



stituendo una quota di gettito sottratta all'erario. Come spiega **Muriel Nussbaumer**, ceo di ExportUsa, «La politica economica-finanziaria di Trump è chiara a tutti. Non parliamo di un paradiso fiscale, l'obiettivo è defiscalizzare. Il vero colpo d'ala di Trump sarà il rimpatrio degli utili detenuti all'estero – dice –. Noi ci crediamo, perché tassati al 15% fanno 360 miliardi di dollari senza aumentare la pressione fiscale: è plausibile che parte di questi capitali detenuti all'estero ritornino nelle casse americane». Anche Nussbaumer, del resto, conferma la «continuità» dell'amministrazione Trump con il più improbabile dei termini di paragone: Obama. Almeno sul fisco e il contrasto alle delocalizzazioni, i due sembrano aver parlato un linguaggio simile. «Già Obama aveva iniziato un processo di *reshoring*. Questa è solo una dimostrazione di continuità – prosegue Nussbaumer –. Il tutto è in linea con il pacchetto di stimoli: incentivi fiscali, terreni gratuiti per impianti, defiscalizzazione su assunzione di personale, tax free per le corporation che decidono di investire milioni di dollari sul mercato domestico (si pensi anche al ringraziamento per l'annuncio della Fca di Marchionne di un miliardo di dollari di investimenti negli Usa, ndr)».



Andrea Fantozzi,  
partner Prager  
Metis Cpa

### Cosa insegna il caso Ge

Non che il ritorno in patria sia dovuto solo agli annunci di Trump. Nella scelta del *reshoring* possono entrare in gioco fattori diversi, incluse differenze socio-culturali tra gli Stati Uniti e il paese eletto per la delocalizzazione. **Andrea Fantozzi**, partner della società di consulenza Usa, Prager Metis Cpa, spiega che le ragioni per trasferimenti dall'estero e riapertura negli Stati Uniti non sono limitate al trattamento fiscale: «Le ragioni del *reshoring* non sono strettamente legate alla tassazione del reddito di impresa o dei dividendi – afferma –. Le ragioni sono maggiormente legate a scelte di carattere aziendale quali: dove produrre i prodotti? Dove trovare le risorse umane qualificate oppure a basso costo? Dove si possono

## Reasons Cited for Reshoring + FDI, 2007-2015

Negative Reasons not to Offshore	# of Cases Cited	Positive Reasons to Reshore or FDI	# of Cases Cited
Quality/rework/ warranty	133	Government Incentives	251
Freight cost	117	Skilled workforce availability/training	148
Rising wages	85	Lead time/time to market	146
Total cost, TCO	70	Eco-system synergies/Localization	138
Delivery	57	Proximity to market/customers	133
Inventory	51	Image/brand	101
Supply chain interruption risk	46	Automation/technology (incl. 3D)	81
Intellectual property risk	33	U.S. price of natural gas, chemicals, electricity	66
Communications	32	Infrastructure	62
Currency variation	26	Manufacturing/Engineering joint innovation	54
Loss of control	25	Customer responsiveness improvement	51
Travel cost	25	Walmart	51
Price	23	Higher productivity	50
Green considerations	21	Re-design of the part	46
Difficulty of innovation/product differentiation	14	Lean or other business process improvements	39
Political instability	10	Other: Contracted/Customers Reshoring	31
Duties/Tariffs/Customs	8	Raw materials cost/quality	27
Emergency air freight	7	Labor concessions	17
Regulatory compliance	7	Customization/Flexibility	15
Burden on staff	6	Lower real estate/construction cost	13
Social/ethical concerns	6	Under-utilized capacity	11
Product liability	5	Other: Location	7
Natural disaster risk	4 each	Other: Macroeconomics	6

\* Estimated \*\* Calculated – Reshoring Library through Dec 31, 2015

Fonte: Reshoring Initiative

ridurre i costi di trasporto oppure dove si può accedere più facilmente a quel particolare fornitore?». Lo stesso esempio di General Electric, indicato spesso come case history delle «aziende di ritorno», si presta a più chiavi di lettura. Non sempre in positivo, almeno per il management della multinazionale: il *reshoring* ha generato ricadute economiche sul territorio ma costretto il gruppo a misurarsi con alcune criticità. «La Ge ha trovato molte criticità durante questo processo di riapertura



## Reshoring + FDI by Country from 2010-2015

Country	Jobs	Companies	Average Jobs/ Facility
China	27.694	285	97
Germany	26.995	87	310
Japan	15.885	77	206
Canada	8.001	53	151
Mexico	7.498	39	192
Korea	6.442	16	403
Switzerland	4.109	21	196
Spain	2.710	11	246
Denmark	2.620	9	291
United Kingdom	2.212	19	116
United Arab Emirates	2.172	2	1.086
India	2.015	24	84
Singapore	1.700	1	1.700
Sweden	1.590	5	318
France	1.513	14	108
Italy	1.486	26	57
Austria	1.230	6	205
Taiwan	1.148	12	96

\* Estimated \*\* Calculated – Reshoring Library through Dec 31, 2015

Fonte: Reshoring Initiative

## Reshoring + FDI by International Region From

Country	Jobs	Companies	Average Jobs/ Facility
Asia	55.512	445	125
Western Europ	46.887	228	206
North America	15.499	92	168
Middle East	3.724	21	177
South America	1.532	12	130
Eastern Europe	636	8	80
Australia/Oceania	532	11	48
Africa	500	1	500
All Regions	124.852	818	153

\* Estimated \*\* Calculated – Reshoring Library through Dec 31, 2015

Fonte: Reshoring Initiative

della sede di produzione. Ad esempio la mentalità del lavoratore, il quale non era pronto a garantire importanti concessioni sulla sua condizione lavorativa come in passato – racconta Fantozzi -. Un altro problema è stato quello di dove trovare le necessarie competenze professionali. Pertanto, l'imprenditore continuerà sempre a

valutare dove è più conveniente spostare la sua attività produttiva, valutando costi e benefici».

### Pericolo protezionismo

Più che il *reshoring*, però, a fare paura a molti è il protezionismo. Stando a quanto dichiarato finora, la defiscalizzazione interna rischia di bilanciarsi con una chiusura sull'esterno che può far male alle (tante) imprese che guardano ai mercati internazionali. ExportUsa non è così pessimista («con il protezionismo cambierà poco per la produzione americana»), ma vede un rischio maggiore nel blocco degli ingressi. La stretta sull'immigrazione auspicata da Trump rischia di ripercuotersi anche sull'attrattività di talenti internazionali, il capitale umano che contribuisce alla produttività delle società Usa: «Con un'attenzione molto maggiore sotto il profilo della immigrazione diventerà molto più difficile lavorare negli Usa – dice Nussbaumer -. Anche se già oggi ci vogliono le caratteristiche giuste, sicuramente la selezione sarà più accurata. Anche alla luce di quello che sta succedendo in Europa a livello geopolitico». C'è chi dubita anche delle manovre espansive, giudicate da molti analisti aperta contraddizione: il *tycoon* vuole, ad esempio, tagliare le tasse e aumentare la spesa pubblica per la realizzazione di infrastrutture. Fantozzi (Praget Metis) è cauto sulla valutazione. In fondo, per ora, «The Donald» si è limitato a fare campagna elettorale, con i toni e il linguaggio adatti a una delle sfide più tumultuose che si ricordino nella politica Usa. Saranno i primi mesi del suo governo a dire quanto si tradurrà in risultati, per le imprese e l'economia degli Stati Uniti. Dal ritorno in casa dei «traditori» all'estero a un taglio sulle tasse che rilanci la vecchia manifattura degli States: «Trump vuole realizzare ciò che ha promesso in campagna elettorale. La politica fiscale potrebbe generare un boost all'economia nel breve periodo, un innalzamento del debito pubblico e potenzialmente una crescita dei tassi di interesse sui bonds emessi dal governo nel lungo periodo – dice -. Bisognerà attendere ciò che verrà messo sul piatto per quanto riguarda i progetti di miglioramento delle infrastrutture pubbliche e i loro effetti».

