

Edoardo Lombardi

# HISTORY E CASE HISTORIES

Lezioni dalla Storia  
per manager e imprenditori

FRANCOANGELI/Trend



# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Edoardo Lombardi

# **HISTORY E CASE HISTORIES**

**Lezioni dalla Storia  
per manager e imprenditori**

**FRANCOANGELI/Trend**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*La storia del passato  
ci interessa soltanto  
nella misura in cui  
illumina la storia del presente.*  
(Ernest Dimnet)



# Indice

Prefazione, di *Edoardo Lombardi* pag. 9

## **Parte 1 - Lezioni di Strategia del marketing**

1. Le regole della pubblicità » 13  
*Hitler e la propaganda*
2. La guerra dei prezzi » 24  
*La battaglia di Verdun*
3. Ascoltare il cliente » 37  
*L'invasione britannica dell'Afganistan (1839-1841)*
4. Guerrilla Marketing » 52  
*La battaglia di Dien Bien Phu*
5. Strangolati dalle proprie regole » 65  
*La battaglia di Leuttra*
6. Elogio del pensiero non convenzionale » 77  
*L'assedio di Vicksburg (1863)*

## **Parte 2 - Lezioni di Strategia del business**

1. Opportunità a qualunque costo? » 91  
*La campagna di Grecia*



2. Quando l'arroganza segue il successo <i>La battaglia di Agincourt</i>	pag. 102
3. Dal trionfo al declino: il paradosso di Icaro <i>L'ultimo Napoleone</i>	» 114
4. La gestione delle crisi <i>Dopo Canne</i>	» 127
5. E se i valori vengono meno? <i>Il disastro di Caporetto</i>	» 139
6. La cultura dell'innovazione <i>Le armi segrete di Hitler</i>	» 154
7. "Competitive Intelligence": una necessità <i>Lo sbarco in Normandia</i>	» 168

### **Parte 3 - Lezioni di Strategia delle risorse**

1. L'importanza della pianificazione finanziaria <i>La Spagna di Filippo II</i>	» 183
2. Le persone, chiave del successo <i>La battaglia di Salamina</i>	» 193
3. Rispetta chi è in prima linea <i>La battaglia di Trafalgar</i>	» 206
4. Pianifica con flessibilità <i>La battaglia di Marengo</i>	» 219
5. Tagliare o costruire? <i>Le Purghe dell'Armata Rossa</i>	» 232
6. Contare sui talenti o lavorare sulla cultura <i>La Marcia dei Diecimila</i>	» 244
7. Professione: risanatore di aziende <i>Aureliano</i>	» 254
Bibliografia	» 267

# Prefazione

Se è vero, come è vero, che il segreto degli affari è la conoscenza di qualcosa che nessun altro sa, mi sono chiesto se le lezioni del passato non potessero aiutare gli uomini impegnati nel business a risolvere i problemi che incontrano nella sua esecuzione, nel marketing, nella gestione delle organizzazioni e delle operazioni industriali, nell'esercizio della leadership, nello sviluppo dell'innovazione.

La mia risposta è positiva.

Anche se il business soltanto negli ultimi cento anni è diventato un'importante attività umana, e quindi oggetto di attenzione e di studio, le esperienze del passato, cioè quelle prevalentemente legate alle vicende militari, possono insegnargli molto: intanto perché gli uomini migliori, che oggi si dedicano al mondo degli affari, erano allora impegnati nel mondo delle armi. Poi, perché entrambi i mondi sono fortemente influenzati dalle stesse qualità personali (visione, leadership, coraggio, capacità decisionale pianificazione), che determinano la collaborazione, la concorrenza, lo scontro, la vittoria, la sconfitta. Non è un caso infatti che la terminologia del business sia mutuata in modo rilevante da quella della guerra.

Non esiste poi alcun problema di obsolescenza di quelle esperienze perché, nel breve orizzonte della storia, gli uomini sono sostanzialmente gli stessi. Dice Kenneth Clark: *“Nonostante i recenti trionfi della scienza, gli uomini non sono cambiati molto negli ultimi 2000 anni. Di conseguenza dobbiamo ancora cercare di imparare dalla Storia. La Storia siamo noi stessi”*.

Infine, l'esempio è decisamente più utile e convincente del suggerimento. Seneca ha detto: *“gli uomini si affidano ai loro occhi più che alle loro orecchie; la strada del suggerimento è lunga e noiosa, quella dell'esempio è corta ed efficace”* ed Edmund Burke ha osservato che: *“l'esempio è la scuola dell'umanità, la quale non impara da nient'altro”*.

