



## Dal telepass alla telemedicina

**Sigma** progetta **soluzioni informatiche** che hanno cambiato la vita quotidiana: bancomat, biglietterie, ticket e numeri in sala d'attesa. Ora diversifica nel settore **salute** | Daniela Fabbri

**H**A MOSSO I PRIMI PASSI in quell'irripetibile laboratorio di innovazione tecnica e cultura d'impresa che è stata l'Olivetti di Ivrea, insieme a un gruppo di tecnici che progettavano i primi pc della storia. Esperienza decisiva per **Alvaro Cesaroni**, neocavaliere del lavoro, marchigiano di Fermo, fondatore e presidente di Sigma spa, che costruisce e progetta soluzioni informatiche, con 340 dipendenti e 60 milioni di fatturato nel 2016. Sigma è nata nel 1985, dopo che Cesaroni da Olivetti era passato in Telettra. «Avevo capito che volevo costruire qualcosa di mio, visto il modo in cui si era con-

clusa l'avventura di quelle due aziende prestigiose», racconta Cesaroni. Così, con 20 milioni di lire di capitale sociale e gli uffici in un appartamento di 60 metri quadrati iniziò l'avventura. «A quell'epoca c'era molto spazio per i progettisti di software e cominciammo con un sistema di controllo per infrastrutture come acquedotti ed elettrodotti». Da quel momento per la Sigma il percorso di crescita non si è mai fermato.

«Cerchiamo di intercettare bisogni su mercati diversi rispetto a quelli sui quali stiamo operando. Oggi, per esempio, stiamo progettando di entrare nella telemedicina. Il nostro punto di

forza è il settore ricerca e sviluppo, sul quale investiamo circa il 15% del fatturato», spiega il presidente. Che non ha mai abbandonato la zona di Fermo e l'entroterra marchigiano: la sede dell'azienda è ad Altidona, paese di poco più di 3mila abitanti. Segno che si può fare impresa anche lontano dalle grandi città. Crescendo in modo significativo: dai 36 milioni di fatturato del 2014 ai 60 di quest'anno, con un export che rappresenta un quinto del fatturato.

Ma Cesaroni puntualizza: «Ho voluto la diversificazione, per non essere semplicemente il fornitore di aziende più grandi». Così, un bando di gara targato Enel, per la progettazione di una macchina per riscuotere le bollette, dà alla Sigma la prima occasione di affrontare un nuovo mercato. «Abbiamo progettato una macchina a lettura ottica per automatizzare il pagamento, costruendo in casa anche il sistema che i concorrenti acquista-

vano invece negli Usa», ricorda l'imprenditore. Il successo del dispositivo, acquistato poi anche dall'ex Sip, da Poste Italiane e da tutte le principali municipalizzate, non ferma Cesaroni: «Ho sempre pensa-

to che diversificare fosse la strategia vincente». Il gruppo comincia allora a lavorare sull'automatizzazione dei caselli autostradali: oggi costruisce anche i sistemi telepass e la rilevazione dei tempi di percorrenza. E realizza il primo bancomat tutto italiano, in un mercato dominato da multinazionali. Infine entra anche nel settore della bigliettazione automatica, di cui adesso è leader di mercato. Gli ultimi sviluppi riguardano il settore della sanità con sistemi per il pagamento dei ticket e per la gestione delle attese. Nei trasporti Sigma ha progettato una tecnologia per permettere la comunicazione con i convogli ferroviari.

«Forse in alcuni momenti avrei potuto accelerare lo sviluppo della mia impresa», riconosce Cesaroni, «però avrei dovuto aprire le porte alla finanza. Invece finora siamo sempre riusciti a crescere in modo autonomo, autofinanziandoci». E, a giudicare dai risultati, il cavalier Cesaroni ha avuto ragione. **C**





Spedizioni nei boschi, ricette di decotti in un libro di famiglia: così è nata **L'Erbolario**, intuendo il boom della **cosmetica naturale**. Con un riconoscimento dal **Quirinale** ai titolari | **Daniela Fabbri**



## Cavalieri nelle erbe

**I**NTUIZIONE, PASSIONE E, FORSE, UN PIZZICO DI TEMERARIETÀ GIOVANI-LE: c'è tutto questo nella storia di successo di **Daniela Villa**, appena nominata cavaliere del lavoro, e della sua Erbolario, azienda di cosmetici naturali fondata a Lodi con il marito e da sempre compagno di avventure **Franco Bergamaschi**. Nel 1978, quando cominciano a preparare i loro prodotti di bellezza in una piccola bottega, l'interesse del mercato per il naturale è ancora di là da venire: «In tutta Milano c'erano all'epoca due sole erboristerie», racconta Villa. «Ma Franco aveva ereditato dal padre, grafico pubblicitario nella Milano degli anni Cinquanta, la passione per la terra e i suoi prodotti. C'era un libro di famiglia in cui venivano custodite ricette di tisane e decotti». Così, mentre i coetanei vanno in discoteca, Daniela e Franco girano per boschi e colline alla ricerca di materie prime per la loro passione. La laurea in biologia e uno dei primi corsi di erboristeria frequentato da Villa a Urbino danno poi le fondamenta teoriche alla passione e la trasformano in professione, intuendo quello che sarebbe diven-



tato un mercato in grande crescita.

«Abbiamo cominciato in una bottega di Lodi e i nostri primi clienti sono stati i nostri compagni di studi», racconta ancora l'imprenditrice. Ma già un anno dopo il passaparola faceva aumentare la clientela, al punto che serviva un nuovo e più grande sito produttivo. La scelta cadde all'interno del Parco Adda Sud, un contesto ambientale che da quel momento Erbolario non ha più lasciato.

Oggi Erbolario è un'azienda con 165 dipendenti, 650 prodotti in catalogo e un fatturato che sfiora i 90 milioni di euro, interamente made in Italy, sia per materie prime sia per processo produttivo: «Non abbiamo mai delocalizzato, meno che mai in paesi in cui si utilizza lavoro minorile o i diritti dei lavoratori sono calpestati. E

le materie prime che usiamo arrivano in gran parte da una tenuta in Umbria e dai campi e orti che abbiamo attorno al nostro stabilimento». L'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità seguono la crescita di Erbolario, insieme all'aspetto etico. «Fin dall'inizio ci siamo immaginati dei cosmetici che potessero essere accessibili a tutti per il prezzo, con materie prime di qualità, buoni per la pelle ma anche per le persone». Nel 2002 è stata una delle prime aziende a ottenere la certificazione ambientale Iso 140001, il sito produttivo è organizzato per ridurre al massimo l'impatto ambientale, che si tratti



Il laboratorio di L'Erbolario: a sinistra, un negozio e Daniela Villa. Nella pagina accanto, sistemi telepass Sigma e il presidente Alvaro Cesaroni.

di rifiuti, utilizzo dell'energia o scelta delle confezioni con materiali riciclabili. «Credo che queste scelte siano una parte importante del nostro successo», commenta Villa. «Chi compra i nostri prodotti sposa anche i nostri valori».

Per Erbolario ci sono nuove sfide di crescita, a partire dal processo di internazionalizzazione, visto che l'export è ancora una piccola percentuale del fatturato. Intanto in azienda è entrata la seconda generazione: Luigi e Giulia, figli di Daniela e Franco. A rimanere immutata è la passione, che è sempre stata il vero motore imprenditoriale di Erbolario. «Se fisicamente sarò io a ritirare il riconoscimento, il merito va condiviso con tutti i nostri collaboratori, che hanno contribuito al successo di quest'azienda. Un cavaliere non lavora mai da solo», conclude Villa. **C**



**Quercetti**, fabbrica torinese di chiodini, registra un fatturato che supera quello del mercato del **giocattolo**. Trasformando, con l'aiuto di internet, le **foto delle vacanze** in quadri. E dopo lo sbarco in **Cina** entra nella collezione degli **Uffizi** e pixela anche il Penny Black | **Paolo Tomasini**

# Cresciamo con l'arte e con la vanità

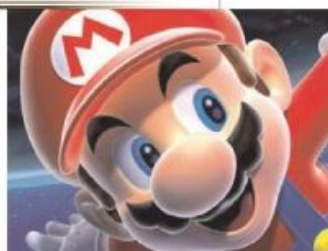
**V**UOI METTERE UN SELFIE DI UN METRO QUADRATO, realizzato con decine di migliaia di pixel, analogici però, da appendere in salotto? Se è vero che scattiamo foto a ripetizione di cani, di figli e fidanzate, di albe boreali e tramonti tropicali, di piatti stellati e grigliate con amici, che a ogni occasione ci sembrano perfetti per un autoscatto, è altrettanto vero che tutte queste immagini digitali, dopo un passaggio sui social network, scivolano quasi subito nell'insignificanza, dimenticati nella memoria di tablet e smartphone. Ecco allora che l'idea di trasformare un selfie in un quadro formato gigante, materico come un'opera di Alberto Burri, iconico come un'immagine di Andy Warhol, solletica la vanità. Ed ecco perché **Quercetti**, fabbrica di giocattoli in Torino, che quell'idea l'ha realizzata, conosce un successo senza precedenti.

L'azienda è diventata famosa per aver inventato i **Chiodini**, che da oltre 60 anni i bambini si divertono a infilare con pazienza e creatività in tavolette traforate. Un evergreen che ha dovuto fare i conti con l'invasione dei giochi digitali e di quelli cinesi. Poi il colpo di genio: Pixel Art. È un sito internet, *Quercettiart.it*, sul quale è possibile caricare una foto e ordinare il kit per trasformarla in un'opera d'arte fatta di chiodini, personalizzabile nel taglio e nella dimensione (da 25x33 cm fino a 130x74 o 98x98). Il tutto utilizzando una tavolozza di sei colori base, che miscelati nel giusto modo vengono percepiti dall'occhio come migliaia di sfumature. Risultato: dopo il lancio sono stati prodotti 300 milioni di chiodini, 700 milioni nel 2015 e quest'anno si prevede che

dall'area stampaggio della Quercetti ne escano più di 1 miliardo e mezzo. «Abbiamo chiuso il 2015 a 9 milioni con un incremento del fatturato dell'11%, quasi il doppio di quello che ha fatto registrare il mercato del giocattolo italiano», dice **Stefano Quercetti**, ad dell'azienda di famiglia che guida assieme ai suoi due fratelli, **Alberto** (direttore creativo) e **Andrea** (responsabile mercati

## Supermario in 3D

Il celebre eroe dei videogiochi Nintendo va al cinema: 23 anni dopo il primo film (che non fece il botto), il piccolo idraulico torna protagonista, su megaschermo, probabilmente in 3D. Sull'*Asahi Shimbun*, il presidente di Nintendo, Tatsumi Kimishima, ha parlato di trattative con studios per la produzione; ma la società le seguirà direttamente, mentre in passato i diritti sui personaggi dei videogame sono stati ceduti. L'obiettivo è allargare l'audience per i videogame, il core business.



esteri). E questo, puntando su un gioco tradizionale e manuale D'altronde tutti i giochi della fabbrica dei chiodini funzionano a energia di bambino: niente batterie, cavi o touch screen. La tecnologia e l'innovazione sono riservati al processo di produzione.

«L'insegnamento più importante che ci ha lasciato nostro padre (Alessandro, il fondatore dell'azienda nel 1950) è la cura assoluta del progetto», sottolinea Stefano Quercetti. «Tutto deve essere realizzato con la massima attenzione al minimo dettaglio. Ed è grazie a questa filosofia che ancora oggi possiamo vantarci di essere una delle pochissime realtà con un controllo diretto dell'intera filiera produttiva. Dal concept allo sviluppo, dalla costruzione degli stampi al confezionamento, fino alla spedizione, tutto è progettato e realizzato in Italia. Ed è per questo che non abbiamo timore della concorrenza. In tanti ci hanno copiato, ma la qualità dei nostri chiodini si distingue nettamente, sia per la lucentezza sia per l'ergonomia, tanto che esportiamo in più di 50 paesi e anche in Cina». Cioè nel paese che detiene l'85% della produzione mondiale di giocattoli.

Un'eccellenza e una qualità che hanno spinto gli Uffizi di Firenze e il Museo Egizio di Torino a chiedere a Quercetti la creazione di una linea di Pixel Art a loro dedicata: per riprodurre con i chiodini la Cupola di Brunelleschi, il David di Michelangelo, la Venere di Botticelli, la maschera di Tutankhamon... E la stessa richiesta è arrivata anche dalla società di collezionismo Bolaffi per celebrare il Penny Black, il più famoso francobollo della storia.



Da sinistra, **Stefano Quercetti**, ad, e i fratelli **Alberto** (direttore creativo) e **Andrea** (mercati esteri).



La caccia ai mostriciattoli è **mania mondiale**. E il titolo **Nintendo**, quotato a Tokyo, è finito sulle montagne russe. Facendo comunque salire la capitalizzazione e colmando il gap con la concorrente di sempre | **Paolo Tomasini**

## Pazzi per i Pokémon, anche la borsa

**A** BALTIMORA UN AUTOMOBILISTA HA CENTRATO UNA VOLANTE DELLA POLIZIA: era sulle tracce di Pikachu e non l'ha vista. A San Diego due uomini hanno scavalcato una recinzione e sono precipitati da un dirupo di 15 metri: cercavano Gyarados e hanno ignorato il cartello di pericolo. In Guatemala hanno sparato a un ragazzo di 18 anni e a suo cugino di 17: avevano fatto irruzione in un'abitazione convinti che all'interno si nascondesse Snorlax. A Padova due universitari hanno preso una multa da 210 euro: erano in sella a un motorino, all'alba, senza documenti ma entrambi con uno smartphone in mano.