**GLOBALIZZAZIONE/4.** L'opinione di Luca Rossi, partner A.T. Kearney

# Il futuro è fatto di fabbriche-quartiere

**Il rallentamento della globalizzazione manifatturiera non è una novità. Stiamo tornando a un mondo più locale, con una rilocalizzazione delle produzioni ma con più condivisione delle idee e degli investimenti sulla tecnologia**

**L**uca Rossi dal 2013 è il partner a capo delle attività di A.T. Kearney in Europa, Medio Oriente e Africa. "L'Impresa" l'ha intervistato mentre era a Davos per il Forum già citato più volte in queste pagine. È un esperto di strategie e crescita delle organizzazioni, fusioni e acquisizioni e programmi di trasformazione su larga scala nei campi delle telecomunicazioni, manifatturiero e delle utility. È stato anche co-autore del libro *Davide contro Golia. Strategie di nicchia per la crescita delle aziende italiane*, pubblicato da Fazi nel 2006, sulle strategie di "nicchia sostenibile" che le Pmi italiane possono mettere in atto per non soccombere alla globalizzazione. Globalizzazione manifatturiera che, secondo lui, nell'accezione che gli abbiamo dato negli ultimi anni sta però estinguendosi: «Il picco nello scambio globale di beni e servizi lo abbiamo raggiunto fra il 2008 e 2009. In seguito, il volume degli scambi internazionali non si è più avvicinato a quei livelli. Livelli raggiunti grazie a due condizioni geopolitiche irripetibili: la prima è stata l'esplosione della Cina come grande fornitore mondiale di merci che ha raggiunto il suo massimo proprio nel 2009, dopodiché ha visto una contrazione delle vendite a causa della crisi che ha colpito l'Occidente, cioè il mercato di sbocco. La seconda condizione che è venuta meno è la garanzia della "pax americana" che ha permesso la crescita dell'interscambio. Non tanto per le turbolenze geopolitiche, ma per l'aumento della regolamentazione dei servizi finanziari che si è avuta in seguito alla crisi economica del 2009».

**Insomma, il raffreddamento della globalizzazione non è una novità ma viene da lontano...**

Di sicuro non è un'invenzione di Trump. Il mondo si era già polarizzato in blocchi con Obama. Gli Stati Uniti hanno puntato su trattati di area come il Ttp sottoscritto con 11 paesi dell'area del Pacifico e come il Ttip, che avrebbe dovuto essere sottoscritto con l'Unione Europea e che poi si è risolto in un nulla di fatto. Insomma, la polarizzazione c'era già. Ma sta cambiando. Dal mio punto di vista la produzione industriale e i consumi stanno andando verso un nuovo modello di polarizzazione ancora più frammentata, quello che chiamiamo "a isole". E non c'è dubbio che la frammentazione dei blocchi sia un effetto dovuto alla percezione delle ineguaglianze nella distribuzione del reddito che favoriscono posizioni politiche più localiste. Certamente in paesi come gli Usa e il Regno Unito, ma anche in Europa e nel resto del mondo, dove i populistici non sono (ancora) al governo, ma i partiti tradizionali non possono fare a meno di prendere in considerazione le spinte localiste (non solo nazionaliste) con gli opt-out (opposizioni alle regole comuni) di cui la Brexit è solo la più evidente. Per adesso queste spinte mettono in difficoltà soprattutto i paesi emergenti con la crescita delle identità sub nazionali e credo che saranno un elemento di crescente difficoltà per la politica internazionale dei prossimi anni: penso alle spinte secessioniste dei curdi in Turchia, del Tibet in Cina, della Siberia in Russia. Le identità locali hanno acquisito forza e

Luca Rossi, partner  
A.T. Kearney, head  
of Europa, Medio  
Oriente e Africa



legittimazione grazie alla diffusione dei social network in una maniera che non era prevedibile solo qualche anno fa. I social hanno finito per creare coesione e dare più credibilità a movimenti che sembravano poco verosimili o storicamente superati.

### Ma questo come incide sulla produzione e sui consumi?

La catena del valore globale perseguita fino ad oggi, produco qui/vendo là, è destinato a prosciugarsi. Il *reshoring* manifatturiero avrà probabilmente successo dove saprà coniugarsi con forti investimenti tecnologici (robot avanzati, Internet delle cose e stampanti 3D, intelligenza artificiale, strumenti sempre più avanzati e integrati) che permetteranno di mantenere sotto controllo il costo del lavoro...

### Cioè più robot e meno operai e impiegati. Ma questo non avrà grandi effetti sull'occupazione...

No, paradossalmente non credo che il *reshoring*, non solo manifatturiero ma anche nei servizi (penso ad esempio alla sostituzione dei call center con software di risposta automatica), creerà nuovi posti di lavoro. Porterà invece a un rilancio delle produzioni domestiche e a un'ulteriore riduzione degli scambi a livello internazionale. Gli scenari non sono così facili da immaginare: credo che stiamo andando verso un mondo più locale ma con più condivisione delle idee e degli investimenti sulla tecnologia con mini-impianti locali, "fabbriche di quartiere", ad alta concentrazione di tecnologie. Oltre alla rilocalizzazione delle produzioni questo permetterà anche di rimpatriare le tasse.

**Tema molto sensibile, visto che a oggi una delle principali accuse fatte ai "signori della rete" (Apple, Google, Microsoft, Facebook, Amazon...) è stata proprio quella di non aver pagato le tasse approfittando della neutralità della rete.**

Neutralità della rete che è stato uno

## Chi investe nell'export delle Pmi

Poi, naturalmente, c'è anche chi va in direzione ostinata e contraria e continua a credere, se non nella globalizzazione in quanto tale, quantomeno all'export delle Pmi italiane. È il caso di Willis Towers Watson, uno dei maggiori gruppi mondiali di brokeraggio assicurativo (come Willis era al quarto posto nella classifica 2014 con quasi 4 miliardi di dollari di ricavi) e riassicurazione che a gennaio 2016 si è fuso con Towers Watson, gruppo internazionale di consulenza, dando vita a un colosso con 39 mila dipendenti. WTW ha appena annunciato un accordo sul mercato italiano con Comoi (Compagnia Mobiliare Italiana) Group, società privata specializzata nel finanziamento alle imprese esportatrici italiane che nel 2016 ha collocato il fondo Italy Export Credit (IEC) per il riacquisto dei crediti internazionali delle società esportatrici e rivolto a investitori istituzionali. L'accordo WTW/Comoi tende a creare un'offerta integrata di servizi finanziari e assicurativi per lo sviluppo dell'export italiano, coniugando coperture assicurative e trasformazione in liquidità dei crediti degli esportatori italiani che potranno concedere agli acquirenti lunghe dilazioni di pagamento per favorire il successo delle trattative commerciali. Secondo il comunicato che ha annunciato l'accordo, dello scorso 16 gennaio, grazie a WTW/Comoi «le aziende esportatrici di beni durevoli, da sempre forza trainante dell'industria italiana sul mercato globale, potranno offrire ai loro acquirenti di impianti e macchinari, per operazioni da 800 mila a 4 milioni di euro, dilazioni di pagamento – da due sino a otto anni – richieste dagli acquirenti stessi, ma non facilmente collocabili sul mercato». L'offerta integrata è studiata in maniera specifica per il segmento industriale dei macchinari e degli impianti, che genera un export annuo di circa 80 miliardi di euro, circa il 15% del totale delle esportazioni industriali italiane nel 2016.

