

INTERVISTA A **ALBERTO PIANTONI**

UNA MONTAGNA DA SCALARE

L'amministratore delegato di Missoni racconta la sua avventura sull'Everest del 1993 e mette in luce le similitudini tra l'organizzazione di una spedizione in alta quota e la gestione di un'azienda



Partner Gso

di Marina Capizzi e Ulderico Capucci

capizzi@gso.it - capucci@gso.it

Raggiungere quota 8mila metri è una delle conquiste più sfidanti e più difficili. Un'impresa in condizioni naturali estreme connotate da massima incertezza, complessità e alto livello di rischio. Un'impresa che richiede pianificazione, velocità di esecuzione, competenza tecnica e conoscenza dell'ambiente al massimo livello, ma anche capacità di decisione e di



Partner Gso

leadership fuori dal comune per fare fronte a imprevisti potenzialmente drammatici. Quando il tempo si accorcia l'accuratezza delle risposte è cruciale. In alta quota è necessario capitalizzare le esperienze precedenti, ma al tempo stesso bisogna essere pronti ad aprire vie nuove.

E AltaQuota è proprio il titolo di un'indagine sul ruolo del leader nell'attuale contesto socio-economico organizzata da GSO Company in collaborazione con Aseri, Assolombarda, Il Sole 24 Ore. Abbiamo incontrato 45 capi azienda per raccogliere le loro riflessioni sugli approcci mentali che aumentano o abbassano la lucidità nella lettura dello scenario e nella guida dell'azienda e le competenze che più di altre aiutano il numero uno e la sua squadra. Ecco che cosa ci ha detto Alberto Piantoni, amministratore delegato di Missoni, uno che ha due grandi passioni: il made in Italy e la montagna. Nel 1993 ha partecipato a una spedizione sull'Everest, organizzata dal Cai di Bergamo, con l'obiettivo di ripercorrere il Great Couloir sulla parete nord, una via percorsa fino ad allora solo cinque volte: «La presenza di Mario Curnis, un alpinista straordinario con il quale avevo iniziato ad arrampicare, è stata

decisiva per la mia scelta. In alta quota ci sono momenti in cui la fiducia nelle capacità dell'altro è fondamentale. Se uno dei due cade, cade anche l'altro».

Prima regola, quindi: conoscere bene il proprio valore e quello dei compagni.

«Sì, ed evitare di sopravvalutarsi. C'è sempre un motivo per non scalare una parete. All'epoca ero direttore generale di Bialetti e avevo un figlio di sei mesi. Quando ho raccontato a mia moglie che andavo sull'Everest mi ha detto: "Se è il tuo sogno, vai". Mi sono dimesso dalla Bialetti, perché sarei stato via tre mesi».

Come è andata quella spedizione?

«Appena arrivati in loco ci rendemmo conto che le condizioni erano molto difficili. Il Great Couloir è

Un uomo che punta in alto

Unire la propria professione a una passione che aiuta a conoscere i propri limiti e a migliorarsi. Ecco la storia personale e professionale di Alberto Piantoni, ad di Missoni spa (nella foto).



un canalone di ghiaccio con pendenze di 60 gradi. In quel periodo c'era poca neve, quindi la salita sarebbe stata molto più difficile. Sistemammo più di tre chilometri di corde. Passammo le prime settimane a sistemare i campi alle varie quote e ad acclimatarci. A quelle altitudini non si può vivere stabilmente, l'organismo perde progressivamente le sue funzionalità. Sopra gli 8mila metri, addirittura, non si può restare per più di due giorni di fila. Inoltre, noi avevamo deciso di non usare l'ossigeno, che avevamo nelle tende solo per ragioni di sicurezza. A 8500 metri c'è una fascia di roccia molto difficile; una nostra squadra di punta era nel campo più alto e doveva attrezzare quest'ultima parete. A un certo punto ci siamo resi conto che qualcosa era andato storto: erano là già da due giorni e non tornavano. La radio non funzionava più per il freddo. Sono riuscito a inviare uno sherpa, gli unici che riescono ad andare e tornare da un campo all'altro in giornata, con un biglietto per il capo spedizione in cui gli scrivevo di tornare. Il nostro compagno ha visto il biglietto ma non ha capito. Il fatto è che sopra i 7500 metri si perde la percezione del tempo e tutto si fa molto confuso. Ci vogliono 40 minuti per allacciarsi uno scarpone, ma sembra che siano passati pochi secondi. Non scendevano perché avevano perso la cognizione del tempo. Il nostro compagno, vedendo il mio biglietto, ha solo vagamente intuito la situazione di pericolo, istintivamente si è messo la maschera d'ossigeno e si è addormentato. Quando si è risvegliato, più lucido grazie all'ossigeno, ha capito la situazione e ha chiamato gli altri due, dicendo loro che dovevano scendere subito. Hanno cominciato ➤