Far conoscere esperienze del passato, quindi in prevalenza militari, confermate da recenti esperienze di business, può essere di notevole aiuto per chi è alla ricerca di soluzioni valide e persuasive. Non è un caso che Gesù Cristo abbia adottato la tecnica delle parabole per convogliare efficacemente il suo insegnamento.

Per queste ragioni è nato “History e Case Histories”.

Esso è disegnato per mettere a disposizione del lettore una conoscenza pratica, che gli fornirà opzioni ed idee utili per gestire le sfide quotidiane del suo business.

Ciascun capitolo è una lezione rivolta alla soluzione di un particolare problema che il lettore incontrerà nella sua attività. Egli potrà leggere i capitoli che si riferiscono al suo specifico problema del momento. Meglio ancora, potrà leggerli tutti, assimilarli e farli diventare parte del proprio arsenale conoscitivo.

Il libro è diviso in tre parti: lezioni di strategia del marketing, lezioni di strategia del business, lezioni di strategia delle risorse. Citazioni e rimandi consentiranno poi al lettore di godere di micro-approfondimenti e spunti di ulteriore ricerca o riflessione.

Spero che l'opera risulti utile ed interessante.

*Edoardo Lombardi*

**Parte 1**

**Lezioni di Strategia del marketing**



# 1. Le regole della pubblicità

## Lezione della Storia: Hitler e la propaganda

“Not rules, fools, tools!”

cioè, più o meno:

“Non sono regole, sciocchi, sono strumenti!”.

*(risposta di David Ogilvy a chi chiedeva*

*quali fossero le regole*

*per fare comunicazione efficace)*

*Se aspirate a diventare un buon medico o un buon avvocato, potete imparare molto leggendo libri e manuali. Ma se volete diventare un buon pubblicitario, non potete imparare dai “libri di testo”: perché non ci sono o sono molto pochi – e per di più spesso “autocelebrativi”. Di conseguenza bisogna “imparare facendo” e imparare a contatto con chi già sa. Il concetto di “learning by doing”, nelle aziende ora tanto di moda, nel mondo dell’advertising è sempre stato la prassi normale.*

*C’è però un ma. Infatti, come ha detto Ogilvy: “Ci sono due problemi con questo approccio. In primo luogo richiede metà della vita (come nel mio caso). Secondo, sarai fortunato se potrai trovare un capo che conosce abbastanza per insegnarti!”.*

*Fra quei pochi capaci di insegnare, un posto rilevante – e ciò può sorprendere qualcuno – lo occupa Adolf Hitler, iniziatore e ispiratore della “propaganda”, che tanto peso ebbe nella sua ascesa al potere.*

*Ma la propaganda in che cosa differisce dalla pubblicità? Una risposta equilibrata a questa domanda potrebbe essere la seguente: “la pubblicità è solitamente uno sforzo rivolto a vendere direttamente ai consumatori prodotti e servizi; la propaganda è un messaggio il cui intento è cambiare o rinforzare convinzioni ed attitudini. La pubblicità può portare a comprare un automobile, guardare uno show in TV, usare di più un telefono cellulare. La propaganda cerca di dare supporto ad un candidato politico o sostenere una causa di interesse pubblico. Sia l’una che l’altra possono essere veritiere o ingannevoli.*

*In ogni caso entrambe utilizzano tecniche molto simili, entrambe usano argomenti basati sulla razionalità o sul coinvolgimento”.*

*In questo senso può essere interessante approfondire le innovazioni di comunicazione, suggerite e applicate da Hitler.*

## La propaganda di Hitler

“Il ministro per l’educazione popolare e la propaganda del Reich è competente per tutti i compiti suscettibili di influenzare intellettualmente la nazione, per la pubblicità in favore dello stato, della cultura, dell’economia, per informare l’opinione pubblica nazionale ed estera su di essa e per amministrare tutte le istituzioni destinate a questo scopo”.

*(dal Decreto di Hitler sui compiti del ministero per la propaganda, 30 giugno 1933)*

Dal 1930 al 1945 si compie in Germania un delitto terribile: Hitler distrugge la libertà e lo spirito dell’uomo nel Paese di Lutero, Kant, Beethoven, Goethe e Schiller, perseguita gli ebrei realizzandone il massacro, trascina questa grande nazione alla guerra e alla distruzione. E tutto ciò con la partecipazione compatta della maggior parte dei tedeschi.