G.Med

dei paradigmi che ha permesso la crescita della rete così come la conosciamo oggi e che deriva dalla legislazione americana, che impone a chi gestisce fisicamente le telecomunicazioni, le compagnie telefoniche, di non applicare tariffe diverse a chi usufruisce delle reti a seconda del contenuto trasmesso. Per cui Google paga tendenzialmente la connessione telefonica come un qualsiasi signor Rossi. Anche questo, credo, sia un tema che potrebbe presto cambiare, se non altro perché i servizi in rete e la produzione tecnologica richiedono un livello di sicurezza che non è negoziabile. La *cyber security* è un tema di primissimo piano nell'agenda del mondo che cambia. Un banchiere, l'altro giorno, mi spiegava che gli attacchi portati ai sistemi informatici del suo istituto sono più di un miliardo al giorno. Fortunatamente sventati automaticamente nel 999.999.999 per milione di casi, senza neppure bisogno di intervento umano. Ma se fino a oggi a sostenere i costi della sicurezza della rete sono state

soprattutto le banche, che garantiscono i pagamenti ma soprattutto vendono fiducia, non è più pensabile che tutta la sicurezza del prossimo salto tecnologico verso le "fabbriche di quartiere" venga finanziato solo da alcuni attori del processo.

**In questo quadro mi pare manchi l'"elefante nella stanza". Si può cancellare l'import export di merci e rilocalizzare con robot e stampanti 3D, ma le materie prime...**

Non c'è dubbio che stiamo parlando di una riduzione degli interscambi globali, non di un azzeramento degli scambi commerciali, malgrado l'affermarsi della *sharing economy* e dell'economia circolare che ridurranno tendenzialmente i consumi. E non c'è altrettanto dubbio che i paesi ricchi di materie prime e di produzioni agroalimentari rimarranno sempre ricchi. Posso mettere tutte le barriere che voglio, ma ci sono cose che dovremo comunque comperare: cibo, acqua, energia, materie prime. ■

G.Med.



**SOCIAL INNOVATION.** “Abili oltre”, progetto rivoluzionario di welfare inclusivo ideato da Snfia

# Siamo tutti disabili

**Oggi siamo tutti inadatti al lavoro di fronte alla velocità con cui cambia la tecnologia e siamo tutti chiamati a essere “abili oltre” il sesso, la razza, l’età, i deficit fisici e psichici. Per questo serve un protocollo sociale da condividere con aziende e sindacati**

di **Massimiliano Cannata**

**S**i può essere solo se si può fare, questa la filosofia di fondo che ha ispirato “Abili Oltre”, un grande progetto che vuole rimettere al centro dell’universo produttivo l’individuo preso in universale, perché le differenze non esistono, sono la proiezione di false convinzioni e di pregiudizi superati che non hanno più ragione di esistere nella contemporaneità. “Una rivoluzione copernicana” così la definisce **Marino D’Angelo**, segretario generale di Snfia, il Sindacato Nazionale delle Imprese Assicuratrici che ha promosso un’iniziativa senza precedenti, che presuppone un “cambio di passo” radicale proiettando il sindacato, i corpi di rappresentanza e più in generale la politica verso una società realmente inclusiva.

**Dott. D’Angelo, lo scorso primo dicembre presso il Museo Nazionale delle Arti e Tradizioni Popolari della Capitale nell’ambito della Giornata Internazionale della Disabilità, è stato presentato “Abili Oltre”. Quali sono le finalità di un progetto sicuramente ambizioso?**

L’obiettivo precipuo di Snfia e delle dodici associazioni romane che operano nell’ambito del Terzo Settore che stanno collaborando con noi è quello di sollecitare le aziende ma anche le istituzioni ad adottare un modello di welfare inclusivo, capace di valorizzare la diversità, riconducendola nell’orizzonte di un progetto di crescita condiviso. L’evento che si è svolto al Museo è stato il primo passo di una “rivoluzione copernicana” che vuole affermare con spirito laico e senza alcuna retorica di vecchio stampo ideologico, la centralità del capitale umano in quella realtà complessa che oggi è il lavoro.

**Nel contesto della stessa iniziativa avete lanciato il “Calendario Snfia 2017”. Un prodotto che oltre ad avere un’intrinseca originalità risulta coerente rispetto alla visione che ispira la vostra proposta di cambiamento. Può spiegarci in che senso?**

Il calendario, uso il linguaggio dei filosofi dell’antichità, è l’arché, il cominciamento e il principio di un ragionamento che vuole affermare il valore di “un lavoro senza barriere”. Ogni mese è illustrato dai progetti grafici realizzati dal Laboratorio integrato “Abili oltre” costituito da dodici Associazioni Onlus che hanno operato sotto la direzione del liceo artistico “Enzo Rossi” di Roma. Le opere selezionate raccontano la storia di persone diversamente abili che ce l’hanno fatta, dimostrando anche ai più scettici che: *Si può essere solo se si può fare.*

**Le creazioni artistiche realizzate dal laboratorio vanno dunque interpretate come il “codice di ingresso” di un dialogo interculturale, che intende abbattere gli steccati verso la creazione di una società inclusiva?**

Direi, più in generale, che l’arte come manifestazione di un’autentica libertà del pensiero è stata la vera protagonista dell’evento romano, impreziosito dal concerto per pianoforte tenuto dal maestro Riccardo Fiorentino del Teatro San Carlo di Napoli e dalla voce del soprano Emanuela Giudice, cui si è aggiunta la godibile esibizione del “Piccolo Coro”. In ragione di questa concezione del fatto estetico abbiamo voluto che



Marino D’Angelo,  
segretario generale  
di Snfia

gli stessi dipinti non fossero costretti a “vivere” nella stretta cornice rigida del calendario, ma che andassero appunto oltre.

### **In che senso scusi?**

Nel senso che saranno riprodotte in una mostra itinerante pensata nei canoni della Street Art, dando vita a una campagna di sensibilizzazione nazionale in diverse città italiane, nell'ambito di una collaborazione che stiamo sviluppando con Trenitalia e Poste Italiane. Credo che l'arte debba connotare gli spazi della convivenza, facendo sì che le nostre città siano degli ecosistemi della crescita, inclusivi, aperti alla diversità plurale.

### **Adapt è tra i protagonisti dell'iniziativa. Una collaborazione prestigiosa dettata da quali esigenze?**

Cogliere i segnali di trasformazioni di una società in divenire non è mai facile. Lo sforzo che dobbiamo cercare di fare è prima di tutto di carattere culturale. La globalizzazione è

un fenomeno che sta facendo da catalizzatore del cambiamento, consapevoli di questo dato di realtà incontrovertibile dobbiamo far sì che non venga negata a nessuno la possibilità di correre, di competere, perché tutti possiamo dare un contributo. L'Associazione per gli Studi inter-

nazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali, fondata da Marco Biagi sarà nostro partner scientifico per aiutarci a entrare in un universo come quello del lavoro che sta sperimentando un “salto di paradigma” senza precedenti con l'avvento e la diffusione delle reti digitali.