Sono gli effetti collaterali e tragicomici dell'ultimo delirio di massa, la caccia mondiale a quei mostriciattoli buffi e colorati che vanno sotto il nome di Pokémon. Si è aperta ufficialmente il 5 luglio, in Australia e Nuova Zelanda, con il lancio di Pokémon Go, un'app sviluppata da Niantic Labs, start-up di San Francisco che ha dato nuova vita al videogame creato nel 1996 per il Game Boy di Nintendo e diventato poi un cartone animato. Il giorno successivo si è allargata agli Usa, quindi all'Europa. In meno di due settimane i download avevano già toccato quota 15 milioni. E il gioco non era ancora disponibile in Giappone (la patria dei Pokémon e primo mercato mondiale per i videogame), dove è arrivato soltanto il 22 luglio.

Il motivo di questo successo sta nel geniale utilizzo della realtà aumentata, la tecnologia che fonde il virtuale con il reale e porta l'esperienza di gioco a un nuovo livello. E, soprattutto, fuori dalle mura di casa. Per catturare i Pokémon, infatti, non si può restare seduti davanti al televisore o al computer, bisogna scendere in strada e andare a cercarli. Quando si lancia l'app, sullo schermo dello smartphone compare una cartina stilizzata dei dintorni, con i punti d'interesse in evidenza. È lì che si nascondono i piccoli mostri: nel supermercato sotto casa o nel bar dietro l'angolo, come tra gli archi del Colosseo o le guglie del Duomo di Milano. Quando se ne incrocia uno, si passa alla modalità in realtà aumentata e il Pokémon viene inserito nel mondo circostante, ripreso dalla telecamera del telefonino. È solo in quel momento che lo si può catturare.

Ecco perché in questo inizio d'estate non è difficile incrociare persone (adolescenti soprattutto, ma non mancano padri di famiglia, manager e professionisti) che attraversano piazze, parchi e spiagge, esplorano ristoranti, negozi e musei, facendosi guidare dal cellulare come i raddomanti dal legnetto biforcuto. Non è (solo) un colpo di sole. Follia collettiva? Fenomeno destinato a sgonfiarsi? Si vedrà, intanto chi può essere soddisfatto è **Tatsumi Kimishima**, il presidente e ceo di Ninten-

do. Era da qualche anno che l'azienda giapponese navigava in cattive acque e i ricavi che nel 2010 superavano i 15 miliardi di dollari l'anno scorso erano scesi a 4,5 miliardi. Ora grazie a Pokémon Go, il titolo di Nintendo quotato a Tokyo, è cresciuto: il 6 luglio valeva 14.380 yen, il 19 ha raggiunto 31.770, più del doppio; poi è sceso, perché l'effetto Pokémon sui conti non sarà rapido. Ma resta un guadagno e per capitalizzazione l'azienda di Kyoto ha accorciato il gap con la concorrente di sempre, Sony. La sfida tra console l'ha stravinta Playstation che surclassato in termini di vendite e di popolarità la Wii di Nintendo. Ora, però, è iniziata una nuova era. **CE**

### Ieri le carte, oggi i videogiochi

Nintendo, fondata nel 1889 a Kyoto, produceva carte da gioco hanafuda (carte dei fiori). Negli anni Cinquanta, diventata Nintendo Playing Card, era la prima in Giappone a produrre quelle plastificate. Poi, dal 1962, con la quotazione, ribattezzata Nintendo Co., parte la produzione di giochi.



**Pokémon Go** è un'applicazione per Android e iOS che sfrutta la tecnologia della realtà aumentata. Il download dell'app è gratuito.





L'esperimento di **Just Eat** per ora a Londra, ma il recapito dei pasti si estende anche in altri modi. E cresce la qualità: il **takeaway** diventa un modo per scoprire nuovi gusti e nuove cucine | **Gaetano Belloni**

# Pizza via app, la porta il fattorino robot



Il ceo di Just Eat  
**David Buttress.**

A destra, il robot che consegna i pasti a Londra e la nuova sede di Milano.



**I**L FATTORINO CON IL CIBO SI PRESENTA ALLA PORTA, puntuale e impeccabile. Particolare singolare: a suonare il campanello non è un ragazzino trafelato, ma un robot. È questa la scena che ormai si presenta, e capiterà sempre più spesso di vedere, ai clienti londinesi di Just Eat, servizio online per ordinare pranzo e cena a domicilio. L'esperimento pilota è per ora limitato alla capitale inglese, ma i robot sono già pronti alla loro globale marcia della pizza. In attesa di vederli anche in Italia, il mercato sta crescendo a ritmo sostenuto.

Just Eat è nata nel 2001 in Danimarca, da un'intuizione semplice: mettere a sistema una rete di ristoranti e pizzerie, pubblicando online i loro menù e consegnandoli a domicilio i prodotti, in maniera da offrire ai clienti una scelta ampia e una qualità di servizio omogenea. L'idea ha preso piede e ha permesso alla società di allargarsi, fino a piantare la sua bandiera in 15 paesi. Alla guida del marchio c'è **David Buttress**, ad dal 2013. «L'Italia è un mercato

importante per Just Eat ed è quello che cresce più velocemente», dice a *Capital* Buttress. «Arrivare qui è stato frutto di quattro anni di duro lavoro. E siamo solo all'inizio, abbiamo davanti un percorso intenso per costruire il nostro marchio e per replicare il successo avuto nelle altre geografie. Siamo leader nella maggior parte dei mercati in cui siamo presenti, grazie anche al fatto di essere riusciti a interpretare un trend che

**Just Eat gestisce 96 milioni di ordinazioni da 14 milioni di clienti serviti da 4.500 ristoranti: soprattutto pizza, sushi e cucina cinese**

non riguarda solo i 20-30enni, ma che è trasversale a tutte le fasce di età».

In Italia Just Eat, arrivata nel 2011, è diventata leader nel mercato del digital takeaway, con 96 milioni di ordini e 14 milioni di clienti serviti nell'ultimo anno; ma soprattutto con 4.500 ristoranti affiliati distribuiti in 400 comuni (pizza, sushi e cucina cinese le pietanze più richieste). Al punto da aver reso necessaria la scelta di

una sede più grande: «L'apertura dei nuovi uffici di Milano conferma l'evoluzione che stiamo sostenendo e la volontà di continuare a crescere. In cinque anni abbiamo visto trasformarsi le abitudini degli italiani verso uno stile di vita sempre più connesso e condiviso, e abbiamo investito risorse per migliorare la piattaforma verso un'esperienza takeaway senza limiti di tempo, spazio e di scelte alimentari», afferma **Daniele Contini**, country manager di Just Eat in Italia. «Ogni giorno cresce il numero delle persone che ordinano attraverso internet pranzi e cene a domicilio, oltre il 50% dei nostri ordini viene gestito tramite app e l'80% usa il servizio in compagnia, a conferma di un fenomeno che sta normalizzando questo nuovo modo di ordinare un pasto».

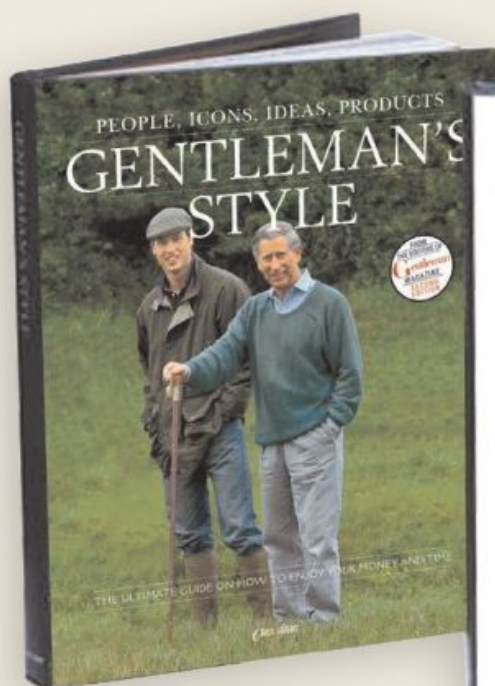
È l'inizio di un cambiamento, come

mostrano i dati del primo Osservatorio nazionale sul mercato del takeaway in Italia, sviluppato da Just Eat con GfK Eurisko. Ordinare una pizza era il ripiego dello stakanovista affamato al rientro dall'ufficio o dei ragazzi davanti a una partita. Adesso, con uno scontrino medio di 90 euro, sta diventando un'alternativa credibile al ristorante (anche di buona qualità) e un modo per scoprire nuovi gusti e nuove cucine. **C**

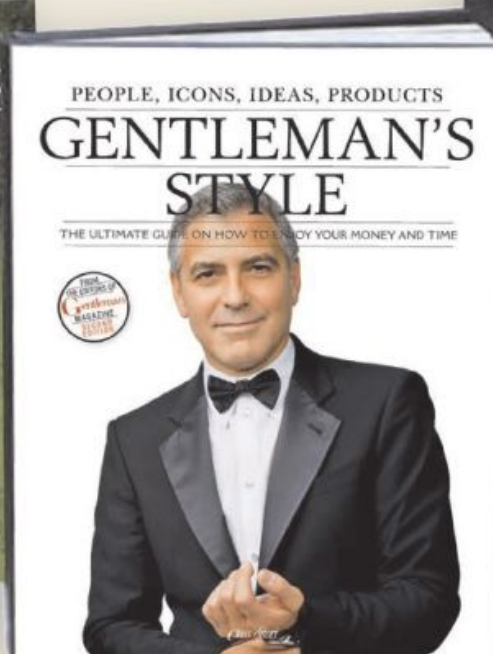


SECONDA EDIZIONE

TORNA  
A GRANDE RICHIESTA



*Il Principe Carlo e William*



*George Clooney*



*Giovanni Agnelli*

# LA GUIDA DI GENTLEMAN PER GLI UOMINI CHE AMANO LA VITA

—◆—  
IN ITALIANO E IN INGLESE

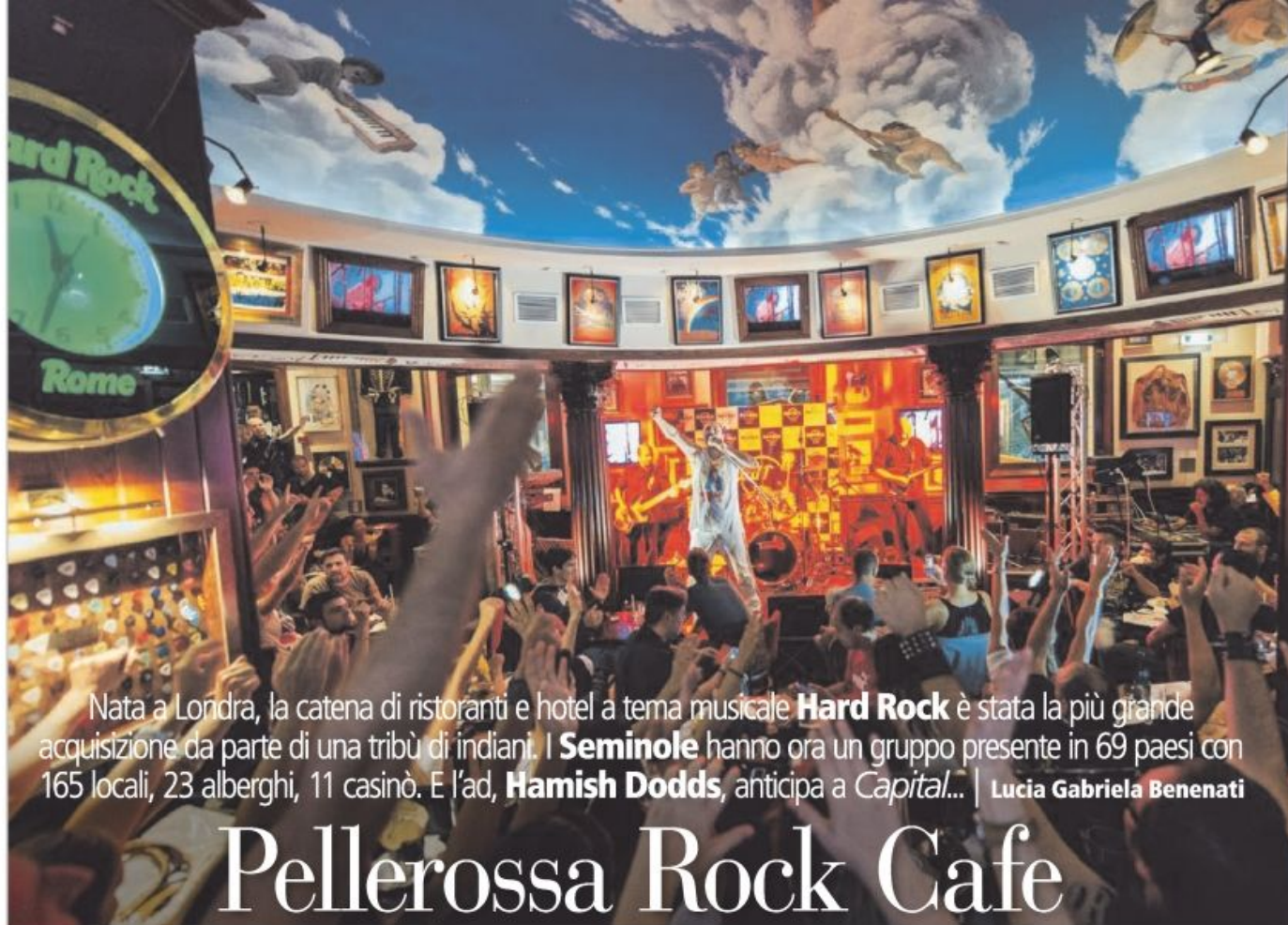
—◆—  
È un'iniziativa

*Classeditori*

---

DISPONIBILE SU [WWW.CLASSABBONAMENTI.COM](http://WWW.CLASSABBONAMENTI.COM)  
E NELLE MIGLIORI LIBRERIE





Nata a Londra, la catena di ristoranti e hotel a tema musicale **Hard Rock** è stata la più grande acquisizione da parte di una tribù di indiani. I **Seminole** hanno ora un gruppo presente in 69 paesi con 165 locali, 23 alberghi, 11 casinò. E l'ad, **Hamish Dodds**, anticipa a *Capital*... | **Lucia Gabriela Benenati**

## Pellerossa Rock Cafe

**S**ARÀ LA MUSICA CHE GIRA INTORNO, come canta Ivano Fossati. Quella live, con eventi di grande richiamo, e quella simbolica, con la più grande collezione di cimeli musicali esistente esposta al pubblico nelle sedi di tutto il mondo, memorabilia che trasformano gli **Hard Rock Cafe** in templi del rock'n'roll. Sarà lo slogan che inneggia all'amore e alla parità: «Love all, serve all». Sarà il cibo, American style ma con contaminazioni locali. E sarà soprattutto il logo, che compare su 10 milioni di T-shirt bianche vendute ogni anno, uno dei souvenir più acquistati al mondo.

