen, alla Germania nel suo complesso, istituzioni e politica inclusi, e – viste le dimensioni che ha assunto lo scandalo – al mondo intero.

Dieseldate è una crisi aziendale di dimensioni stupefacenti, che chiama in campo parole come “autenticità”, “fiducia da parte dei clienti finali”, “evidente pregiudizio alla business continuity”. Fiducia – non solo in un'azienda, ma in un sistema paese, quello tedesco, che ha da sempre fatto della rigidità dei processi di controllo la propria “cifra” – già recentemente messa a dura prova con il disastro aereo della

Germanwings, con il pilota tedesco suicida chiuso da solo dentro la cabina di pilotaggio, manovra resa possibile grazie all'assoluta inadeguatezza delle procedure di sicurezza aeree in vigore in Germania.

Sui social network l'ironia sul dieseldgate impazza, con frasi del tipo "Attendiamo con fiducia che da Wolfsburg comunichino ufficialmente che l'iniziativa – e in definitiva la colpa – è di qualche dirigente di origine italiana; che il board Volkswagen era del tutto all'oscuro di questa vergognosa manovra; e che la casa automobilistica ha una lunga tradizione di rispetto della salute, dell'ambiente, dei consumatori, di Biancaneve, dei sette nani e di numerosi personaggi di Tolkien".

Al netto del "fuoco sulla croce rossa", una cosa è certa: le modalità di gestione di questa crisi di reputazione, nelle prossime ore e nei prossimi giorni, determineranno la qualità della sopravvivenza di una delle più solide case automobilistiche del mondo, con buona pace della "solidità e affidabilità tedesca" tanto sbandierate in ogni possibile occasione da Frau Merkel. E in queste ore, gli analisti più critici hanno anche sollevato un altro dubbio. Se Volkswagen ha imbrogliato in America, non potrebbe averlo fatto anche altrove?

To be continued..

#### **AGGIORNAMENTO AL 24/09/2015:**

Le reazioni dei principali quotidiani tedeschi al Dieseldgate (rassegna tratta da [Internazionale.it](http://Internazionale.it)):

*"È difficile capire perché la Volkswagen, nonostante i chiari vantaggi dell'operazione, abbia corso l'immenso rischio di essere scoperta", scrive Holger Appel in un editoriale in prima pagina della Frankfurter Allgemeine Zeitung. "Un altro enigma è capire perché a lungo l'azienda non abbia reagito. Già dal maggio del 2014 le autorità di controllo e la Volkswagen discutono della discrepanza tra i risultati dei test e le prestazioni dei motori nell'uso quotidiano".*

*“Questo scandalo solleva interrogativi le cui risposte devono far tremare i piani alti di Wolfsburg”, la sede della casa automobilistica, sostiene Grischa Brower-Rabinowitch di Handelsblatt, secondo la quale “ora il capo della Volkswagen ha due possibilità per gestire la crisi: deve chiarire o dimettersi”.*

*“Le auto della Volkswagen non sono mai state a buon mercato sotto la guida di un manager fanatico della qualità come Martin Winterkorn, ma in nessun altro posto un consumatore spendeva meglio i suoi soldi per una macchina”, recita l’editoriale – non firmato – del quotidiano conservatore “Die Welt”: “La Volkswagen era sinonimo di solidità. Era il fiore all’occhiello dell’ingegneria tedesca. Dallo scorso fine settimana questa immagine è rovinata”.*

*Il capo della casa automobilistica è sotto accusa perché non poteva non sapere della truffa, sostiene l’editorialista Ulrich Schäfer sulla Süddeutsche Zeitung: “Martin Winterkorn sa bene che il capo della Volkswagen non si interessa solo delle grandi linee e della strategia complessiva, ma dell’ultima vite e di ogni minimo dettaglio del motore”.*

*“I danni sono immensi”, secondo Stefan Sauer del Frankfurter Rundschau. “Soprattutto quelli provocati alla salute attraverso le polveri sottili e i gas velenosi. Nelle città tedesche i valori di soglia di questi elementi sono regolarmente superati e in tutto questo i motori diesel hanno la loro parte. Secondo il Max-Planck-Institut, ogni anno in Germania le polveri sottili provocano la morte di 35mila persone. Un’impresa che per vendere di più manipola i valori di queste sostanze si comporta in modo criminale”.*

*“Scandalo è una parola troppo debole per descrivere quello che è successo alla Volkswagen e quello che significa per*

*l'automobile tedesca, la sua immagine nel mondo, le sue prospettive di successo e, più in generale, per la fama dell'ingegneria tedesca", scrive Christoph von Marschall per Der Tagesspiegel, secondo il quale "questa truffa danneggia il marchio Germania".*

**Edit del 03/09/2019 h. 18.00:**

A tre anni dallo scoppio dello scandalo "Dieselgate", Volkswagen ha sicuramente reagito, e bene, con una efficace strategia di recovery sul lungo periodo, ben descritta [in questo articolo](#) de IlSole240re