### **Ragionando con i vecchi parametri interpretativi, il suo sembra un ragionamento utopico. Siamo preparati a recepire un messaggio così denso di significati?**

Dobbiamo crescere in questa direzione, altrimenti la tecnologia finirà con allargare il perimetro della disabilità. Oggi siamo tutti inadatti al lavoro, basta trovarsi di fronte a un software che non conosciamo per provare una sensazione di smarrimento e di impotenza. Siamo sollecitati a essere “abili oltre” il sesso, la razza, l'età, i deficit fisici e psichici per attuare una svolta radicale che

potrà manifestarsi solo se saremo realmente capaci di cambiare punto di vista, per rifondare le stesse categorie della conoscenza, che poi guidano il nostro approccio con il reale.

### **Il Museo delle Arti e Tradizioni Popolari è l'“habitat” entro cui l'identità si svela. La scelta del luogo non appare casuale...**

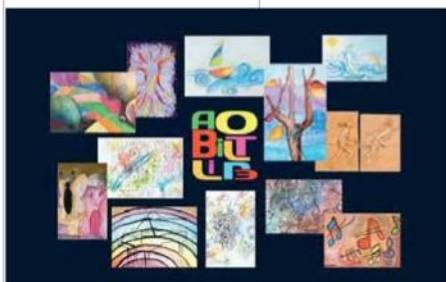
La nostra identità, come ci insegnano grandi pensatori della contemporaneità, è un grande palinsesto, per cui sarà determinante imparare a dialogare con un corpo sociale fatto di una molteplicità di articolazioni. La scienza etno-antropologica lavora sulla diversità, immersa in quel grande caleidoscopio di costumi, linguaggi, usanze, che costituisce il volto più autentico delle nostre città, che vivono la dimensione spaziotemporale del terzo millennio. Il Museo è la casa che accoglie la contaminazione di razze e culture che nutre la contemporaneità.

### **Quali saranno le prossime tappe del progetto?**

L'appuntamento dell'Eur è stato il momento di start-up di un progetto più ampio che prevede per il 2017 il lancio degli “Stati Generali delle Abilità”. Ci tengo a sottolineare che la grande spinta ideale che ha fatto da motore all'iniziativa dovrà camminare su delle gambe concrete, con la finalità di generare una trasformazione reale della società. Solidarietà, eguaglianza, pari opportunità sono le parole chiave di questa epoca, che molti studiosi hanno definito della “post-verità”, la difficoltà è uscire dalla retorica per affermare una concezione laica del problema *delle abilità* che andrà affrontato con una metodologia che è stata ancora poco sperimentata sul terreno del diritto del lavoro e della negoziazione collettiva.

### **La Smart Community “lavoro senza barriere” esprime un aspetto innovativo che rientra in questa nuova metodologia?**

Proprio così. Verrà lanciata nell'ambito di “Abili Oltre”, rappresenta la *koiné*, la piattaforma di applicazione di un nuovo paradigma produttivo, orientato a favorire l'inserimento dei lavoratori svantaggiati perché la diversità, nell'ottica del nostro progetto, è un'opportunità concreta, che le imprese devono imparare a misurare e sfruttare per migliorare i fattori della performance e della competitività.



Calendario Snfia 2017



### **Cruciale l'aspetto giuslavoristico che vede in primo piano i ricercatori di Adapt. Quali sono i versanti che li vedranno impegnati?**

Abbiamo in Italia circa 11 milioni di disabili, mentre le proiezioni ci dicono che nel 2020 circa un sesto della potenziale forza lavoro, presenterà handicap di diversa natura. Siamo di fronte a una questione epocale che deve essere aggredita capovolgendo luoghi comuni e pregiudizi ormai fuori dal tempo. Non



Michele  
Tiraboschi,  
coordinatore  
Adapt

esistono, infatti, persone inadatte al lavoro, semmai lavori non adatti alle persone chiamati a svolgerlo. Gli studiosi che opereranno con il coordinamento del professor Michele Tiraboschi saranno impegnati a redigere un protocollo sociale da sottoporre ad aziende e sindacati. Il nostro auspicio è che diventi una sorta di "cavallo di troia", utile ad affrontare il tema delle abilità.

### **L'iniziativa prevede l'istituzione di quattro tavoli di lavoro. Di che cosa si tratta esattamente?**

Il nostro sforzo non avrebbe senso se non dessimo effetto concreto alle diverse iniziative messe in campo. I tavoli di lavoro hanno questo scopo molto preciso. Il primo sarà dedicato alla costituzione del protocollo sociale d'impresa, un secondo team di esperti si occuperà del sistema della certificazione e del riconoscimento pubblico delle diverse abilità che operano in azienda, un terzo gruppo sarà impegnato nella formulazione di correttivi normativi destinati ad avere un impatto diretto sulla contrattazione collettiva che dovrà adeguarsi al mutato contesto

socio economico globale. Un'ultima squadra di professionisti sarà chiamata ad approfondire gli aspetti della comunicazione. Definire i messaggi giusti nella babele multimediale che caratterizza l'information society non è compito semplice, così come difficile risulta la definizione concreta delle sembianze di un *"mondo orizzontale, dove si cade e ci si può rialzare, dove è possibile aprire le porte e saltare le barriere"*, per citare il testo dell'emozionante e coinvolgente inno di "Abili Oltre", intonato dal Piccolo Coro a conclusione della serata inaugurale.

### **Il modo di concepire e di praticare il lavoro sta sensibilmente cambiando. Non teme che il passaggio dal vecchio al nuovo sia troppo traumatico?**

Il rischio è insito in ogni percorso di innovazione e di progresso. Non possiamo come classe dirigente voltarci indietro, esercitando la *"retrotopia"*, neologismo coniato dal grande sociologo e filosofo polacco Bauman recentemente scomparso (v. articolo a pagina 21), che definisce l'altra faccia dell'utopia quella che guarda al passato negando il futuro. Se mettiamo la testa sotto la sabbia saremo spazzati via dalla storia. Tornando al tema centrale della nostra discussione credo che la questione non sia tanto quella della tutela della disabilità, quanto quella della presa di coscienza dell'abilità quale funzione dello stato culturale e di salute di ogni singolo individuo, una funzione che non può essere stabile, ma curva e oscillante. È evidente che l'impresa del terzo millennio dovrà riconiugare il paradigma dell'efficienza produttiva, rendendolo compatibile con un'architettura gestionale e organizzativa "flessibile", capace di adattarsi al diverso, per tempo e condizione. Lo status produttivo del singolo lavoratore va capito, osservato, misurato. Il problema è molto ampio e investe la totalità del mondo del lavoro, cioè tutti noi e non soltanto i soggetti

"tradizionalmente certificati" come svantaggiati.

### **Il cammino è lungo, non privo di insidie, non crede?**

Si c'è molta strada da fare, siamo infatti ancora lontani dalla capacità di misurare i livelli di apporto che ogni singolo individuo è capace di dare a un'organizzazione produttiva, allo stesso modo non conosciamo quanto i deficit, non solo fisici, ma anche cognitivi e di competenza costano alle imprese, obbligate a reggere i ritmi di una competizione esasperata. Gli Stati Generali della Abilità che lanceremo a febbraio faranno da motore per diffondere una consapevolezza laica della questione, che fino a oggi è sicuramente mancata. Per questo avvieremo una *survey* finalizzata allo studio e alla catalogazione delle diverse abilità che operano in azienda, ma anche alla costituzione di una funzione dedicata al *disability management*, in grado di valorizzare e misurare con parametri oggettivi il livello di performance che ciascun attore è in grado di garantire in rapporto alla specifiche condizione psico-fisiche.