Nel 1971 Hard Rock Cafe era solo un piccolo locale al 150 di Old Park lane, a Londra, fondato da Isaac Tigrett e Peter Morton. Ma l'idea dei due amici si è imposta negli anni, il numero di cafe si è moltiplicato e le entrate sono cresciute in maniera solida. Poi la catena di ristoranti e hotel a tema musicale è stata ceduta dal gruppo britannico Rank a **Seminole Tribe of Florida** per 965 milioni di dollari, la più grande acquisizione di un gruppo internazionale da parte di

una tribù di indiani d'America.

I Seminole hanno lavorato per diversificare le fonti di reddito e hanno messo a punto l'esperienza Hard Rock. La loro impronta è visibile nei numeri: il gruppo è presente in 69 paesi e si è arricchito di 41 cafe, passando da 124 a 165; gli hotel hanno toccato quota 23 (da sette), i casinò si sono quasi sestuplicati, da due a 11 (e la tribù possiede altri cinque casinò in Florida, tra i quali spiccano quelli di Tampa e Hollywood), per un fatturato 2015 di 4,3 miliardi di dollari. Anche la collezione di memorabilia è cresciuta, dai 70mila pezzi del 2007 ai 74mila

La collezione di memorabilia è cresciuta fino a 80mila pezzi: abiti di John Lennon, il pianoforte d'oro di Elvis Presley...

di oggi, e comprende rarità come l'abito che John Lennon indossava nel film che segnò l'esordio dei Beatles nel cinema, *Tutti per uno*, e l'iconico pianoforte ricoperto con foglia d'oro 24 carati che Elvis Presley suonava nella sua magione di Memphis, Graceland.

In Italia, Hard Rock è presente a **Roma, Venezia e Firenze**, vanta il

maggior numero di contatti sui social media, Facebook in testa, e negli ultimi sei anni ha organizzato concerti di Iggy Pop, Simple Minds, Modà, Mike and the Mechanics, Negramaro, Fratellis... L'obiettivo è crescere ancora, come anticipa a *Capital* **Hamish Dodds**, presidente e amministratore delegato di **Hard Rock International**, studi economici all'Università Robert Gordon in Scozia, un bachelor of arts e un dottorato onorario in business administration. In Italia, in effetti, gli affari della multinazionale volano e lui, estimatore della musica melodica, prova con un sorriso qualche nota

di *Nel blu dipinto di blu* di Domenico Modugno: «Volare, oh oh, cantare...». Poi confessa di amare l'opera, anche se è cresciuto ascoltando Beatles, Led Zeppelin e Pink Floyd; di apprezzare i Killers, gli Imagine Dragons e gli Snow Patrol (complici i tre figli, Sara, Katie e James). Lavorare in un mondo in cui la musica è un prolungamento





Nell'altra pagina, l'Hard Rock Cafe di Roma. In alto, quello di Venezia; a fianco, quello di Firenze. Al centro, la chitarra di Andy Summers e l'ad Hamish Dodds.

del business, dice Dodds, è impegnativo e, allo stesso tempo, esaltante. A *Capital*, che lo ha incontrato a Roma, ha raccontato come intende rafforzare il messaggio del marchio e aumentarne la presenza mondiale.

**Domanda.** Come si rafforza un messaggio già diffuso?

**Risposta.** La parola chiave è innovazione. Negli ultimi anni abbiamo modificato i cafe affinché riflettessero i cambiamenti culturali delle città in cui si trovano. Il risultato è visibile nel nuovo design degli interni e nell'approccio sempre più empatico del nostro staff con i clienti.

**D.** E la presenza mondiale?

**R.** Nei prossimi 4-5 anni prevediamo di incrementare il numero dei ristoranti di 12-15 ogni anno, tutti all'interno di resort all-inclusive, in Sud America, Asia, Europa orientale

e Cina. Anche il numero degli hotel è destinato a crescere: abbiamo già in cantiere 16 progetti, a cui intendiamo aggiungere tre nel 2017, cinque nel 2018. Riguardano Abu Dhabi, Atlanta, Dubai, Itapema, Londra, Los Cabos, New York, Tenerife, Shenzhen, Dalian e Haikou in Cina. Nel 2020 è prevista l'inaugurazione di Hard Rock Berlino al Checkpoint Charlie, uno dei più noti punti di passaggio negli anni della guerra fredda.

**D.** Da tempo si parla dell'apertura di un **Hard Rock Cafe Milano**...

**R.** Non sarà solo un cafe ma un albergo. Siamo alla ricerca della location perfetta al prezzo giusto. Finora abbiamo vagliato numerose opportunità ma nessuna ha mai soddisfatto pienamente i nostri criteri. Milano è una città business oriented, con caratteristiche specifiche che devono essere soddisfatte.

Quindi la ricerca continua. Nel frattempo, però, stiamo valutando altre città.

**D.** Su Facebook c'è la pagina «Un milione di persone per aprire l'Hard Rock Cafe in Vaticano»...

**R.** Non sarà un cafe ma uno store e consentirà ai numerosi visitatori di acquistare i nostri gadget, invogliandoli,

perché no, a fare un salto al ristorante di via Vittorio Veneto.

**D.** Anche **Napoli** ha gruppi social che sostengono l'arrivo di Hard Rock.

**R.** È una delle città su cui stiamo concentrando la nostra attenzione, insieme con **Pisa**. In particolare, siamo interessati alle destinazioni marittime per i nostri hotel, **Sicilia** anzitutto.

**D.** Hard Rock è business ma anche beneficenza.

**R.** Da anni sosteniamo numerose iniziative filantropiche legate alla salvaguardia dei diritti dei bambini e alla salute delle donne. Ho lavorato a lungo in India in programmi focalizzati alla prevenzione della tratta dei bambini e delle donne, generalmente condotte a Kamathipura, il quartiere a luci rosse più grande dell'Asia. L'organizzazione con cui lavoriamo ci ha chiesto di costruire scuole e case. Inoltre, abbiamo allestito e attrezzato stanze musicali, dove i bambini possono seguire lezioni di musica, imparare a suonare uno strumento e, soprattutto, vivere serenamente la loro infanzia. Inoltre, sosteniamo l'associazione Why hunger e la Breast cancer research foundation. Perché in Hard Rock la musica è di tutti e serve ad aiutare chi ha bisogno. **C**



**C'**È STATO UN TEMPO IN CUI LA GRANDE MUSICA era vicina sia all'aristocrazia sia ai borghesi: Wolfgang Amadeus Mozart componeva ed eseguiva per le corti come per i teatri. Poi un tempo in cui era acclamata come il rock: Giuseppe Verdi star portata in trionfo. Più tardi è stata molto popolare: le arie di Giacomo Puccini risuonavano nelle botteghe. Ma oggi, al pari della musica sinfonica, la lirica si definisce in gergo manageriale un settore a fallimento di mercato. È cioè una forma d'arte e di intrattenimento di alto livello che attira solo un pubblico di nicchia e non riesce a reggersi economicamente da sola: gli incassi della biglietteria non bastano, neanche in Italia, patria del melodramma. Anzi, soprattutto in Italia, dove gli enti lirici si erano abituati male: lo stato foraggiava i teatri in perdita con finanziamenti a fondo perduto, che coprivano fino al 90% del bilancio. Questa situazione anomala sta ora cambiando.

I teatri modificano la governance e lo Stato non può più, mentre si tagliano le spese del welfare, intervenire a piè di lista. Le fondazioni lirico sinfoniche, che sono 12, cui si aggiungono le due a statuto speciale del Teatro alla Scala di Milano e dell'Accademia nazionale Santa Cecilia a Roma, devono perciò rifare i conti e uscire dal rosso. Lentamente ci stanno riuscendo. La lirica può diventare più sostenibile, se si guarda al numero di fondazioni che hanno chiesto di aderire alla legge Bray con cui si avvia il rilancio degli enti, a patto che questi mettano a posto i conti, con ristrutturazioni che tocchino se serve pure gli organici.

Su 12 fondazioni, otto hanno aderito alla Bray e una nona, l'Arena di Verona, ha fatto una richiesta d'urgenza per entrare nel gruppo, evitando la liquidazione del teatro che più evoca l'opera come spettacolo popolare, con tanti nordeuropei sulle gradinate, ogni estate, ad ascoltare i melodrammi più famosi. A riprova che il tutto esaurito non basta per l'equilibrio dei conti. Solo tre sono per ora i teatri che con le entrate proprie (biglietteria, vendita di dischi e cessione di diritti, sponsor) raggiungono almeno il 40% del bilancio. La Fenice di Venezia nel giro di pochi anni è passata da 4,7 a 9 milioni di entrate, aiutata dall'afflusso di turisti in Laguna e avendo portato da 67 a 132 le rappresentazioni

Con un pubblico di **nicchia** la **lirica** non riesce da sola a reggersi economicamente. Ma è finito il tempo delle perdite tutte coperte con **denaro pubblico**. Alcuni teatri mostrano come si mettono **d'accordo arte e conti in ordine** | **Marco Gentili**

Una scena dell'allestimento al Teatro La Fenice di Venezia dell'opera *Dafne* di Antonio Caldara.

# Aria di pareggio

all'anno, sull'esempio di altri grandi teatri europei: a Londra e Berlino, per esempio, si danno spesso due spettacoli giornalieri. Il terzetto virtuoso si completa con il teatro Regio di Torino e il Lirico di Cagliari.

I segnali di ripresa vengono anche da casi che sembravano disperati, come il Teatro dell'Opera di Roma. Il Costanzi, pur a due passi dalla stazione di una metropoli tra le più affollate al mondo di turisti, è uscito in extremis da una crisi economica aggravata da rigidità sindacali, scioperi e contestazioni. Momento critico è stato, all'inizio della stagione 2014, alla vigilia della prima di *Aida*, l'addio del direttore musicale **Riccardo Muti**, che aveva fatto sperare in un rapido innalzamento del livello musicale. Eppure, sotto la guida del sovrintendente **Carlo Fuortes**, adesso nominato anche commissario straordinario dell'Arena di Verona, l'Opera di

Roma nel 2015 ha migliorato la produttività (206 alzate di sipario rispetto alle 177 dell'anno precedente), generato un margine operativo lordo positivo di 3,8 milioni e contenuto i costi del 5%.