- La domanda che ci poniamo è: con quali metodi, e applicando quali teorie, riuscì a trascinarli in quella terribile avventura?

Processato dopo la fine della seconda guerra mondiale, Albert Speer, ministro hitleriano degli armamenti, parlò dei metodi di Hitler, descrivendo con molta perspicacia la sua dittatura. Essa – disse – *“fu la prima nel nostro periodo di moderna evoluzione tecnologica e quindi si servì di tutti i mezzi tecnici disponibili per la dominazione del paese. Strumenti come l’altoparlante, la radio e il cinema servirono a togliere il pensiero indipendente a ottanta milioni di individui”*.

Ci aiuta a capirne di più la testimonianza di William Shirer, il grande giornalista americano, che trascorre gli anni dal 1934 al 1940 a Berlino come corrispondente della sede parigina dell’Herald.

Il 4 settembre del 1934 ha inizio a Norimberga il raduno annuale del partito nazista con la partecipazione di oltre 200.000 funziona-

I primi altoparlanti comparvero negli anni 20. Il marchio più diffuso era Magnavox. Il primo programma di notizie sulla radio fu messo in onda il 31 agosto 1920. Il cinema apparve alla fine dell’800 per circa trent’anni fu *muto*. Il *sonoro* si diffuse alla fine degli anni ’20.

ri convenuti da tutta la Germania; Shirer è presente.

Quel giorno, Adolf Hitler entra in città al tramonto, fra solide falangi di tedeschi osannanti. Quando appare al balcone del suo albergo la folla impazzisce: parecchie donne svengono, altri, uomini e donne, finiscono calpestati dalla massa che si è slanciata verso l'albergo per vedere da vicino il suo Messia. Perché tale egli appare a quella gente. A che cosa deve Hitler la grande presa che esercita sul popolo tedesco? Shirer aiuta a dare risposta a questo interrogativo, raccontando i sette giorni di manifestazioni che il partito ha organizzato, che non sono iniziative estemporanee, ma il frutto della profonda conoscenza di Hitler della natura del potere in un'era di politica di massa.

**a) La base strategica.** Hitler ritiene che il comportamento delle masse sia determinato non dalla conoscenza e dalla ragione, ma da sentimenti e impulsi inconsci.

Egli scrive: *“La forza motrice che ha mosso le più colossali rivoluzioni della terra non è mai stato un corpo di nozioni scientifiche, ma sempre una devozione che ha ispirato le masse e spesso una sorta di isteria che le ha stimolate all'azione. Chi vuol conquistare le masse deve conoscere la chiave che aprirà la porta dei loro cuori”*. Hitler ha attentamente studiato le paure e le speranze segrete, le ansie, le delusioni delle masse tedesche. In particolare quelle della classe media, vittima dell'inflazione della repubblica di Weimar e della grande depressione del 1929. La sua audience è costituita dai milioni di poveri uomini, che vivono nell'incertezza e nel timore di un domani che promette di essere ancora peggiore del presente.

Ciò che interessa loro, soprattutto, è che il Fuhrer si stia apprestando a liquidare il passato, con tutte le sue frustrazioni e amare disillusioni.

Egli promette di liberare la Germania dalle conseguenze della sua sconfitta nel 1918: le catene del trattato di pace imposto a una nazio-

“A chi va indirizzata la propaganda, all'intelligenza formata scientificamente o alle masse meno educate? Essa deve essere indirizzata sempre ed esclusivamente alle masse... La funzione della propaganda non è quella di formare scientificamente l'individuo, ma di richiamare l'attenzione delle masse su certi fatti, processi, necessità, il cui significato per la prima volta è posto nel loro campo visivo... tutta la propaganda deve essere popolare ed il suo livello intellettuale va adattato al minor livello di intelligenza presente fra coloro a cui è indirizzata. Di conseguenza, più grande è la massa che si intende raggiungere, più basso dovrà essere il suo livello puramente intellettuale... L'arte della propaganda consiste nel comprendere le idee emotive delle grandi masse e nel trovare, attraverso una forma psicologicamente corretta, la strada per raggiungere la loro attenzione ed il loro cuore. Da tutto ciò nasce la seguente regola: la ricettività delle grandi masse è molto limitata, la loro intelligenza modesta, ma il loro potere di dimenticare enorme. In conseguenza di queste evidenze, tutta la propaganda che funziona deve essere limitata a pochissimi punti e deve ripetere i messaggi finché l'ultimo membro del pubblico comprenda ciò che volete che egli capisca dai vostri slogan”.  
*(Adolph Hitler, Mein Kampf)*



ne militarmente imbattuta. Assicura che farà la Germania nuovamente grande, uguale alle altre maggiori potenze.