### **Quale percorso evolutivo seguiranno il sindacato, oggi da più parti messo in discussione e, più in generale, la cultura d'impresa, in un contesto sociale ed economico fluido, mutante, spesso difficile da comprendere?**

È in gioco una rivoluzione destinata a mutare profondamente la cultura d'impresa ma anche il ruolo del sindacato, che deve fondarsi sui valori dell'autonomia e dell'integrazione, impegnandosi a promuovere la qualità professionale e il merito. Dobbiamo lavorare per costruire un "sindacato oltre basato sul sapere e sul fare", pronto a interpretare le trasformazioni che stanno modificando l'universo dell'impresa, attraversato dall'intelligenza collettiva veicolata in tempo reale da reti e sistemi digitali sempre più pervasivi. ■



**MODELLI ORGANIZZATIVI.** Come portare le aziende verso uno nuovo stadio di consapevolezza

# La svolta Teal dietro l'angolo

**Dalla visione meccanicistica dell'azienda alla visione organica, basata su auto-organizzazione, pienezza e proposito evolutivo. Una trasformazione necessaria per rispondere alle sfide del mercato e, ancor prima, alle domande di senso delle persone**

di **Frederic Laloux**



**I**l modo in cui cerchiamo di affrontare gli attuali problemi delle organizzazioni spesso sembra peggiorare la situazione, invece che migliorarla. La maggior parte delle organizzazioni ha attraversato vari cicli di programmi di cambiamento, acquisizioni, centralizzazioni e decentralizzazioni, innovazioni nei sistemi tecnologici, riformulazioni della mission aziendale, nuove scorecard o nuovi sistemi di incentivazione. Sembra che abbiamo portato il modo attuale di gestire le organizzazioni al punto di rottura e queste ricette tradizionali spesso sembrano essere parte del problema, non della soluzione.

**Istintivamente, sappiamo che il management è obsoleto. Sappiamo che i suoi rituali e le sue procedure sembrano un po' ridicoli all'alba del Ventunesimo secolo. Per questo le battute delle vignette di Dilbert o degli episodi di The Office sono allo stesso tempo familiari e imbarazzanti.**

**Gary Hamel**

Noi aneliamo a modi di stare nell'organizzazione radicalmente migliori. Ma questo è genuinamente possibile oppure è solo una mera speranza? Se è davvero possibile creare organizzazioni che tirino fuori il nostro potenziale umano, allora che aspetto hanno queste organizzazioni? Come possiamo realmente portarle in vita? Questi sono gli interrogativi che stanno al centro di questo libro.

Per me, questi non sono solo interrogativi accademici, bensì molto pragmatici. Se la struttura piramidale gerarchica ci sembra obsoleta, allora con quale altro tipo di struttura potremo rimpiazzarla? E che dire del processo decisionale? Ognuno di noi dovrebbe poter prendere decisioni significative, non solo poche persone nella parte alta dell'organizzazione. Eppure, non è questa una ricetta per il caos? Come gestire promozioni e aumenti salariali? Si può trovare un modo per gestire questo genere di aspetti senza cadere in dinamiche politiche? Come è possibile condurre riunioni produttive ed edificanti, in cui parlare dal profondo





del nostro cuore e non del nostro ego? Come rendere centrale “la ragion d’essere” in ogni cosa che facciamo, ed evitare il cinismo che altisonanti dichiarazioni sulla mission aziendale spesso ispirano? Ciò di cui abbiamo bisogno non è solo una grande visione di un nuovo modello organizzativo. Abbiamo bisogno di concrete risposte a dozzine d’interrogativi molto pratici come quelli sopra citati.

**Il pericolo più grande nei momenti di turbolenza non è la turbolenza in sé, ma è affrontarla con le logiche del passato.**

*Peter Drucker*

Partire da questa prospettiva pragmatica non ci preclude la possibilità di considerare anche molte più ampie implicazioni sociali o ambientali. Il nostro modo di condurre il business è diventato eccessivo per il nostro pianeta. Le nostre organizzazioni contribuiscono su scala massiccia a ridurre le risorse naturali, a distruggere ecosistemi, a cambiare il clima, a esaurire le riserve di acqua e di preziosi terreni. Stiamo giocando un gioco di politica del rischio calcolato con il futuro, scommettendo sul fatto che una tecnologia più avanzata guarirà le ferite che la modernità ha inflitto al pianeta. Economicamente, un modello di continua crescita con risorse finite è destinato a scontrarsi contro un muro; le recenti crisi finanziarie sono forse solo tremori di un più ampio terremoto che verrà. Non c’è probabilmente esagerazione, ma triste realtà, nel dire che la stessa sopravvivenza di molte specie, di interi ecosistemi e forse della razza umana sta nella nostra abilità di muoverci verso più alte forme di coscienza sociale e da qui collaborare in nuovi modi per guarire la nostra relazione con il mondo e i danni che abbiamo causato.

### **Le organizzazioni nel loro processo evolutivo**

Un famoso detto di Einstein afferma che i problemi non si possono risolvere allo stesso livello di pensiero che li ha generati. Forse dobbiamo accedere a un nuovo stadio di coscienza, a un nuovo modo di vedere il mondo, di reinventare l’organizzazione umana. Per alcune persone, l’idea che la società possa cambiare il proprio modo di vedere il mondo e che da questo nuovo modo di vedere il mondo si possa creare un nuovo tipo di organizzazione radicalmente diverso sembra essere una chimera. Eppure, questo è esattamente ciò che è accaduto molte volte nella storia dell’umanità e ci sono elementi che suggeriscono che un altro cambio di mentalità e un relativo cambio di modello organizzativo sia giusto dietro l’angolo.

Un gran numero di studiosi – psicologi, filosofi e antropologi, tra gli altri – hanno sezionato il percorso

della coscienza umana. Essi hanno scoperto che nei circa 100.000 anni di storia dell’umanità siamo passati attraverso una serie di stadi successivi. A ogni stadio abbiamo fatto un balzo per quanto riguarda le nostre abilità cognitive, morali e psicologiche di gestione del mondo. C’è un aspetto importante che i ricercatori hanno fino a ora trascurato: ogni volta che l’umanità è passata a un nuovo stadio, essa ha inventato un nuovo modo di collaborare, un nuovo modello organizzativo. La prima parte di questo libro racconta questa storia: come la coscienza umana si è evoluta e come a ogni stadio del percorso abbiamo organizzato nuovi modelli organizzativi. (Questi modelli successivi sono ancora attuali oggi, quindi la prospettiva storica ha molto da offrire per la comprensione dei vari tipi di organizzazione e molti degli attuali dibattiti in campo manageriale).

A questo punto le cose si fanno particolarmente intriganti: la psicologia dello sviluppo e della mente ha molto da dire circa il prossimo stadio della coscienza umana, quello in cui abbiamo appena iniziato a transitare. Questo nuovo stadio coinvolge l’addomesticamento del nostro ego e la ricerca di un “modo di essere” più autentico e completo. Se il passato è di qualche utilità nel guidarci nel futuro, allora, mentre procediamo nel prossimo stadio di consapevolezza, svilupperemo parimenti anche un modello organizzativo.