L'apporto dello stato, attraverso il Fondo unico dello spettacolo gestito dal ministero dei Beni culturali e del turismo (Mibact), resta inevitabile per la sopravvivenza delle fondazioni, che nel 2014 hanno assorbito erogazioni per 182 milioni (il 46% del totale del Fus, di poco superiore a 400 milioni). Stanziamento in linea con il 2013 ma inferiore a quello del 2012, quando alle fondazioni toccarono poco più di 193 milioni. «Il maggior problema che ci troviamo ad affrontare», sostiene **Cristiano Chiarot**, sovrintendente della Fenice e presidente dell'Anfols, l'associazione che raggruppa le fondazioni lirico sinfoniche, «è dover pianificare bilanci e stanziamenti



## I conti delle fondazioni

Teatri	Ricavi propri	% sul totale	Contributi	Totale
Verona	22.250.692	51,5%	20.918.541	43.169.233
Milano	38.647.070	35,9%	69.079.488	107.726.558
Napoli	16.031.153	32,3%	33.655.107	49.686.260
Roma (S.Cecilia)	9.110.004	29,6%	21.714.951	30.824.955
Venezia	9.458.491	27,8%	25.237.629	34.696.120
Torino	10.380.305	27,4%	27.476.274	37.856.579
Bari	2.656.648	19,5%	10.979.748	13.636.396
Roma (Opera)	9.484.752	19,5%	39.221.103	48.705.855
Bologna	3.157.150	16,5%	16.028.450	19.185.600
Genova	2.830.831	16,1%	14.707.402	17.538.233
Trieste	2.316.394	13,7%	14.581.246	16.897.640
Firenze	3.754.293	11,6%	28.652.359	32.406.652
Cagliari	2.224.818	10,1%	19.725.564	21.950.382
Palermo	2.288.270	8,0%	26.312.442	28.600.712

NELLA TABELLA IL RAPPORTO TRA INCASSI PROPRI E CONTRIBUTI DELLE 14 FONDAZIONI LIRICO SINFONICHE. DA NOTARE IL DATO DI VERONA CHE, NONOSTANTE GLI ALTI RICAVI, VIVE UNA GRAVE CRISI (CON IL COMMISSARIAMENTO DELLA FONDAZIONE) A CAUSA DEI 24 MILIONI DI EURO DI DEBITI CONSOLIDATI. NOTA 1: PER RICAVI SI INDICANO PROVENTI DA BIGLIETTERIA, ABBONAMENTI, PUBBLICITÀ, COPRODUZIONI, DIRITTI MUSICALI. NOTA 2: PER CONTRIBUTI SI INTENDONO LE EROGAZIONI DI ENTI PUBBLICI E SOCI PRIVATI.

senza avere la certezza dei sostegni su cui contare. Lo stato rimane l'unica fonte certa di contributo; invece gli enti intermedi e locali pagano spesso con due-tre anni di ritardo e il loro apporto è sempre più a intermittenza. Questo ci manda in crisi: come facciamo a mettere in cantiere una stagione se non sappiamo qual è il nostro budget? Il pubblico di fascia alta si sposta in Europa per assistere a rappresentazioni di qualità. Poter pianificare vuol dire quindi vendere più biglietti e più velocemente, battendo la concorrenza dei teatri austriaci, francesi, tedeschi o russi». Per le fondazioni, dunque, l'equilibrio cui sono oggi più vicine verrà da uno sforzo di qualità e di produttività, cioè più spettacoli, impegnando meglio orchestrali e personale dei teatri, ma anche dalla certezza di contributi tempestivi.

Diversa la situazione e le esigenze delle due fondazioni a statuto speciale, che già godono di una pianificazione triennale, non annuale, dei finanziamenti pubblici.

Intanto, per il loro superiore livello artistico hanno maggiore appeal per sponsor privati e soci sostenitori. Basta pensare a marchi come Bmw e Dolce & Gabbana da poco acquisiti dalla Scala; ai 10,8 milioni aggiuntivi portati dal sovrintendente Alexander Pereira per pareggiare il bilancio 2015 (127,5 milioni). «Scala e Santa Cecilia sono due eccellenze assolute e molto note nel mondo, ovvio che la loro capacità di attrarre investimenti è maggiore», ribadisce Chiarot. «Il problema delle altre fondazioni è la scarsità di mecenatismo, di quella disponibilità a finanziare progetti culturali che si vede sia negli Stati Uniti, dove le donazioni godono di una defiscalizzazione totale, sia in Germania. Amburgo e Düsseldorf non sono fra i teatri più noti al mondo, eppure possono allestire stagioni di rilievo internazionale perché contano su ingenti sponsorizzazioni da parte delle aziende del territorio. In Italia le imprese preferiscono progetti culturali in proprio».

Inevitabile a questo punto la doman-

da: ma perché la lirica deve avere sostegno pubblico, diretto o indiretto (sgrevi fiscali), mentre le altre spese devono ridursi? Perché non possono piuttosto crescere gli introiti dagli spettacoli? I biglietti in Italia sono già fra i più cari, una delle ragioni che frenano l'aumento del pubblico. Però ci sono margini sia seguendo l'esempio di Milano e Roma, sia agendo di più sulla leva del marketing, dei diritti per le registrazioni (scarse quelle italiane sul mercato discografico), oltre che sollecitando contributi privati. Magari attraverso le agevolazioni previste dalla legge Franceschini dell'estate 2014 (detta dell'Art bonus): un credito d'imposta pari al 65% delle erogazioni liberali a sostegno della cultura, quindi anche delle fondazioni lirico sinfoniche, detraibile in tre anni.

«È ancora presto per fare un bilancio di questo provvedimento, è a pieno regime solo da un anno ed è da valutare su un più lungo periodo. Ma sta dando ottimi risultati», afferma **Onofrio Cutaia**, direttore generale dello spettacolo al ministero.

Altra leva su cui esercitare maggiore pressione è quella della produttività: per esempio, Pereira ha aumentato i titoli in calendario nella stagione 2016-17. «I teatri possono e devono fare sempre più alzate per abbattere il costo delle singole rappresentazioni, il cui allestimento tende a essere sempre più ricco, ricercato e quindi costoso. È comunque fuori discussione che il contributo dello stato deve esserci e deve essere sempre più certo», afferma Cutaia. «Stiamo valutando se applicare il meccanismo della triennialità dei contributi alle altre fondazioni». E serve un nuovo quadro normativo che «regoli le governance di ogni fondazione e i rapporti tra fondazioni, stato ed enti locali».



## Grande musica in piazza

**Riccardo Chailly** (foto) è direttore principale del Teatro alla Scala e della Filarmonica della Scala: suo mestiere è intrattenere un pubblico colto e spesso elegante. Ma non dimentica che la musica è viva se è anzitutto popolare: per questo ha proposto domenica 12 giugno, davanti al Duomo, il **Concerto per Milano**, appuntamento gratuito offerto dalla Filarmonica guidata dalla sua bacchetta. Con la diretta in Hd su Rai 5. Il **Concerto per Milano** è stato allestito in collaborazione con Comune di Milano e Class Editori, gruppo che pubblica *Capital*, con Unicredit main partner e Allianz sponsor. In programma *L'apprendista stregone*, scherzo sinfonico di Paul Dukas su testi di Goethe (accompagna anche l'episodio più famoso del film *Fantasia*), *L'uccello di fuoco* di Igor Stravinskij e *Bolero* di Maurice Ravel. Al piano la fuoriclasse argentina Martha Argerich.





Le **job fair** hanno successo, soprattutto fra chi finisce di studiare: orientano, offrono servizi per vincere la sfida di un **colloquio**, aggiustare il **curriculum**, saper spiegare le proprie qualità e motivazioni in pochi minuti. Ecco **le più importanti**

Isabella Colombo

## Mercanti di lavoro in fiera

**C**HI HA FINITO L'UNIVERSITÀ o sta per, e deve mettersi a cercare un lavoro, deve capire anzitutto... da che parte cominciare a cercare. Ecco perché le job fair, le fiere del lavoro, hanno sempre più successo, soprattutto fra i neolaureati: spiegano cosa offre il mondo là fuori, orientano, offrono servizi utili per vincere la sfida di un colloquio. «Il contatto diretto, concreto, con enti, aziende e istituzioni permette a chi partecipa non solo di avere una panoramica delle opportunità, ma anche una visione più approfondita dei percorsi già ipotizzati. Allo stesso tempo consente ai datori di lavoro di farsi conoscere, di offrire una mappa dei propri percorsi professionali», spiega **Stefano Sacchi**, docente di Scienza politica all'Università degli studi di Milano e commissario di Isfol, l'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, che è presente in molte job fair con la Casa del welfare, stand del ministero del



### COME TROVARE UN POSTO

IoLavoro l'anno scorso ha quantificato la percentuale di candidati che, dopo la fiera, ha trovato lavoro: il 25%. Perché in alcune fiere le aziende tengono veri colloqui di valutazione dei candidati. Ecco come sfruttare al massimo l'opportunità.

**Studiare il percorso.** C'è poco tempo a disposizione, conviene controllare sul sito della manifestazione le imprese presenti e selezionare in anticipo quelle che interessano di più. Informandosi su produzione e filosofia dell'azienda: mostrare di conoscere bene che cosa fa è indispensabile per essere considerati.

**Approfittare del cv check.** Ogni fiera ha dei corner con esperti che leggono il curriculum e consigliano come personalizzarlo per renderlo più efficace. Ed evitare così che venga cestinato.

**Seguire i seminari delle aziende.** Alcune, prima dei colloqui, organizzano incontri pubblici per spiegare quali profili cercano e quali competenze devono avere: servono a capire su che cosa fare leva durante il colloquio.

**Affinare gli elevator pitch.** Sono discorsi brevi con cui ci si presenta all'azienda. Più informali e veloci del classico colloquio, non vanno però presi sottogamba: si ha meno tempo per vendersi. In dieci minuti al massimo bisogna presentare se stessi e le proprie esperienze, fare emergere la motivazione alla base della candidatura e la corrispondenza con il profilo ricercato. Attenzione, informale non vuol dire sciatto: il look va curato al massimo.





Il career day all'Università Cattolica di Milano, che comprende eventi anche a Piacenza e Roma ([Careerdaycattolica.it](http://Careerdaycattolica.it)).

Lavoro che comprende Inps, Inail, Covip e Italialavoro. «In un paese come il nostro, dove come ha evidenziato un nostro recente studio per trovare lavoro conta ancora molto la rete di conoscenze, e dove le opportunità di occupazione e di carriera sono condizionate dalla famiglia di origine e dall'appartenenza sociale, le fiere costituiscono un importante luogo di accesso alle informazioni, alla connessione con il sistema educativo, formativo e di intermediazione occupazionale».

Negli ultimi anni il fenomeno è esploso perché le fiere offrono sia un panorama completo e ricco delle esigenze di lavoro attualmente richieste dal mercato sia le occasioni formative che consentono di specializzarsi per

## I CAREER DAY

Sono eventi organizzati dagli atenei e servono ai laureandi per farsi un'idea precisa di ciò che li aspetta fuori, dando loro la possibilità di incontrare manager e presentare una candidatura. Alcuni sono specifici, come il Career service del Politecnico di Milano con opportunità per ingegneri, architetti e designer (12 ottobre, [Careerservice.polimi.it](http://Careerservice.polimi.it)). Altri spaziano fra più settori e sono aperti agli studenti di altre università, come l'appuntamento della Cattolica che offre, tra l'altro, simulazioni di colloqui individuali o di gruppo (11 ottobre a Milano, 15 novembre a Piacenza, [Careerdaycattolica.it](http://Careerdaycattolica.it)). Al Lavoro, il career day dell'Università Federico II di Napoli organizzato con AlmaLaurea e in partnership con altri atenei campani, permette di registrarsi sulla piattaforma, aggiornare il cv ed essere invitati nello stand delle aziende per un breve colloquio (a fine aprile, [www.orientamento.unina.it](http://www.orientamento.unina.it)). L'Università Luiss Guido Carli di Roma ha più date: a settembre un boot camp di lavoro con aziende, studi legali, società di consulenza e banche d'affari che propongono test scritti, speed interview (colloqui di cinque minuti per presentarsi all'azienda) e business game per dimostrare le proprie capacità di problem solving. A febbraio studenti e laureati in giurisprudenza avranno un contatto diretto con gli studi legali nazionali ed esteri, mentre a marzo ci sarà la giornata sulla carriera internazionale, per conoscere i rappresentanti di organizzazioni governative e ong ([www.luiss.it/career-services](http://www.luiss.it/career-services)).

accedere ai posti disponibili. «Cercare lavoro è già un lavoro e i giovani che escono dall'università spesso non sono preparati a farlo», avverte **Stefano Quaglia** del comitato organizzatore di Job&Orienta. «Qui trovano, concentrato in un unico posto tutto quello che serve sapere per una transizione di successo dai banchi di scuola al posto in azienda». Job Meeting, network di orientamento al lavoro attivo da 20 anni nel settore, ha visto aumentare progressivamente l'affluenza dei giovani e la partecipazione delle aziende. «Oggi sono stati fatti molti passi, a livello istituzionale, per avvicinare mondo della formazione e mondo del lavoro, però le job fair garantiscono il primo vero contatto diretto, quello che spesso manca», sottolinea **Giuseppe Circosta**,

di Cesop Communication, la società che si occupa di employer branding e organizza gli eventi Job Meeting. «Sono occasioni, altrimenti inesistenti, di poter parlare direttamente con chi fa le assunzioni, per capire come guadagnarsi un posto di lavoro proprio in quelle aziende lì».

## Perché servono a chi offre lavoro

La ricerca del personale per le aziende è un costo, le job fair consentono di ottimizzare tempo e denaro. «Soprattutto quando si cercano neolaureati: nell'arco di una giornata si riesce a raccogliere molte candidature con un primo screening sulla motivazione del candidato, che consente di individuare chi convocare in azienda per un approfondimento», spiega »

## OPPORTUNITÀ IN CRESCITA

In Italia le fiere del lavoro hanno mediamente migliaia di visitatori, centinaia di espositori (fra imprese private, enti pubblici, centri di ricerca, agenzie del lavoro e associazioni di categoria) e decine di atenei. Per capire l'evoluzione del fenomeno basta guardare i numeri.

Il Salone dello studente di Campus Orienta! conta 219mila visitatori in 12 tappe in tutta Italia (riquadro a pag. 67), **Job&Orienta** oltre 65mila. A **IoLavoro 2012**, a Torino, si tennero 14mila colloqui di lavoro ai quali parteciparono 8mila candidati; tre anni dopo i colloqui sono diventati 15mila e i partecipanti 10mila.





Durante le **job fair**, le fiere del lavoro, i giovani hanno un contatto diretto con enti, aziende e istituzioni e una panoramica delle opportunità di lavoro.