Questo è ciò che la gran parte dei tedeschi desiderano: ed egli, promettendoglielo, li induce a seguirlo, anche se sono tiepidi o addirittura contrari nei confronti del nazismo per ciò che esso è.

**b) Il richiamo agli istinti profondi del popolo.** Secondo Herman Rauschning, il primo gerarca nazista dissidente, Hitler aveva *“un profondo rispetto per la Chiesa Cattolica e per l’ordine dei Gesuiti; non per la dottrina cattolica, ma per l’apparato che sono riusciti a creare, per la loro conoscenza della natura umana, per l’uso accorto che fanno delle debolezze umane al fine di dominare i credenti”*. Imitando la chiesa di Roma egli riporta il fasto nella grigia esistenza del popolo tedesco. Per esempio, la presentazione – durante il raduno – del nuovo corpo del Servizio del Lavoro, lo *Arbeitsdienst*, è una cerimonia colma di ritualità. Ritti sull’attenti sul campo di volo Zeppelin, cinquantamila uomini – mille nelle prime file a torso nudo – ascoltano il breve discorso di Hitler che li loda per il servizio che rendono alla patria. Poi, quando cominciano a sfilare, si esibiscono in un perfetto passo dell’oca: gli spettatori tedeschi, che adorano il passo dell’oca, balzano in piedi spontaneamente lanciando fragorosi applausi. Ma c’è un altro elemento tradizionale che Hitler rimette in auge: l’antico, amatissimo costume delle parate alla luce delle torce. Egli sostiene infatti che le adunate di massa notturne sono più efficaci di quelle diurne. *“Di giorno”* scrive Hitler *“la volontà dell’uomo si ribella con somma energia contro ogni tentativo di costrizione della volontà. Di sera invece egli cede più facilmente alla forza dominatrice di una volontà più possente”*.

Pavlov gli avrebbe dato ragione; la stanchezza aumenta la suggestionabilità. E anche Carl Gustav Jung – che sui meccanismi dell’incon-

Per Jung l’inconscio è composto da immagini, gli archetipi, che determinano lo psichismo, e la cui rappresentazione simbolica appare nei sogni, l’arte e la religione: quali, ad esempio, l’*animus* (immagine del maschile), l’*anima* (immagine del femminile) e il *Selbst* (il Sè). Questi archetipi costituiscono un inconscio collettivo, che appare come il deposito di tracce latenti provenienti dal passato ancestrale dell’uomo ed è base della psiche.

scio e dell'inconscio collettivo (anche rifacendosi proprio al fenomeno del nazismo) tanto ha rivelato.

Più tardi quella notte, quindicimila uomini scelti inscenano una di queste parate attraverso le antiche strade di Norimberga. Il nastro senza fine delle torce ondegianti e gli uomini avanzanti con passo pesante al canto delle vecchie canzoni naziste hanno un effetto elettrizzante sia sugli uomini che sfilano, sia sugli spettatori assiepati lungo le strade.

**c) L'oratoria sorretta dai nuovi mezzi tecnologici.** Una delle adunate più impressionanti della settimana vede i duecentomila funzionari del partito raccolti con le loro ventimila bandiere sventolanti sotto la luce dei riflettori, sulla spianata dello Zeppelin Wiese. Per la prima volta un discorso è in grado di raggiungere tante persone in diretta. *“Siamo forti e diventeremo più forti!”* grida loro Hitler al microfono; e le sue parole riecheggiano dagli altoparlanti sulla spianata silenziosa. In risposta gli giunge un immenso boato, di cui egli pare pascersi, così come quella massa di piccoli capi si pasce delle sue parole.