### **Ricerca empirica – che cosa ci possono insegnare i pionieri**

La seconda parte del libro descrive, con dettagli pratici, come operano le organizzazioni in questo nuovo stadio. Sta accadendo, quindi, che il futuro non è solo dietro l’angolo, ma si sta già mischiando con il presente. Per due anni, ho studiato organizzazioni pionieristiche che hanno già iniziato a mettere in atto, in modo significativo, un nuovo modello organizzativo coerente con il prossimo stadio di sviluppo umano. Le domande a cui ho tentato di dare una risposta, nel fare ricerca su queste organizzazioni pionieristiche, sono:

*Come appaiono le organizzazioni modellate intorno al prossimo stadio di coscienza? È già possibile descriverne strutture, pratiche, processi e culture (in altre parole concettualizzarne il modello organizzativo) fornendo dettagli utili che permettano ad altre persone di creare organizzazioni similari?*

Non sapevo che cosa aspettarmi quando ho iniziato a identificare le organizzazioni pioniere. Questo campo sta solo ora emergendo; avrei trovato qualche buon esempio? Sarei incappato solo in piccole organizzazioni, con una storia troppo breve per trovare una qualche intuizione significativa? Sentii in ogni caso che una ristretta selezione di criteri fosse invece necessaria – altrimenti non ci sarebbe stato sufficiente

# MUDEC

Museo delle Culture  
A Milano.

MM  
MUDEC

Via Tortona 56

[mudec.it](http://mudec.it)



24 ORE  
CULTURA

sponsor museo

**Deloitte.**

con il sostegno di

«Rinascite



con il supporto di

Franciacorta

acqua ufficiale



lighting sponsor

ZUMTOBEL

sponsor tecnici



technology partner

RICOH

in collaborazione con

24 ORE RADIO 24



Cassina



Domenica



valore nelle affermazioni fatte dallo studio. Per essere incluse nella ricerca, le organizzazioni potevano provenire da ogni area geografica o settore (di business, non profit, educativo, sanità, governativo), ma dovevano contare almeno cento dipendenti e aver operato per un minimo di cinque anni con strutture, pratiche, processi e culture sostanzialmente coerenti con le caratteristiche del prossimo stadio di sviluppo.

La mia preoccupazione si è rivelata infondata. Le dodici organizzazioni che hanno fatto parte della ricerca [...] superano questi criteri di gran lunga. Molte hanno operato con questi principi dirompenti per un tempo molto lungo, qualcuna per trenta o quarant'anni, e non solo con una manciata, ma con qualche centinaia e, talvolta, varie migliaia di dipendenti.

Un'altra sorpresa: mi aspettavo di trovare casi coerenti soprattutto nelle professioni di servizio, sanità e educazione, dove il lavoro è spesso una vocazione, la nobile missione aiuta le persone ad andare oltre le proprie motivazioni egoistiche. Sono stato felice che ciò si sia dimostrato sbagliato. Tra i pionieri ci sono aziende profit così come aziende non profit. Ci sono aziende di distribuzione, società manifatturiere e d'energia, produttori di cibo così come scuole e gruppi di ospedali.

Fui anche sorpreso di scoprire che queste organizzazioni non sapevano l'una dell'altra. Mi sarei aspettato che, trovando queste aziende pioniere, esse fossero a conoscenza di altre aziende a loro simili e che avessero scambiato pareri ed esperienze. Invece erano generalmente felici di sentire che non erano le sole a porsi delle domande sulle attuali pratiche manageriali. Incominciai per divertimento a pensare a queste organizzazioni come alieni amichevoli provenienti da qualche vecchia serie Tv, che vivessero accanto a noi da un po',

## Pronti per la trasformazione

di Tiziano Capelli

**P**erché nelle organizzazioni oltre il 60% dei dipendenti non è coinvolto e motivato? Perché i giovani di talento preferiscono lavorare in una start-up piuttosto che in una azienda, anche se "di livello"? Perché i manager passano la maggior parte del loro tempo in riunioni, pur con la percezione diffusa di perdere tempo? Perché abbiamo sempre la percezione che i risultati di business potrebbero essere significativamente migliori?

### Così non funziona più

La ragione è semplice. Le nostre obsolete strutture organizzative separano ciò che in natura appartiene a un unico flusso: pensare, decidere e agire modificando la propria azione in funzione degli effetti che essa genera. Nelle nostre aziende in pochi definiscono le strategie, decidono e controllano: le altre persone fanno ciò che viene detto loro di fare, con scarse occasioni di coinvolgimento in processi decisionali, valorizzazione piena dei loro talenti, toccare con mano se, a cosa e perché il loro lavoro costituisce un autentico contributo al risultato comune. Ci si chiede, sì, ma quale alternativa abbiamo alla piramide gerarchica, che consegna la definizione della strategia ai Top, produce specializzazione ma, al tempo stesso trasforma le Funzioni in silos, alimenta distanze siderali tra lo staff e chi è a contatto diretto con il business? Cos'altro possiamo fare se non correggerla con team di progetto, attività cross funzionali, interventi di team building, empowerment, engagement, incentivi economici? Eppure,

quanti hanno visto trasformata la loro azienda grazie a questi interventi? Dobbiamo quindi rassegnarci al fatto che il lavoro depotenzi i più?

### Gli stadi evolutivi delle aziende

Secondo Laloux, ex consulente McKinsey e autore del libro *Reinventing Organization* (tradotto in italiano da Peoplerise e pubblicato da Guerini Next), le forme organizzative sono figlie del nostro modo di osservare e pensare il mondo. Laloux identifica diversi stadi evolutivi, ciascuno espressione del livello di coscienza e di auto-consapevolezza raggiunto: organizzazione Rossa, guidata dalla paura (branco di lupi), Ambrata, guidata dai processi (esercito), Arancione-Risultati, guidata dai processi e dai progetti (macchina), Verde, guidata dalla cultura e dai valori (famiglia). Ogni tipo di organizzazione è collegata a specifiche visioni del mondo, distribuzione del potere, stakeholder, morale, prassi, processi decisionali. Non ce n'è una migliore, ma una più adatta alla realtà con cui si interfaccia. E questo è il punto. Le nostre organizzazioni (Ambrata nella Pubblica Amministrazione e Arancione-risultati nelle imprese private) sono figlie di una visione del mondo, delle persone, del lavoro ormai anacronistica.

### Una nuova metafora...

Tutti noi sappiamo che si deve e si può fare meglio. Ma, come disse Einstein, "Non puoi risolvere un problema con lo stesso tipo di pensiero che hai usato per crearlo". E Laloux ci dice che siamo pronti, che la svolta è dietro l'angolo: si sta svilup-



Tiziano Capelli,  
partner Peoplerise





pando nel mondo un nuovo modo di guardare a noi e alla realtà che ci apre l'accesso a una nuova forma di organizzazione. Diverse aziende nel mondo (fino a 40.000 dipendenti) l'hanno già ampiamente sperimentata generando un forte impulso alla crescita delle persone e dell'impresa. Questa nuova forma organizzativa, chiamata Teal (il colore delle foglie del tè) ha come metafora l'organismo: i sistemi viventi hanno l'innata capacità di percepire il cambiamento nel loro ambiente e di adattarsi utilizzando e sviluppando le proprie risorse, "non c'è un albero Capo che pianifica e prescrive il cambiamento quando la pioggia cade o non cade".

### ... e tre fattori chiave

La Teal si basa, in estrema sintesi, su tre svolte fondamentali.