## CI SONO ANCHE FIERE PER I NUOVI IMPRENDITORI

Le job fair offrono servizi utili anche a chi vuole fare impresa. Alcune, come loLavoro, hanno aree dedicate, con corsi per l'autoimprenditorialità, lezioni pratiche sulla stesura del business plan e sportelli degli enti pubblici che informano su finanziamenti, microcredito, regime fiscale agevolato e misure regionali a sostegno dell'imprenditoria giovanile. È presente anche il mondo del franchising, che offre la possibilità di fare business con costi e rischi minori. Le camere di commercio presenti, poi, organizzano seminari sulla creazione di impresa e invitano anche gli incubatori. Unioncamere propone incontri con giovani startupper che hanno saputo fare di una passione il proprio mestiere e qui insegnano ai loro coetanei come elaborare un progetto imprenditoriale o a districarsi tra le procedure burocratiche e amministrative. E le sedi toscane di Confindustria e Cna Firenze tengono i corsi sull'autoimprenditorialità.

Ci sono poi fiere ancora più attente a questo mondo. Una su tutte è Smau Roadshow, un circuito di eventi che punta sul settore tecnologico per aggiornare imprenditori, manager di aziende e pubbliche amministrazioni su innovazione, digital e manifattura 4.0. I giovani startupper qui trovano occasioni di lancio e potenziali partner, mentre le imprese riescono a reperire le competenze e le risorse necessarie per accelerare il business. Le fiere si tengono nei principali centri italiani ed europei (80mila le presenze ogni anno tra Milano, Napoli, Firenze, Bologna, Torino, Berlino). I prossimi Roadshow toccheranno Milano dal 25 al 27 ottobre e poi Napoli dal 15 al 16 dicembre ([Smau.it](http://Smau.it)). Queste occasioni permettono alle aziende locali di intercettare i giovani talenti che magari hanno progettato di espatriare dopo gli studi. E aiutano a ridurre lo scarto fra richiesta di lavoro tecnologico e offerta poco specializzata.

► **Raffaella Formillo**, delle risorse umane di Ntt Data Italia, multinazionale di servizi e soluzioni It. «È uno screening più efficace e rapido rispetto a quello effettuato sui soli cv in risposta a un annuncio».

L'ambiente informale della fie-

ra facilita il contatto. «Non è come ricevere una candidatura online o un'email», secondo **Fabio Bertolini**, responsabile risorse umane di Gft Italy, altra multinazionale di servizi It. «È invece metterci la faccia, presentarsi all'azienda cercando di dare

un'impressione corretta della propria persona, dimostrando di essere coraggiosi nell'esplorare nuovi orizzonti. A volte ci è capitato di organizzare subito un colloquio più approfondito, diminuendo quindi i tempi del processo di selezione».

Raccogliere curriculum non è dunque l'unico vantaggio. «Abbiamo la possibilità di raccontare chi siamo, chi cerchiamo e soprattutto cosa offriamo ai giovani da inserire in organico anche attraverso la testimonianza diretta di colleghi presenti agli eventi», precisa **Giovanna Pietrarota**, direttore risorse umane di Lidl Italia che partecipa ai Job Meeting. «Inoltre la partecipazione alle fiere rafforza la nostra visibilità come datore di lavoro attrattivo. Operando nell'ambito della grande distribuzione, nel pensiero comune dei candidati spesso c'è l'idea che abbiamo solo posizioni nei punti vendita, invece possiamo offrire un ventaglio molto ampio di ruoli in svariate aree, come logistica, acquisti, amministrazione e finanza, espansione immobiliare, It e risorse umane».

## Perché servono a chi cerca lavoro

Nelle job fair, aziende ed enti tengo-





## TUTTI AL CAMPUS ORIENTA!


Che mestiere farò da grande? E se volessi fondare una start-up? Quali sono le mie attitudini? Domande a cui risponde il Salone dello Studente, il più importante e diffuso evento sull'orientamento scolastico e sulle opportunità di lavoro: coinvolge 3mila scuole e 220mila giovani, 8mila docenti e più di 200 tra università, accademie e scuole di alta formazione. Incontri con manager, professionisti, imprenditori, attori, scrittori, cantanti; best practice di giovani che ce l'hanno fatta. «La distinzione fra cultura e lavoro è anacronistica. Per affrontare le nuove sfide è necessario costruire momenti perché queste due lingue si incontrino. Il Salone dello Studente è una piattaforma dove scuola e mondo del lavoro dialogano con uno sguardo al futuro dei giovani», spiega Domenico Ioppolo, Coo di Campus Editori. Durante i Saloni (Pescara 12 e 13 ottobre, Roma 25, 26 e 27, Torino 3 e 4 novembre, poi Lamezia Terme, Bari, Catania, Firenze, Pesaro, Monza, Napoli e Milano; info [www.salonedellostudente.it](http://www.salonedellostudente.it), [salonedellostudente@class.it](mailto:salonedellostudente@class.it), segreteria organizzativa dal 22 agosto tel. 0258219653), i giovani possono incontrare tutta l'offerta formativa e le proposte delle aziende, simulare test attitudinali e linguistici, assistere a lezioni su come scrivere un cv o come parlare in pubblico. Convegni, workshop e presentazioni per allargare il panorama delle possibilità dedicate ai giovani coinvolgendolo in eventi ancora più mirati come «Alternando si impara. Il Salone delle imprese che fanno scuola», una manifestazione promossa da Campus Orienta! dedicata all'incontro fra studenti e aziende.

no workshop aperti a tutti: corsi su come sostenere un colloquio e acquisire le soft skill, capacità non tecniche ma comportamentali; corner cv check, dedicati al controllo del curriculum; seminari tenuti dagli stessi recruiter che spiegano quali competenze servono per lavorare in una specifica azienda; enti di formazione che offrono percorsi per acquisire le competenze che mancano.

«Organizziamo corsi sulla costruzione e valorizzazione del cv attraverso strumenti multimediali, diamo indicazioni su come distinguersi sul mer-

cato e per fare una ricerca di lavoro proattiva. A noi serve per veicolare la nostra immagine e per facilitare l'incontro tra le aziende nostre clienti e i candidati che ci scelgono per cercare lavoro», riferisce **Simone Cellini**, responsabile del servizio di ricerca e selezione per l'Italia di Trenkwalder, agenzia per il lavoro con un banca data online open per le aziende.

Ci sono fiere, come IoLavoro, che dedicano spazi anche ai mestieri, con laboratori e dimostrazioni pratiche di lavori come il grafico, il meccanico, l'operatore sociosanitario o quello

termoidraulico. La fiera diventa così un circuito completo di orientamento e consulenza alla carriera, qualunque essa sia. «Si tratta di servizi che molte università offrono già ma nelle fiere, in più, si hanno un panorama completo e la possibilità di affrontare il percorso in un giorno solo e in maniera efficace», riassume Giuseppe Circosta. «Se non esci dalla fiera con l'appuntamento per un colloquio, di sicuro vai via con un'idea molto precisa di cosa fare esattamente per ottenere a breve il posto che desideri». Non è poco. 



## Vita d'ufficio

**U**N PO' TEATRI, BIBLIOTECHE, MUSEI, PLAYGROUND. Sono i nuovi uffici, templi del lavoro 2.0, luoghi in cui produzione fa rima con concentrazione e ristorazione dello spirito. A caratterizzarli non è solo l'originalità delle strutture architettoniche, prospettive e geometrie rivisitate in chiave hi-tech, ma soprattutto il numero di installazioni artistiche e di setting, ossia spazi dedicati al food (non chiamatele più mense), alla meditazione, al relax, al gioco, allo sport, alla musica e, in alcune aziende evolute, ai nap pod, gli angoli dedicati al pisolino di metà pomeriggio (succede, per esempio, negli uffici di **Avito**, e-commerce russo di



In questa pagina, in senso orario, la lounge della sede **LinkedIn** di **Monaco**, la teca del successo di **LinkedIn** **Milano** e una delle sale riunioni di **LinkedIn** **Madrid**.



successo). Vere e proprie oasi di benessere, che trasformano il lavoro in un piacere: non è raro che i confini tra vita lavorativa e personale si confondano e diventa quasi difficile staccarsi per tornare tra le mura di casa.

Anche perché negli uffici 2.0 tutto è progettato per consentire una maggiore socializzazione: i main living, gli spazi d'incontro e di confronto per fare brainstorming, sono open space e, grazie alla tecnologia, i lavoratori hanno a portata di mano i contenuti che desiderano, senza bisogno di scrivanie. Come negli uffici londinesi di **Leg**, dove non ci sono postazioni

fisse per dipendenti e manager. «La scrivania personale è un retaggio del passato. Abbiamo adottato il concetto di activity based working, in cui si privilegiano le attività lavorative in qualsiasi area della nostra sede, senza reparti fissi», spiega **Bali Padda**, coo ed executive vice president, membro del consiglio d'amministrazione di **Leg** e responsabile della supervisione delle attività globali. E se il gruppo dane-

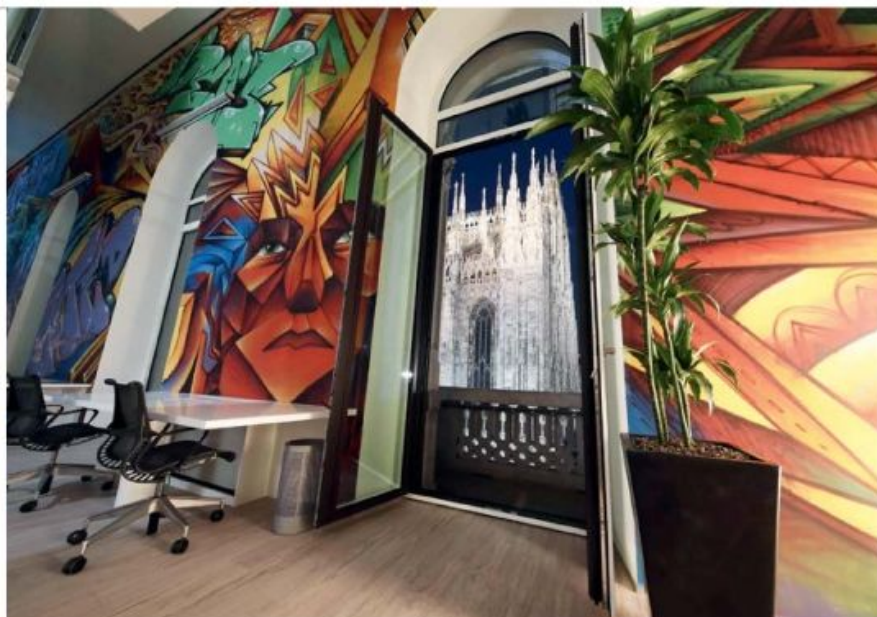
**Rune Fjord**, non imperano solo i famosi mattoncini ma si può scegliere di giocare anche con i biliardini e di utilizzare uno scivolo al posto delle scale.

Il concept degli uffici confortevoli, colorati e anticonformisti in cui sviluppare energia positiva, è stato lanciato dai colossi dell'It: la sede di **Google** a Tel Aviv dispone di una sala **Leg**, una per la musica, una palestra, un'oasi alberi d'arancio, uno scivolo e una workstation in spiaggia, con tavole da surf e lettini. **Facebook**, a Menlo Park, oltre agli open space per lavorare, le sale conferenze e i luoghi di ristoro, ospita un negozio di dolci e un parco di 9 chilometri sul tetto, con oltre 400 alberi. Nella sede milanese del social network, che unisce le caratteristiche della casa madre con elementi di design e concetti italia-

**Gli spazi di confronto per fare brainstorming sono open space, con i contenuti a portata di mano, senza scrivanie**

se offre esperienze di gioco ai bambini di tutto il mondo, perché non concedere dei momenti di svago e piacere anche ai dipendenti? Nell'headquarter di **Billund**, progetto dello studio **Rosan Bosch &**





Nuovi spazi per meditazione, **relax**, gioco, sport, musica, o per un **pisolino**. Parchi sui tetti, cibo scelto... Perché più **felicità** in azienda significa più **produttività** | **Lucia Gabriela Benenati**

## Peccato stare in ferie (se il posto di lavoro è così)



In alto, gli uffici milanesi di **Boston Consulting Group**, con vista sul Duomo. Qui, la lounge «idee de parfumes», luogo di relax nella sede parigina di **LinkedIn**.

ni, spicca la cucina, ispirata alla latteria di quartiere di una volta e arredata con pezzi unici e artigianali.

Relax è la parola d'ordine di **Twitter**, a San Francisco, che dispone di una sala

yoga, mentre **Trivago**, a Düsseldorf, offre ai suoi dipendenti una parete per arrampicata indoor. «Un ufficio coinvolgente e accogliente è senza dubbio un importante strumento per le risorse umane. A patto,

però, che rifletta concretamente i pilastri che sostengono la sua cultura aziendale. La definizione della matrice culturale deve essere alla base di qualsiasi progetto di ufficio innovativo», avverte **Carlos Soave**, managing director di **Hays Italia**.

Lo sanno bene in **Boston consulting**, una delle più importanti multinazionali della consulenza aziendale. La sede milanese, nel palazzo delle Generali (dove vissero anche Filippo Turati e Anna Kuliscioff), rispecchia le più recenti tendenze e dottrine dell'office e dell'interior design: ci sono le scrivanie con il piano di lavoro regolabile (le stesse volute da Barack Obama alla Casa Bianca), una sala massaggi e una dedicata alla proiezione di film e video in surround, un auditorium, aree di ristorazione con menu ad hoc per i celiaci, un giardino botanico, spazi dedicati all'arte e tre terrazze che si affacciano su Piazza del Duomo (in una di queste, nel 1965, furono fotografati i Beatles). «Il nostro approccio al wellbeing è stato a 360 gradi, dall'illuminazione all'acustica, dai colori degli arredi alla disposizione degli spazi, all'arte, per creare un sistema che operi in armonia e rispecchi i principi e i valori del gruppo», spiega a **Capital** **Francesco Guidara**, direttore marketing Italia, Grecia e Turchia della multinazionale americana, indicata da **Fortune** fra le cinque migliori aziende mondiali della classifica 100 Best companies to work for per il sesto anno consecutivo.