ECCELLENZE

Stile Missoni

Un marchio che da oltre 60 anni è sinonimo di made in Italy non smette di stupire: il fatturato è in crescita e un nuovo store concept è in arrivo. Perché tradizione fa rima con innovazione

Legato all'innovazione estetica e all'invenzione di tecniche che hanno per sempre mutato l'identità della maglieria, Missoni è fra i più conosciuti, amati e premiati brand di moda e di design del mondo. Lo stile Missoni è frutto di un fortunato sodalizio di coppia. Tai e Rosita, dopo essersi sposati nel 1953, decidono di avviare insieme un'attività di maglieria diventando, a partire dalla metà degli anni '60, un'avanguardia della moda italiana. Nel 1969 la celebre fashion editor di Vogue America Diana Vreeland definisce "geniale" il loro concetto di moda. "Chi ha detto che ci sono solo i colori? Esistono anche i toni!" commenta. Fra il 1954 e il 1958 nascono i tre figli Vittorio, Luca e Angela, che crescono a stretto contatto con il lavoro dei genitori e assumono nel tempo a loro volta ruoli di alta responsabilità diventando co-artefici di un progetto che, fra artigianalità e alta tecnologia, invenzioni estetiche ed evoluzioni formali, continua a sedurre e ad emozionare.

Missoni oggi è tra i rappresentanti dell'eccellenza della moda e del design italiano nel mondo. Iniziatore di una visione estetica multicolore, continua a influenzare lo stile di vita contemporaneo anche grazie al successo della linea Missoni Home, concretizzato dalle recenti inaugurazioni a Edimburgo e in Kuwait degli Hotel Missoni.

Il prodotto è il risultato di un atteggiamento culturale della famiglia: grande curiosità, apertura all'esterno, amore per l'arte, il design, la cultura e l'ambiente.

L'utilizzo di filato 100% italiano e ricerca, produzione e marketing radicati in Italia fanno della Missoni una vera azienda Made in Italy. Il fatturato 2011 è cresciuto anche grazie a una rete distributiva che permette a Missoni di raggiungere il mercato globale con una distribuzione in oltre 55 Paesi. In futuro Missoni ci stupirà con un nuovo store concept frutto della strategia di allineamento della distribuzione e comunicazione al prodotto di eccellenza.

“Una gita non finisce quando arrivi in vetta, ma quando sei tornato a casa sano e salvo, e sei nel tuo letto”

a scendere con molta difficoltà. C'erano solo cinquanta metri tra la tenda e l'inizio delle corde. Mentre i due percorrevano quel tratto, si è staccata una piccola slavina dal pendio superiore che li ha investiti, facendoli scivolare. E mentre uno dei due si è fortunatamente arrestato, il capo spedizione è precipitato lungo il Couloir».

A quel punto che cosa avete fatto?

«Quando il leader della spedizione è morto, gli altri, presi dal panico, non riuscivano a scendere. Abbiamo dovuto recuperare tutti dai vari campi, in sicurezza. Ci abbiamo messo cinque giorni».

Quali sono gli insegnamenti che hai tratto?

«In primo luogo l'importanza dei dettagli, che in quelle condizioni ti salvano la vita. Nel nostro caso il dettaglio che non ha funzionato è stata la radio. A quel tempo non c'erano i telefoni satellitari e le batterie della radio non erano quelle attuali. Oggi, sapendolo, porterei un'attrezzatura diversa o una batteria di riserva».

Poi?

«Poi la capacità di auto-organizzarsi di fronte a un evento imprevisto, in condizioni in cui la testa funziona poco. In terzo luogo, ed è forse la cosa più importante, non scegliere un obiettivo irrealistico. Quando siamo arrivati e abbiamo visto in che condizioni era la parete, abbiamo capito che non era alla nostra portata. Ci sono state discussioni anche aspre. Curnis e io proponemmo di cambiare itinerario e seguire la cresta nord, ma alla fine decidemmo di non rinunciare al progetto originario. Avevamo scelto una sfida, salire per la parete nord (il percorso normale

ormai è una via commerciale completamente attrezzata, molto meno impegnativa e percorribile con l'aiuto degli sherpa anche da alpinisti non necessariamente esperti, *ndr*); inoltre Curnis e io volevamo scendere da sud, ed essere quindi i primi a fare tutto l'Everest da nord a sud. Ma in quelle condizioni era una sfida troppo difficile; avremmo dovuto tornare indietro».

Alla luce di questa esperienza, quali sono le similitudini tra alpinismo e azienda?