- Il **self-management** (autonomia). Le organizzazioni Teal hanno trovato la chiave per operare efficacemente, anche su larga scala, con unità auto-organizzate basate su un sistema di relazioni paritarie, senza necessità di gerarchia. Per essere più rapidi e prendere le decisioni migliori, oggi non è possibile far sempre riferimento al "capo", ma occorre costruire una leadership diffusa, processi di lavoro e sociali di allineamento capaci anche di gestire i conflitti interni e presidiare, tramite un elevato controllo sociale, gli standard di qualità che l'azienda si è data.
- La **wholeness** (pienezza). La maggior parte delle aziende richiede alle persone di presentarsi con un'identità strettamente professionale, lasciando fuori le parti emotive, le passioni, l'intuito: la razionalità la fa da padrona. Ma la rinuncia alla "maschera professionale", che la separazione tra "vita-lavoro" ha sinora richiesto, libera forze autentiche che nessun intervento di engagement potrà mai attivare. In questo modo le organizzazioni e le persone possono trovare nuove risorse mentali, emotive e affettive per costruire

realtà professionali e relazioni efficaci e resilienti.

- L'**evolutionary purpose** (proposito evolutivo). Le organizzazioni Teal sono viste come se avessero una vita e un senso di direzione propri. Invece di calare dall'alto "mission" e "vision" – e poi cercare di superare le "resistenze al cambiamento" –, si ascolta e si costruisce il proprio scopo coinvolgendo non solo i dipendenti, ma anche i clienti. Il proposito evolutivo nasce da un percorso di crescita che mira a identificare collegamenti e convergenze tra ciò che individualmente ci si sente chiamati a fare e quanto si può realizzare collettivamente. Questo fa sì che il cambiamento avvenga naturalmente e continuamente, perché mosso da un'autenticità che potenzia l'azienda, attira le persone, consente loro di esprimere motivazione e talenti e di contribuire alla propria impresa. In questo modo lo sviluppo individuale si intreccia con quello dell'organizzazione e il perseguimento del proprio progetto di vita incontra ciò che l'impresa aspira a realizzare.

### Un'utopia possibile

Utopia? Il libro di Laloux è ricco di casi, pratiche e metodologie, già sperimentate negli anni, per avviare e realizzare nella propria realtà una trasformazione che vada in questa direzione. Come Peoplersie siamo profondamente convinti che l'approccio rappresenti una straordinaria possibilità per l'evoluzione delle organizzazioni e, con il programma "Going Teal", stiamo aiutando diversi imprenditori a riorganizzare le loro aziende al fine di creare le condizioni per crescere più forti, occupandosi anche dell'ambiente che le circonda e dando alle persone che le animano una nuova e diversa prospettiva. ■

**Tiziano Capelli**, *Partner Peoplersie*,  
[tiziano.capelli@peoplersie.net](mailto:tiziano.capelli@peoplersie.net)

provvisi di superpoteri ma isolati e non riconosciuti. Forse il tempo si sarebbe messo al passo con loro; forse ora siamo finalmente pronti a vederli per come realmente sono: non solo come amichevoli alieni e strani elementi distaccati, ma come pionieri del nostro futuro collettivo.

Ricerca questi casi di studio significa porsi due categorie di domande. La prima riguarda 45 pratiche e processi comunemente discussi nelle ricerche organizzative:

- I processi organizzativi generali come quelli strategici, di marketing, vendite, produzione, budgeting e controllo.
- I principali processi di risorse umane, inclusi selezione, formazione, valutazione e retribuzione.
- Le principali pratiche quotidiane, come riunioni, processi informativi, spazi di lavoro.

Per ognuna di queste 45 aree, la ricerca ha tentato di identificare in che modo le pratiche di questi pionieri fossero diverse o simili dai metodi manageriali convenzionali. L'approccio è stato deliberatamente ampio e aperto: data la natura emergente dell'argomento, la ricerca ha guardato all'intero spettro delle strutture, pratiche e culture considerate tipiche nelle ricerche organizzative, senza nozioni preconcepite. Sono stati utilizzati materiali pubblici, documenti interni, interviste e visite in loco.

### Avviso di spoiler

Ognuna di queste organizzazioni pionieristiche è sorprendente già per se stessa e meriterebbe un intero libro per raccontarne la storia completa. Ma ovviamente, come parte della ricerca, ero curioso di vedere se c'era di più che una collezione di casi di studio: ci sono aspetti ricorrenti e comunanze che puntano a un nuovo modello coerente? Possono i pionieri fornire, non solo ispirazione, ma anche un modello per quelli che aspirano





a creare tipi di organizzazioni con maggiore «anima»? La risposta è chiaramente positiva. Queste organizzazioni pioniere non sapevano l'una dell'altra e avevano fatto esperimenti in modo indipendente; lavorano in settori e luoghi radicalmente diversi; alcune hanno centinaia, altri decine di migliaia di dipendenti. Nonostante tutto ciò, esse hanno prodotto, dopo molti tentativi ed errori, strutture e pratiche estremamente simili. Mi è risultato difficile non esserne entusiasta.

**Le organizzazioni studiate in questo libro sono come gli alieni di certe vecchie serie Tv, che vivono proprio in mezzo a noi, senza che li riconosciamo, nonostante i loro superpoteri.**

Questo significa che un modello organizzativo coerente sembra emergere, un modello che è possibile descrivere in modo piuttosto dettagliato. Questo non è un modello teorico, e neanche un'idea utopistica, ma un modo molto concreto di gestire un'organizzazione in uno stadio di maggiore consapevolezza. Se accettiamo il fatto che ci sia una direzione nello sviluppo umano, di conseguenza qui possediamo qualcosa di assolutamente straordinario: il modello delle organizzazioni del futuro, il modello del lavoro stesso.

Scrivo questo con la piena consapevolezza che siamo all'inizio di questo fenomeno emergente. Non voglio dire che questo libro offra una descrizione fissa e definitiva di questo modello organizzativo in divenire. Man mano che sempre più organizzazioni iniziano a innovare in questo campo, sempre più ricercatori le osservano da diverse angolazioni e la società nel suo insieme evolve, il quadro acquisterà struttura e ricchezza di dettagli. Sono comunque fiducioso che, anche ora, siamo in possesso di un modello grazie al quale possiamo organizzare delle entità in modo che rendano il lavoro molto più produttivo, appagante e ricco di significato. I leader che vogliono creare nuovi tipi di organizzazioni non devono iniziare da un foglio bianco; possono prendere ispirazione dalle descrizioni molto concrete nella seconda parte di questo libro, in cui si spiegano i principi, le strutture, le pratiche e le culture che supportano il

nuovo modo di stare insieme nelle organizzazioni.