Vista mozzafiato anche per chi lavora nella **UniCredit Tower** di Milano, il grattacielo progettato da César Pelli, dove gli spazi si differenziano a seconda delle diverse attività ed esigenze (concentrazione, comunicazione, lavoro di gruppo) e dove c'è posto anche per una sala riunione sopraelevata, quasi fosse una casa sull'albero. A Napoli, l'azienda di moda **Harmont & Blaine** coccola i suoi dipendenti con biliardino, biliardo, giardino d'inverno e un campo da calcetto. Se, come sostiene il magnate britannico Richard Branson, «il divertimento è uno dei più importanti e sottovalutati ingredienti in qualsiasi impresa di successo», allora preparare ambienti sorprendenti e all'avanguardia diventa fondamentale per dare nuovo spessore alla matrice culturale di ogni azienda e per ➤



► trasformare un semplice ufficio nel best place to work. Questo è l'intento di Now we work, analisi svolta dalla società italiana di architettura e design **Il Prisma**, in collaborazione con l'**Università Cattolica** e il **Politecnico di Milano**. La ricerca punta sulla metodologia *Redefine your habits*, basata sulle più recenti scoperte delle neuroscienze: in pratica, ogni angolo dell'ufficio deve essere strutturato per un determinato scopo, con arredi, colori, disposizione degli oggetti e persino profumi armoniosamente combinati per contribuire a migliorare le performance intellettuali.



«Il nostro obiettivo è definire progetti cuciti addosso alle diverse esigenze delle aziende. Può apparire semplice, ma spesso chi deve ristrutturare l'ufficio non ha idee precise», spiega **Stefano Carone**, fondatore e managing partner dello studio **Il Prisma**, con sedi a Milano, Roma, Lecce e Londra. Contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, la sua laurea non è in architettura ma in economia e commercio e la sua squadra include architetti e ingegneri, ovvio, ma anche neurologi, psicologi e, soprattutto, strategist. «Il loro compito è interpretare correttamente le indicazioni dei vertici aziendali e dei dipendenti. Aiutano a realizzare un luogo di lavoro dinamico, dove la professionalità va a braccetto con la socializzazione», chiarisce Carone. Questo approccio multidisciplinare ha permesso allo studio di progettare e realizzare i nuovi uffici di LinkedIn a Milano, Madrid, Monaco di Baviera e Parigi. «Abbiamo tracciato l'identità di ogni sede grazie a workshop e focus group con i

## LAVORARE A 5 STELLE

Ogni start-up, ogni nuova idea o avventura imprenditoriale dà forma a un'aspirazione ma ha bisogno di un'ispirazione. *The Monocle Guide to good business* (editore Gestalten), proposto dal magazine londinese bibbia cosmopolita di stile, è nata per offrire a chiunque stia avviando o sogni di avviare un'attività un ventaglio di storie esemplari da cui trarre spunto: da giganti della moda come Brunello Cucinelli o Hermès a piccoli artigiani e bomboniere della gastronomia. Comun denominatore: aver fatto le cose per bene. Che in Dorset street, regno di un magister elegantiarum come **Tyler Brûlé**, direttore e cofondatore, insieme ad **Andrew Tuck**, di *Monocle*, significa averle fatte con gusto. Il libro è una carrellata di suggestioni fotografiche, uffici, loft, showroom, atelier, laboratori, studi, corredate da consigli pratici illustrati. «La forma narrativa è fortemente visuale», spiega Brûlé. «Di manuali sul business è pieno il mondo. Noi volevamo mostrare come appare quando funziona, che aspetto ha un'attività vincente».

L'azienda che vale, vista dalla lente *Monocle*, pianifica una crescita graduale e sostenibile nel tempo. L'assunto è che il luogo di lavoro sia emanazione diretta di quella qualità: un posto sciatto tradisce un pensiero sciatto. «Passiamo gran parte della vita in ufficio, abbi-

amo bisogno di ambienti gradevoli», osserva il direttore, che ha un'idiosincrasia per l'hot desking, la cosiddetta postazione flessibile. «Ogni titolare dovrebbe progettare spazi e accessori nei minimi dettagli. Se risparmi lì, su cos'altro lo farai?». Dalla cancelleria all'arredo, nulla è lasciato al caso. Non negli uffici di Marylebone, dove l'etichetta *Monocle* esige che i dipendenti non solo si dissetino al Brûlé-pensiero ma bevano anche la stessa acqua, quella fornita con caraffa e bicchiere insieme al pacchetto «scrivania tirata a lucido + lampada Artemide + elegante computer»; che consumino snack solo nel café al piano inferiore e ripongano con ordine la giacca nell'armadio, anziché appenderla allo schienale della sedia. «Serve una regola per mantenere il buon gusto. Soprattutto se vogliamo che la gente si trattienga fino alle 9 di sera per una conference call con l'America».

Ma serve anche dell'altro. Secondo la *Harvard Business Review*, che ha indagato le caratteristiche del posto di lavoro ideale

interpellando centinaia di dirigenti, l'azienda dei sogni esercita sei grandi virtù: valorizza le differenze individuali; favorisce la circolazione delle informazioni senza manipolazioni o censure; crea valore per i dipendenti investendo sul capitale umano anziché limitarsi a spremere da loro; rappresenta qualcosa di nobile e significativo che trascende il valore del business; definisce ruoli e mansioni in modo tale che le attività quotidiane risultino gratificanti; non fissa regole inutili ma norme in cui i dipendenti possano credere (*Creating the best workplace on Earth*).

Sono raccomandazioni che appartengono al buon senso e i cui benefici sono già documentati. Uno studio di Hay Group, per esempio, mostra come dipendenti con alti livelli di coinvolgimento abbiano, in media, il 50% di probabilità in più di dare risultati oltre le aspettative; le aziende con personale altamente motivato ottengono risultati migliori del 54% nella retention delle persone, dell'89% nella customer satisfaction e di quattro volte tanto nella crescita dei fatturati. Eppure, secondo l'*Hbr*, molte delle virtù citate sono incompatibili con pratiche tradizionali e abitudini radicate. Altre sono complicate e costose. Alcune confliggono. E quasi tutte impongono ai leader di bilanciare tempo ed energie. Perciò l'azienda dei sogni rimane un'aspirazione. Forse, Brûlé di *Monocle* ha visto giusto nel proporre eccellenti suggestioni: «A qualcosa bisogna pur aspirare». **Chiara Cantoni**

committenti. Così abbiamo messo a fuoco i valori globali del marchio e quelli delle persone che lo animano, proponendo setting per consentire a ognuno di esprimersi liberamente, con lo sport, la musica, l'arte»,

sottolinea. A Milano, per esempio, c'è un giardino segreto, in cui rifugiarsi, e una cantina, dove si può sorseggiare un bicchiere di vino e ascoltare musica... È così che si rende felice un dipendente. **C**



PROTEGGI I TUOI RISPARMI DALLE CRISI FINANZIARIE

## DIAMANTI

### INVESTIMENTO E BENE RIFUGIO



Rivalutazione media annua 8,54 %.

Elaborazione **DF - DIAMANTI E FINANZA**

Fonte Listino Prezzi Internazionale Rapaport



La più ampia scelta internazionale di Diamanti Naturali, proposti direttamente all'investitore.

Il canale diretto di acquisto, le competenze maturate in 35 anni di attività, ci permettono di proporre diamanti naturali a prezzi di gran lunga migliori di altri competitor presenti sul mercato offrendo un grande vantaggio economico al ns. investitore.

*Per evitare delusioni, un buon investimento, si fa al momento dell'acquisto.*

*E' il prezzo, che determina quanto e se potrai guadagnare dal Tuo investimento.*

La garanzia delle 5 C.

Proponiamo solo ed esclusivamente Diamanti Naturali 100% nelle tipologie :

Color = Colori scala D - E - F - G - H

Clarity = Purezze scala FL/IF - VVS1 - VVS2 - VS1 - VS2 - SI1

Carat = Peso scala Da 0.40 a oltre 10.00 Carati

Cut = Taglio / Polish / Symmetry nei valori tra Triplo Excellent - Excellent / Very Good / Good

Certificate = Certificazioni Internazionali, le migliori al mondo G.I.A. - H.R.D. - I.G.I.

Fluorescenza Assente - Iscrizione Laser ( DLS ) - Diamanti Sigillati in Blister -

Diamanti Etici ( KLPS ) non provenienti da zone di conflitto in base alle risoluzioni O.N.U.

Copertura Assicurativa LLOYD'S gratuita per 1 anno valida in tutta Europa.

Rilascio di fattura commerciale analitica che ne legittima la proprietà

Le quotazioni in Euro per ogni singolo Diamante Naturale Taglio Rotondo Brillante comprendono :

I.V.A. 22% - Trasporto - Spese - Assicurazione - Astuccio Inclusi.

Listino prezzi Purezza FL / IF - Qualità Triplo Excellent - Excellent - Very Good - Good

#### PREZZI - QUOTAZIONI CAMBIO EURO / DOLLARO USA 1,12

COLORE	CT. 0,50	CT. 0,60	CT. 0,75	CT. 0,90	CT. 1,00	CT. 1,25	CT. 1,50	CT. 2,00
D	€ 4.675,00	€ 5.610,00	€ 8.400,00	€ 14.485,00	€ 25.308,00	€ 31.635,00	€ 46.110,00	€ 99.576,00
E	€ 3.630,00	€ 4.356,00	€ 6.870,00	€ 11.388,00	€ 17.982,00	€ 22.477,00	€ 33.867,00	€ 71.928,00
F	€ 3.080,00	€ 3.696,00	€ 5.880,00	€ 9.890,00	€ 15.686,00	€ 19.607,00	€ 29.574,00	€ 62.640,00
G	€ 2.860,00	€ 3.432,00	€ 5.460,00	€ 8.990,00	€ 12.543,00	€ 15.678,00	€ 23.691,00	€ 50.544,00
H	€ 2.585,00	€ 3.102,00	€ 5.040,00	€ 7.992,00	€ 10.212,00	€ 12.675,00	€ 19.080,00	€ 37.368,00

Disponibilità di tutti i tipi di diamanti naturali presenti in commercio su richiesta.

**Lavora con noi, entra in un gruppo con 35 anni di attività nel settore.**

Per maggiori informazioni contatta: n° verde **800.96.88.88 - 06 35072822**

**- 327 6908479 - info@diamantiefinanza.com**

**www.diamantiefinanza.com**

La INTRADE s.a.s. si riserva il diritto di variare le condizioni dell'offerta in qualsiasi momento

INTRADE s.a.s. - Viale Cortina D' Ampezzo, 251 CAP 00135 Roma - P.IVA 01362901009 - C.F. 05147020589

Iscrizione Tribunale Di Roma 6828/1981 - C.C.I.A.A. 484358





## 80 anni di innovazione per il mercato italiano

Nel 1936 nasceva a Milano la Ditta Adolfo Künzi. Oggi, nel 2016, KÜNZI S.p.A. festeggia i suoi 80 anni di attività nel segmento dell'importazione e distribuzione di articoli casalinghi e per l'outdoor di alta gamma. 80 anni di successi e innovazione costanti che l'Azienda ha portato sul mercato italiano.