L'oratoria di Hitler sfrutta al meglio i nuovi mezzi tecnici che trasmettono fedelmente le tonalità della sua voce, gli alti e i bassi che gli servono per tenere gli ascoltatori in suo potere: e perciò è soggiogante, almeno nei confronti dei tedeschi. Hitler sa che un oratore è molto più capace di uno scrittore a mobilitare le forze che guidano, in modo spesso inconscio, l'azione degli uomini. La lettura infatti è una comunicazione molto più scialba dell'oratoria ed è incapace di apportare quella emotività che nasce dalla voce calda di chi parla e dalla sua modulazione dei toni.

Anche la radio ha un ruolo non trascurabile: essa consente al pubblico di partecipare agli eventi politici più importanti e costituisce il ponte che unisce coloro che partecipano in persona ai milioni di persone che non sono presenti. È fondamentale il ruolo del radiocronista che



Hitler chiese alla regista Leni Riefenstahl di girare *Triumph des Willens* («Il trionfo della volontà»), divenuto un classico dei film di propaganda per la capacità di glorificare la figura del Führer, nuovo messia del popolo tedesco.

La sapiente regia trasmise un senso di potenza, ordine e rinascita attraverso panoramiche di immense masse d'uomini marcianti in formazioni rigide, musica wagneriana travolgente e scenografie imponenti realizzate dall'architetto Albert Speer.

organizza la presentazione, fa le pause che ritiene necessarie, ma che deve cercare di non essere molto più di un anello, piccolo ma importante in una catena.

**d) L'efficacia della comunicazione.** *“La propaganda efficace”* scrive Hitler in *Mein Kampf* *“deve limitarsi a poche semplici necessità e quindi esprimerle in poche formule stereotipate.”* Queste formule, gli “slogan”, devono essere ripetute continuamente, perché *“solo la ripetizione costante riuscirà alla fine a imprimere un concetto nella memoria della folla”* e vanno espresse con grande sicurezza, senza mai ammettere di potersi sbagliare o che possa avere in parte ragione chi la pensi diversamente.

Conclude Shirer: *“Di una cosa divenni certo, dopo la settimana a Norimberga. La sua oratoria, la sua volontà di ferro e la potenza della sua personalità avevano un immenso impatto sui tedeschi... Stava chiedendo sacrifici e promettendo loro gloria. Ed essi erano disposti a farli per ottenerla”.*

La storia ci ha mostrato quanto ciò fosse vero.

Quando Hitler scriveva di astratti concetti politici e filosofici, non era credibile e mostrava di ripetere idee di altri mal digerite; ma quando parlava di folla, di propaganda, allora raccontava cose che gli erano note di prima mano. Secondo Bullock, il più importante dei suoi biografi, egli fu *“il principale demagogo di tutta la storia”*. E ciò è confermato dal fatto che il popolo tedesco lo seguì compatto fino alla catastrofe.

“Il medium è il messaggio”.  
(Marshall McLuhan)

Principio tuttora evidente in politica, in pubblicità prende forma attraverso gli slogan e la pressione esercitata dalla loro frequenza sui media.

## I principi della pubblicità

“La buona pubblicità non è soltanto far circolare informazioni. Essa penetra la mente del pubblico con i desideri e le convinzioni”.

*(Leo Burnett)*

In un sistema di libera iniziativa, la propaganda commerciale, che oggi chiamiamo con i termini advertising e pubblicità, è indispensabile. Essa assicura i consumi di massa, di cui l'economia di mercato ha assoluto bisogno.

I metodi applicati da Hitler alla propaganda hanno precorso alcune delle tecniche che oggi le aziende adottano per fare una pubblicità efficace, cioè una pubblicità in grado di incrementare i consumi; anche se, come è ovvio,

- quel che appare buono nella sfera economica è ben lungi dal bene, se applicato agli uomini in quanto elettori o anche solo in quanto esseri umani.

Ma andiamo con ordine.

Venti anni dopo Hitler, Madison Avenue si sarebbe avventurata nella ricerca motivazionale, cioè l'individuazione delle “reali ragioni” per cui i consumatori si comportano come realmente fanno, senza accettare alla lettera le ragioni che essi danno in prima battuta.

Louis Cheskin, uno dei pionieri della ricerca motivazionale affermava, già negli anni '50: *“La ricerca delle motivazioni è quel tipo di attività che si propone di scoprire in base a quali motivazioni la gente fa le proprie scelte. Essa si serve di metodi atti a raggiungere la parte inconscia o subconscia della mente umana, poiché le*

“Il tempo impiegato per capire, raramente è tempo perduto”.

*(Antico proverbio cinese)*