«Sicuramente ce ne sono molte. Innanzitutto, avere un obiettivo raggiungibile dal punto di vista tecnico e organizzativo. C'è un budget. Ci deve essere un itinerario che va studiato a fondo prima, compresi i punti di ritirata in caso di necessità: bisogna sempre avere una exit strategy. Così come vanno studiate a fondo le condizioni di contorno, ad esempio la situazione ambientale: nel caso dell'azienda il paragone è con la conoscenza del mercato. Bisogna avere una dotazione di strumenti: la qualità e la perfetta manutenzione dell'attrezzatura fanno la differenza tra vivere e morire. Su una parete di ghiaccio un rampone di buona qualità e ben affilato ti salva la vita. Ci vuole organizzazione: bisogna gestire persone, che non sono mentalmente e psicologicamente al 100% a causa delle condizioni ambientali, e saper sincronizzare le varie squadre».

E quali sono i valori che dall'alpinismo possono essere trasferiti nel mondo aziendale?

«Innanzitutto la solidarietà. Poi la consapevolezza esatta delle tue risorse: se ti sopravvaluti e sbagli, paghi di persona, e rischi di pagare un prezzo

SPORT E AZIENDA

Numeri uno a 8mila metri

La montagna come spunto di riflessione sul ruolo del leader e sui modelli di governo dell'impresa.

Ecco che cosa c'è alla base dell'indagine AltaQuota

molto alto. Se però ti sottovaluti, non farai mai nulla. Come ho detto, c'è sempre una scusa per non scalare una parete: la consapevolezza delle proprie capacità è la molla che porta ad alzare sempre un po' la propria asticella. Infine, una dote fondamentale in alta quota è accettare che ogni passo sia fatica vera, affrontarlo e resistere».

Quanto è forte l'elemento della soddisfazione per una meta raggiunta? E in che misura può essere paragonata alla soddisfazione per un successo aziendale?

«La soddisfazione è enorme, e quanto più sei onesto con te stesso, tanto più hai soddisfazione se riesci a fare quello che ti sei prefisso di fare. Quanto alla molla che ti spinge, è difficile dire quale sia. Sir Edmund Hillary (il primo alpinista a scalare l'Everest, ndr), a chi gli chiedeva perché aveva deciso di scalare una determinata montagna, rispondeva: "Perché era lì". È così anche per il mercato: se vedi un mercato, non puoi non andarci. A me è capitato una sola volta, in montagna, di fare una via nuova. Per individuare una via nuova occorre grande visione: non c'è nessun precedente, non ci sono relazioni da consultare, non c'è nessuno che abbia mai provato. Non c'è nemmeno un metodo. La via nuova deve essere logica e ha anche una componente estetica: vedi una bella cresta e ti sembra di poterla percorrere. Cesare Maestri, alpinista e scrittore, la faceva "a goccia", perfettamente verticale».

Di fronte ai cambiamenti che stiamo vivendo, che cosa si impara dall'alta quota?

«Che quando sei arrivato in cima, poi devi anche

Di metafore sportive, da Peter Drucker in poi, il management ne ha esplorate molte. Stavolta però la metafora non richiama il fruscio del vento sulle vele mentre l'equipaggio esegue la virata all'unisono, o il muoversi dei giocatori sul campo fra schemi studiati e giocate individuali, o la concentrazione e la tenacia del maratoneta esausto all'ultimo chilometro. Marina Capizzi e Ulderico Capucci, come spunto per riflettere sul ruolo dei leader e sui nuovi modelli di governo dell'impresa, hanno proposto a quasi cinquanta numeri uno italiani il paragone con le scalate a quota 8mila. Ne è nata un'indagine approfondita, con il titolo **AltaQuota**, che sarà presentata il prossimo **28 settembre a Milano**, in un convegno presso Assolombarda con la partecipazione di manager e imprenditori che vi hanno partecipato.

La metafora dell'alta quota chiama in causa direttamente il tema della sopravvivenza in condizioni estreme. Una metafora che si addice bene a questi tempi di interminabile crisi, e allude a un salto di qualità nel modo stesso di intendere la responsabilità di chi guida l'impresa. "Tornate vivi, tornate rimanendo amici, arrivate in cima, in questo preciso ordine di importanza" è la famosa regola d'oro di un grande alpinista, Roger Baxter-Jones. Se la metafora funziona, la prima responsabilità di un leader d'impresa oggi sembra essere quella di presidiare la sicurezza e la coesione, con la serenità e il coraggio di chi sa che la discesa è una fase, per quanto indispensabile, e occorrono visione e lungimiranza per progettare già il momento di una nuova salita. Non è poco.

Michele Riva

scendere: una gita non finisce quando arrivi in vetta, ma quando sei tornato a casa sano e salvo, e sei nel tuo letto. Bisogna imparare a scendere in sicurezza e subito dopo attrezzarsi per un'altra salita. Così, anche nel business non ci sono solo periodi di salita: a tutti fa piacere salire e stare in cima, nel momento del successo e della massima soddisfazione, ma ricordiamoci che in alta quota non puoi restare in vetta per più di due giorni perché non si sopravvive. Ci sono anche periodi di discesa. E d'altra parte, è vero che oggi c'è la crisi, ma finirà. E allora bisognerà progettare un nuovo periodo di salita». ■