La storia della Ditta Adolfo Künzi inizia con l'importazione di un piccolo rivoluzionario prodotto, un pelapatate, del marchio svizzero Victorinox. Presto si specializza come importatrice e distributrice di articoli di coltelleria, forbiciame e tutto ciò che attiene al taglio, con un criterio di selezione dove **l'alta qualità è al primo posto**. La qualità, è sempre stato uno dei criteri fondamentali per selezionare brand e prodotti da portare sul mercato italiano. Ma a questo si aggiunge una particolare audacia e sensibilità nell'individuare marchi e assortimenti

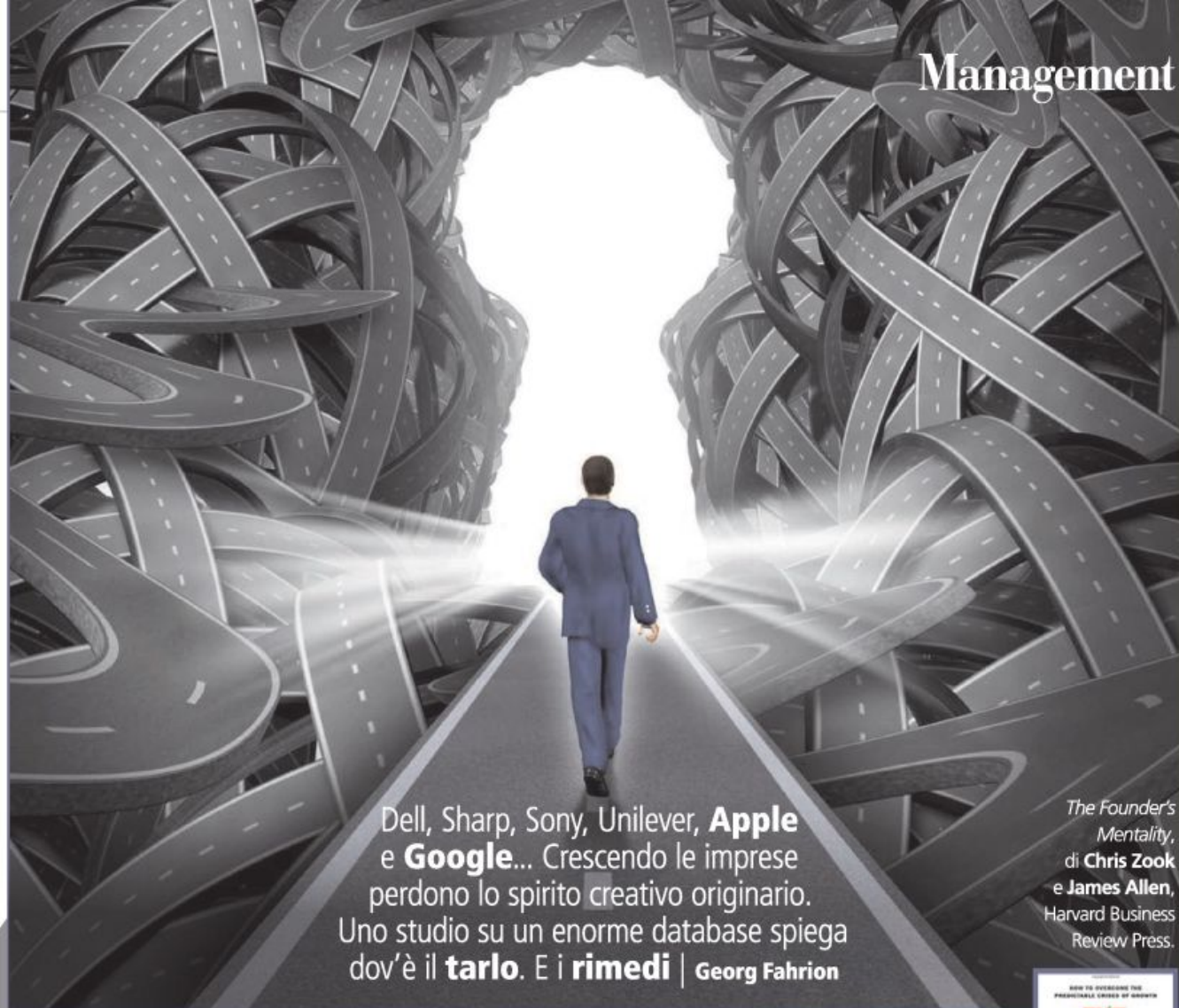
che ancora il mercato italiano non conosce. KÜNZI S.p.A. osa come un vero trend hunter deve fare. La lungimiranza non ha mai fatto difetto a questa Azienda. Sin dal primo pelapatate Victorinox. L'energia nell'investire risorse, visitando i Saloni più importanti al mondo, anche quelli più di nicchia e specializzati, e stimolare brand stranieri ad investire nel mercato italiano, è la mission vincente di KÜNZI S.p.A. che Andrea Künzi sintetizza in questo motto: *"Siamo un'azienda svizzera con flessibilità e creatività italiana, una realtà aziendale compatta e positiva, un format multifunzionale orientato al servizio del cliente e di riflesso al consumatore finale e al professionista"*. Attualmente KÜNZI S.p.A. ha un portfolio di oltre 60 marchi e 6.000 articoli tra i marchi più rinomati spiccano: Victorinox, Vitamix, Kuvings, Big Green Egg, Eagle Creek, Goal Zero, BioLite.

 The advertisement shows a red Victorinox Swiss Army knife with its silver blade extended, resting on an old map. A black camera lens and a black strap are also visible on the map. The Victorinox logo (a red shield with a white cross) is in the top right corner, and the word 'VICTORINOX' is written in a bold, serif font below it.
 

Distribuito in Italia da: KÜNZI S.p.A. - Via L. Ariosto, 19 - 20091 Bresso (MI) Tel. 02 6145161 - info@kunzi.it - www.kunzi.it

MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | VICTORINOX.COM





Dell, Sharp, Sony, Unilever, **Apple** e **Google**... Crescendo le imprese perdono lo spirito creativo originario. Uno studio su un enorme database spiega dov'è il **tarlo**. E i **rimedi** | Georg Fahrion

*The Founder's Mentality*, di **Chris Zook** e **James Allen**, Harvard Business Review Press.



## L'occhio del fondatore ingrassa l'azienda

**A** SAN FRANCISCO, NEL QUARTIER GENERALE DI TWITTER a Market street, i collaboratori si erano riuniti per la riunione settimanale. Quel giorno di gennaio c'era un'atmosfera afflitta, a Twitter mancava la mission, forse perfino un modello di business: perdita di 521 milioni di dollari solo nel 2015. La quotazione in borsa era crollata. Aziende rivali come Instagram la stavano sorpassando. Molti personaggi di spicco avevano abbandonato l'azienda. Ma **Jack Dorsey** è salito comunque sul palco, in T-shirt bianca e scarpe da ginnastica arancione. Ha fondato Twitter nel 2006, ma solo da poco ha ripreso la carica di ceo. Ha cominciato a spiegare come intende rimet-

tere in sesto il social network. Ha fatto scoccare l'entusiasmo e i collaboratori si sono messi in fila al microfono, facendo a gara in dichiarazioni d'amore all'azienda: «Un tweet può cambiare il mondo», gridavano... Una manager ha detto che è stato elettrizzante tornare allo spirito originario. Già, ma lo spirito originario basta a rendere un'impresa in crisi di nuovo competitiva? In che modo i fondatori influenzano i risultati? Affrontano il tema **Chris Zook** e **James Allen** nel libro *The Founder's Mentality*, pubblicato dalla Harvard Business Review Press, che *Capital* presenta in anteprima.

Quando c'è crisi, c'è bisogno dello spirito del fondatore, è la tesi degli auto-

ri. Serve la sua tensione, il suo modo di intendere il business. E come lui bisogna assumersi la responsabilità delle sconfitte. Dedicarsi di nuovo all'ascolto del cliente, focalizzarsi sui propri punti di forza, andare all'attacco. Zook e Allen sono partner del colosso della consulenza Bain & Company. Solo poche organizzazioni possono attingere a tante competenze, contatti e montagne di numeri. Nella banca dati di Bain sono memorizzate più di 8mila imprese. Ma appena un decimo è riuscito, dopo un decennio, a realizzare almeno il 5% di fatturato in più. Quindi il nodo dello studio era: che cosa caratterizza il gruppo migliore? Zook e Allen hanno scoperto che gli outperformer ►►





**Andreas Kaufmann:** ha riorganizzato Leica, che ha imparato a costruire fotocamere digitali.

sono accomunati dal concentrarsi sul core business e dall'essere abili nello sviluppare i settori correlati. In molti casi i fondatori hanno continuato a svolgere un ruolo di primo piano. In 115 delle 500 maggiori imprese americane i fondatori rivestono ancora la carica di capoazienda. Dal 1990 queste imprese hanno ottenuto un rendimento medio per azione pari a 3,1 volte rispetto al resto dell'indice S&P 500.

Zook e Allen hanno intervistato manager e hanno fatto analizzare i gruppi da esperti. La loro supposizione si è rivelata esatta. «Atteggiamenti motivanti e un comportamento che si rifà per lo più allo spirito di un fondatore audace e ambizioso» sono le caratteristiche che si riscontrano in due terzi delle imprese cresciute per dieci anni a ritmo superiore. Inoltre, un elevato grado di responsabilità personale, l'avversione alla burocrazia e ai pettegolezzi in azienda, il concentrarsi sull'attività principale, la capacità di motivare i collaboratori, la voglia di essere utile al cliente: ecco la mentalità del fondatore.

Molte imprese si afflosciano aumentando di dimensione. Dopo la fase eroica subentrano professionisti del management che preferiscono un atteggiamento conservativo a quello di attaccante. Molte energie vengono sprecate in riunioni, burocrazia, giochi di potere. Si perde di vista la mission originaria, la curva della cresci-

ta si flette. Ed è stall out, si rimane fermi, arenati. Gli autori parlano di paradosso della crescita: man mano che l'azienda si ingrandisce, aumenta la complessità all'interno, necessaria per gestire tale crescita. Molti gli esempi: Dell, Sharp, Sony, Philips, Toyota, Unilever. E perfino protagonisti della rivoluzione digitale come Apple e Google. Le storie si assomigliano: il fondatore torna dall'esilio, subentra a un'organizzazione priva di slancio e la rimette in sesto. L'azione di Steve Jobs è

emozionanti, per esempio presso Facebook. Page un tempo aveva entusiasmato le persone con la sua vision, voleva conquistare tutta internet. Ma quando Google divenne un gigante, nel 2001 gli azionisti fecero passare avanti al giovane genio un manager esperto. Contrariamente a Page, Schmidt seppe condurre l'azienda e monetizzare le potenzialità di Google. Costruì tutto il business della pubblicità online. Nel frattempo tuttavia i grandi sogni erano svaniti.

**«La differenza tra i dipendenti che pensano come imprenditori e gli altri può essere marcata come quella tra genitori e babysitter»**

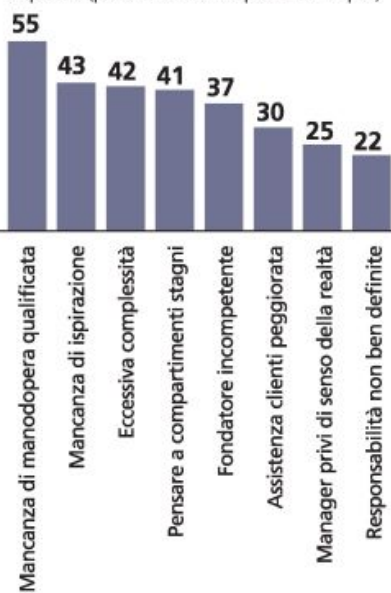
ormai leggenda: quando tornò, nel 1997, Apple valeva 2,8 miliardi di dollari; nel 2011 ne valeva 321. In quanto fondatore, Jobs a volte era stato anche un problema di Apple, ma poi di nuovo la soluzione: pensava più in grande degli altri, cercava la perfezione. Inoltre ha ridato ad Apple la sua semplicità, concentrandosi sul dare al mondo prodotti completamente nuovi e, soprattutto, i migliori. Nel caso di Google la crisi è stata meno appariscente. **Eric Schmidt**, subentrato al fondatore **Larry Page** come ceo, ha portato Google in borsa con successo. Ma poi i suoi programmatori più ambiziosi si sono guardati in giro per trovare lavori più

«Se un'impresa smarrisce la sua mission, il fattore che le ha permesso di spiccare il volo, perde l'anima», riassume Zook e Allen nella loro ricerca. Infatti al suo rientro, nel 2011, Page, più maturo, si è impegnato a combattere la pesantezza di Google: ha riorganizzato il vertice, ha formato il cosiddetto L-Team (L sta per Larry), ha cancellato dozzine di progetti e ha ridotto le riunioni. Soprattutto, ha ricominciato a pensare in grande. I nuovi prodotti Google devono essere tutti progetti ambiziosi, secondo questa strategia: i clienti devono fornire loro stessi dati su di sé. Secondo Page, Google vuole capire «come deve organizzare il mondo per risolvere i problemi importanti».

Immaginiamo ora di essere Nokia e arriva l'iPhone: che cosa deve fare un manager quando viene travolto da una rivoluzione di mercato? Secondo i dati di Zook e Aliens, quattro problemi su cinque hanno origine all'interno dell'azienda stessa, non all'esterno. Questo fatto viene confermato anche dai 325 top manager che hanno intervistato (vedere il grafico a sinistra). Quando le mancanze interne devono affrontare i colpi dall'esterno, in *The Founder's Mentality* si parla di «caduta libera» (per esempio, nelle scorse settimane Microsoft ha deciso di chiudere la produzione di telefonini nell'ultimo stabilimento acquisito da Nokia in Finlandia). Solo il 10-15% delle imprese si risollewa da una seria crisi, avvertono Zook e Allen. Le ricette con cui si esce dalla crisi e si ritrova il vecchio spirito combattivo sembrano essere in fondo, anche in *Founder's Mentality*, i cardini dei libri di management.

## PERCHÉ UN'AZIENDA SI AFFLOSCIA

Sondaggio tra manager: percentuali risposte (possibili anche quelle multiple)



FONTE: THE FOUNDER'S MENTALITY

© Capital Germany 2016



## SPECIALE ABBONAMENTO

**SCONTO 50%**

un anno solo € **24,00**

anziché € ~~48,00~~

con un risparmio di € 24,00

# IL PRIMO MAGAZINE INTERATTIVO PER CHI VINCE INNOVANDO

Capital è il punto di riferimento per chi si pone obiettivi alti, ambiziosi, al limite del possibile.

Per chi guarda sempre oltre perché non si spaventa di dove può arrivare. Se anche tu abbassi lo sguardo solo per leggere, leggi Capital, ti piacerà.

**CAPITAL.**

**DENARO. TEMPO LIBERO.**

**ECONOMIA. COSTUME.**



*Class*  
**editori**

PER ABBONARSI [www.classabbonamenti.com](http://www.classabbonamenti.com) - oppure numero verde 800-822 195



Btp ormai a **tasso zero**, anzi sotto, come i **bond** di altri paesi. Ma il quantitative easing della Bce, necessario per tenere insieme l'eurozona, si è esteso alle **obbligazioni societarie**. Un affare oppure un rischio: gli esperti d'investimento spiegano come decidere | **Giovanna Tedeschi**

## Conviene copiare Draghi?

**N**IENTE PIÙ DA SPREMERE DAI BOND PUBBLICI: le obbligazioni emesse da molti governi dell'area euro offrono rendimenti negativi. In sostanza, il risparmiatore deve pagare perché l'emittente delle obbligazioni conservi il denaro e alla scadenza venga restituito meno di quanto inizialmente investito. Anche i Bot e i Btp su scadenze di qualche anno sono finiti tra i titoli con rendimenti negativi. Molti sono disorientati: erano abituati a buone cedole. In questo anomalo contesto, che penalizza anche banche e assicurazioni, forti investitrici in bond pubblici, la Banca centrale europea ha avviato il nuovo piano di acquisti di corporate bond, obbligazioni emesse dalle società e non dagli stati. Sono un'alternativa da considerare per il portafoglio? I mercati sembrano per ora apprezzare, sebbene ci siano svariati oppositori a queste forme di intervento sul mercato, e non solo tedeschi (Bundesbank e banche private). Per esempio, **François Villeroy de Galhau**, governatore della banca centrale francese, ha dichiarato che non tutti gli strumenti monetari non convenzionali sono legittimi, anzi possono essere a lungo termine dannosi per istituti di credito e risparmiatori.



Meglio dunque comprendere bene quali sono le caratteristiche di questa nuova mossa di **Mario Draghi** e se l'investitore medio può trarne suggerimenti e profitto.

Già a marzo la Bce aveva annunciato, fra le altre misure a sostegno del sistema economico dell'eurozona, un'estensione del programma di acquisti definito quantitative easing, includendo titoli emessi dalle imprese (debito corporate), incrementando la spesa mensile da 60 a 80 miliardi. Gli acquisti,



che «si dovrebbe comprare sia sul mercato primario (nuove emissioni, ndr), sia su quello secondario. Le obbligazioni candidate: essere denominate in euro, di tipo senior (massima affidabilità dell'emittente, ndr), con un rating almeno Bbb- (quello assegnato da S&P all'Italia) e con scadenza residua compresa tra i 6 mesi e i 30 anni. Inoltre, sono esclusi i bond bancari o assicurativi, anche per favorire il finanziamento del tessuto produttivo. Nel complesso», precisa Forest, «l'uni-

**Gli acquisti di debito corporate della Bce si estenderanno almeno fino a marzo 2017. L'intervento fa scendere i rendimenti associati a questi bond e fa salire i loro prezzi**

iniziati l'8 giugno, si estenderanno almeno fino a marzo 2017. L'acquisto di obbligazioni da parte della Bce sta così facendo scendere i rendimenti associati a questi bond, mentre fa salire i loro prezzi. Chi ha in portafoglio fondi obbligazionari vede oggi crescere il proprio portafoglio ma bisogna comprendere la sostenibilità di questa tendenza, prima di investire acquistando per ultimi. **Nicolas Forest** (foto a destra), global head of fixed income di Candriam, suggerisce

verso di titoli ammissibili sul mercato si aggira sui 565 miliardi di euro e prevediamo che gli acquisti mensili si aggireranno intorno a 7-10 miliardi».

**Michael Lake** (foto in alto), responsabile multi-sector fixed income di Schroders, sottolinea che «l'obiettivo del programma d'acquisto di obbligazioni corporate della Bce è ridurre i costi di finanziamento per chi si indebita sui mercati dei capitali e stimolare quindi l'economia dell'eurozona. L'annun-





cio del programma ha spinto al ribasso i rendimenti delle obbligazioni societarie ben prima che fossero concretamente effettuati gli acquisti. L'annuncio, avvenuto in una fase di tensioni per il mercato, ha aiutato a sopire i timori e ha ridotto i costi di indebitamento. Tuttavia, con gli spread a minimi storici, l'investitore può ora trovare opportunità nel settore dei bond corporate solo su specifici emittenti, non semplicemente acquistando un indice. I gestori attivi con solide capacità di ricerca sul credito possono trovare le migliori opportunità in tutto lo spettro di settori e scadenze».

Gli effetti sui mercati sono stati evidenti nei mesi preestivi. Lo spread dei bond ammissibili all'acquisto da parte della Bce si è ristretto del 33%, mentre quello dei bond non ammissibili è aumentato del 16%. Ma per Forest «gran parte dell'aumento di prezzo delle obbligazioni è alle spalle. Ci può essere una compressione dello spread tenendo in considerazione l'aumento del rischio politico in Europa, la grande offerta e il re-leveraging (aumento dell'indebitamento), per compensare il calo dei profitti di alcune società a basso indice beta, cioè che han-

no quotazioni con modeste oscillazioni rispetto al mercato». Lake ricorda che «a fine giugno 2016 quasi il 68% del mercato europeo delle obbligazioni societarie investment grade rendeva meno

**La classe di corporate bond con rating Bbb è l'unica che offre un premio al rischio superiore all'1,2%. Gli acquisti Bce hanno spinto il rendimento medio a 0,95%**

dell'1%, e il 6,5% era già in territorio negativo di rendimento. I bond societari a scadenza breve con rendimenti negativi, emessi da società come Deutsche Bahn, Siemens, Procter & Gamble, Gsk, Sanofi, Bmw, Johnson & Johnson, hanno rendimenti tra 0 e -0,354% su scadenze fino al 2020».



Se i giochi sono fatti per quanto riguarda le obbligazioni più sicure, ad alto rating, esistono altre aree di investimento dove sperare di guadagnare qualcosa nei prossimi mesi dopo la mossa della Bce. Per Forest «la caccia al rendimento nello spettro investment grade ha costretto gli investitori a scegliere fra bond con rating più bassi e con scadenze più lunghe. Noi preferiamo posizionarci sul segmento 5-10

anni e su società con rating Bbb. Questa classe è l'unica a offrire un premio al rischio superiore all'1,2% annuo. Il programma Bce di acquisto nel settore corporate ha spinto il rendimento medio dei corporate bond a un minimo record pari a 0,95%. A inizio estate, l'attività sul fronte delle emissioni è stata la terza più consistente dalla nascita dell'euro (1999)». L'iniziale reazione all'annuncio del programma della Bce è stata la sovraperformance dei bond non finanziari nei confronti dei finanziari e la sovraperformance dei senior nei confronti dei subordinati. «Oggi ci sono ancora margini di apprezzamento nel debito bancario subordinato e nei settori ibridi. Inoltre, gli acquisti della Bce dovrebbero spingere gli investitori a puntare su asset class con rendimento maggiore, come le obbligazioni high yield (alto rendimento e basso rating). Questa forma di investimento beneficia di una scadenza media più bassa, di rendimenti più elevati, di tassi di default ancora bassi e di fattori tecnici come la rapida richiesta di offerta».

Lake pone l'accento anche sui rischi: «L'ultima volta che l'Eurotower ha

annunciato l'acquisto di covered bond il mercato ha registrato forti rialzi prima del programma e forti svendite dopo il suo inizio. Inoltre c'è il rischio bolla: la leva finanziaria tende ad aumentare e le transazioni a rischio crescono, come successo negli Stati Uniti negli ultimi anni. La caccia al rendimento sta spingendo gli investitori ad avventurarsi dove la qualità dei titoli diminuisce. Alcuni sono turisti dell'asset class che non comprendono appieno i pericoli associati a certi tipi di titoli ad alto rischio. Noi abbiamo iniziato a vedere opportunità interessanti anche nell'high yield, nell'investment grade in sterline e dollari e nei mercati emergenti. È però necessaria una gestione fortemente attiva per distinguere vincitori e vinti e beneficiare delle opportunità esistenti».



Il **modello icona** della Fiat ha ispirato quello di maggior successo della Fca. E **60 anni** dopo, per rispettare la tradizione, è nato un ricco mercato di varianti e **personalizzazioni**, alcune per appassionati ricchi

**Gaetano Belloni**



Una celebrazione congiunta dei 150 anni dell'Unità d'Italia e dei 90 di una delle più note case italiane di moda. Così nasce la **500 by Gucci**.

# Cinquecento di questi anni

«**E**CCOLA LA FIAT 500, è proprio la piccola grande vettura. Interessante sotto qualsiasi punto di vista. Graziosa, vero? La 500, s'intende». Parole di uno spot del 1957. Sono passati quasi 60 anni e la 500 è rimasta intramontabile mito del made in Italy. Che adesso rilancia, con un sodalizio stretto con un altro mito del design e del lifestyle italiani: gli yacht Riva. Nasce così la Fiat 500 Riva, berlina e cabrio, che richiama nelle linee, negli interni e nella scelta dei materiali gli iconici motoscafi simbolo della Dolce vita. La serie speciale è disponibile a un prezzo di listino di 17.900 euro. La 500, venduta in più di 100 paesi, ha raggiunto 2 milioni di immatricolazioni e non nasconde le ambizioni più alte. E induce, oggi come all'inizio, varianti e personalizzazioni: in queste pagine, alcuni esempi.



**Valentino The Doctor Rossi** ha fatto il bis nel 2010: una 500 è stata personalizzata con le foto di 500 fan del pilota pesarese.

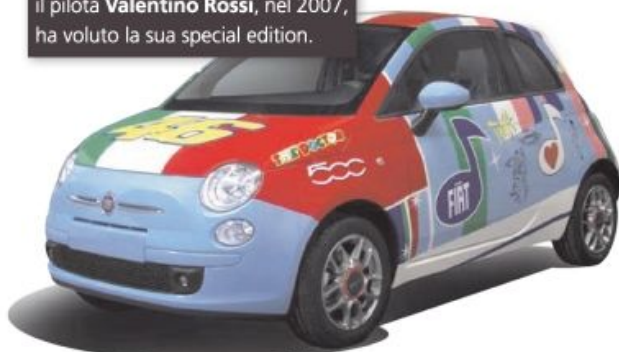


Eccola in versione **by Diesel**: prodotta in appena 10mila esemplari, è una limited edition disegnata sulla 500 Sport.

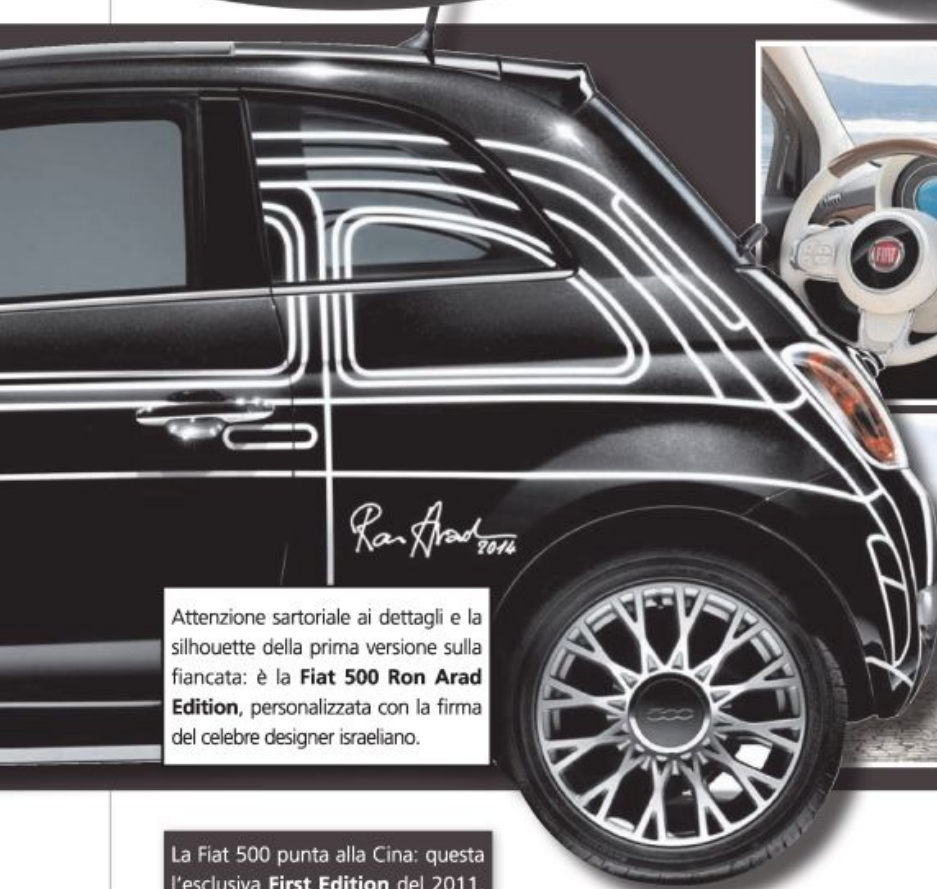




Da un mito delle quattro ruote a un mito delle due ruote: anche il pilota **Valentino Rossi**, nel 2007, ha voluto la sua special edition.



Presentata nel 2011, in vendita dal 2012, la **500 Nation Limited Edition** è nata per celebrare l'anniversario dell'ingresso nel mercato americano.



Attenzione sartoriale ai dettagli e la silhouette della prima versione sulla fiancata: è la **Fiat 500 Ron Arad Edition**, personalizzata con la firma del celebre designer israeliano.



Gli interni della nuova **Fiat 500 Riva** sono in in mogano e acero, gli stessi materiali che caratterizzano i mitici yacht Riva.



La Fiat 500 punta alla Cina: questa l'esclusiva **First Edition** del 2011, con un disegno, *Surprise*, preparato dall'artista Yan Wei.



Nel 2009 Fiat scelse di proporre un modello tutto rosa (che non passa certo inosservato) per festeggiare i 50 anni della bambola **Barbie**.