### Condizioni necessarie

La ricerca per questo libro ha anche portato a interessanti spunti sul percorso che può dar vita a queste nuove organizzazioni (basandosi su una seconda serie di domande di ricerca, v. Appendice 1). Quali sono le condizioni necessarie per rendere attuabile questo nuovo modello? Se si sta pianificando di creare una nuova organizzazione e si vuole, dall'inizio, deliberatamente evitare il vecchio modello e partire da nuove fondamenta, che cosa si può imparare da questi pionieri che lo hanno fatto prima di noi? Oppure, se si è a capo di un'organizzazione esistente, grande o piccola, e si sta considerando una transizione a questo nuovo paradigma, quali potrebbero essere dei modi efficaci per iniziare e per motivare i colleghi in questo percorso? Queste sono alcune delle domande a cui viene data risposta nella terza parte del libro. Se dobbiamo superare gli scoraggianti problemi dei nostri tempi, avremo bisogno di nuovi tipi di organizzazioni, di imprese con un proposito, di scuole con più anima, di organizzazioni non profit più produttive. Chiunque rompa lo stampo e si avventuri nel nuovo, molto probabilmente incontrerà resistenze, sarà chiamato idealista oppure folle. L'antropologa Margaret Meade una volta disse: «Non sottovalutate mai il potere di poche persone molto motivate a cambiare il mondo. Alla fine questa è l'unica cosa che da sempre accade». Se siete uno di quelli, se sentite la chiamata a creare un ambiente lavorativo dove ci sia più anima, più proposito e più produttività, allora spero che questo libro vi darà un po' più di fiducia che questo si possa fare. Posso questo servirvi come manuale durante il vostro viaggio. Sono sicuro che il mondo è pronto e che vi sta aspettando. ■



**Frederic Laloux** è consulente di leader di grandi aziende innovative, già associate partner di McKinsey



Testo tratto da *Reinventare le organizzazioni*, Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana, *Frederic Laloux*, tradotto in italiano da *Peoplerise* e pubblicato da *Guerini Next*, 2016

**CONTENT MARKETING.** Cosa abbiamo da imparare in Italia per definire una strategia efficace

# Ti racconto chi sono

**La prima survey dedicata a mappare lo stato del content marketing digitale in Italia: a che punto siamo nel percorso di evoluzione dell'azienda in senso "narrativo"**

di **Francesco Gavatorta** e **Alberto Maestri**

**Q**uello del content marketing – ovvero l'affiancamento alla tradizionale produzione di beni e servizi tipici del core business aziendale di un'attività sistematica, pianificata e sempre più organizzata di *editing*, *publishing* e distribuzione di contenuti digitali come infografiche, video, articoli online, visual, e-book ecc., coerenti con la narrazione di marca –, è ormai un tema di grande interesse tra gli addetti di settore e non solo. Se all'estero si moltiplicano le analisi, le ricerche, le pubblicazioni sul tema, una domanda sorge spontanea: qual è la situazione in Italia? Un primo sguardo comparato su *Google Trends* ([www.google.it/trends](http://www.google.it/trends)) aggiornato all'ultima rilevazione (estate 2016) mostra una discrepanza della portata del termine nel nostro paese rispetto al contesto internazionale. Indipendentemente dal volume delle ricerche effettuate (naturalmente maggiore nel caso del panorama internazionale), se a livello internazionale – nei paesi anglosassoni *in primis* – si può parlare di una costante evoluzione, in Italia la situazione sembra essere più stagnante.

## Content Marketing Survey 2016

Dunque, qual è lo stato dei digital content marketing in Italia? Per rispondere all'interrogativo, dal 26 agosto al 26 dicembre 2016 abbiamo lanciato all'interno del progetto *HyperContent Lab* – *think tank* dedicato allo studio dell'evoluzione del content marketing e dello storytelling ([www.hypercontentlab.com](http://www.hypercontentlab.com)) – la prima survey dedicata a mappare lo stato del content marketing digitale in Italia.

Pur senza volontà di posizionarsi come una ricerca validata dal punto di vista scientifico, la rilevazione che abbiamo effettuato non solo fornisce diversi spunti di interesse per comprendere meglio lo stato dell'arte del digital content marketing in Italia dalla prospettiva privilegiata dei *decision maker* aziendali, ma delinea anche i principali trend che caratterizzeranno con ogni probabilità il 2017. Si tratta di uno scenario caratterizzato da diversi spunti positivi, nonché da altrettanti margini di miglioramento.

## Chi guida il content marketing

La survey, composta da 30 domande, ha raccolto la partecipazione di 66 rispondenti tra i *decision maker* aziendali divisi tra donne (56,7%) e uomini (43,3%), dipendenti sia di Pmi (62,1%, tra cui il 21,6% micro-imprese con meno di 10 collaboratori) che di realtà con più di 250 persone (37,8%). I settori più rappresentati sono l'Automotive, il Food & Beverage, il Tech: B2B e B2C sono ugualmente rappresentati (10,8%), mentre la maggior parte (67,5%) lavora in organizzazioni che interagiscono sia con il cliente finale sia con altri intermediari.

L'anno di nascita medio dei rispondenti è il 1981; tra i *job title* spiccano Marketing & Communication Manager, Digital Manager, Head of Digital/Head of Content

## L'interesse dal 2012 al 2016 del termine "content marketing" in Italia (sopra) e nel mondo (sotto)



Fonte: Content Marketing Survey 2016 by HyperContent Lab



Marketing, Manager of Social Media, operativi all'interno delle business unit Marketing/Branding (56,8%), Comunicazione/Relazioni Pubbliche (16,2%) e Media/Digital (16,2%). Nella maggior parte dei casi (83,3%) gli stessi rispondenti sono responsabili diretti del digital content marketing dell'azienda, da soli (37,8%) o alla guida di piccoli team di massimo 5 persone (51,5%).

*Le professioni digitali legate al content marketing sono 'giovani': l'anno di nascita media dei rispondenti alla survey è il 1981.*

### Quanto investono le aziende

Per iniziare, una prima notizia positiva: più dei  $\frac{3}{4}$  delle persone intervistate dichiara che la propria azienda ha implementato una strategia di content marketing sui media digitali. Per coloro che non l'hanno fatto, tra le ragioni della mancata implementazione spiccano la mancanza del tempo adeguato da dedicare, l'approccio cauto o poco confidente (sia del rispondente, sia del top management aziendale) e la scarsa priorità rispetto ad altre necessità organizzative ritenute più importanti. Coloro che, invece, implementano la strategia lo fanno con un approccio di internalizzazione e diretta gestione sia totale (33,3% dei casi) che parziale (63,9%), ovvero con l'aiuto di partner esterni – società di consulenza e/o agenzie. Si tratta di dati a nostro avviso positivi, in quanto le attività di content marketing possono essere gestite in modo virtuoso ed efficace solo da chi davvero vive l'organizzazione "da dentro", nel *day by day* quotidiano. Al contrario, proprio per tale mancanza di esperienza e contatto diretto, i partner esterni non saranno mai in grado di guidare correttamente la strategia di contenuto – ponendosi al massimo come validi *supporter*.

*Content marketing management in azienda: make or buy? Da soli, i partner esterni non saranno mai in grado di guidare correttamente la strategia di contenuto organizzativa, posizionandosi al massimo come validi supporter.*

### Come vengono gestite le attività

Se il digital content marketing viene generalmente implementato, lo sforzo è ancora parziale rispetto al piano di digital

marketing complessivo: più della metà dei rispondenti afferma infatti di dedicare al massimo il 20% del budget rispetto al totale di quello di digital/online marketing a disposizione. Per il 5%, invece, il digital content marketing assorbe la quasi totalità del budget totale – dal 91% al 100%. Inoltre, la maggior parte dell'effort economico è speso in risorse umane o altri fattori rispetto a quello tecnologico: quasi l'80% dei rispondenti sostiene che la percentuale di budget dedicata al costo delle licenze dei software a supporto (ad esempio, analytics, content management, blogging ecc.) è solo al massimo il 20%. Adobe e Salesforce sono i due *big vendor* più citati, mentre tra le soluzioni più specifiche spiccano Buffer e Hootsuite. La percentuale appena riportata è in netta contro-tendenza con la dinamica di crescente automazione dei processi di marketing (marketing automation). Per dare un dato concreto, riportiamo la grafica dell'esperto di tecnologia e marketing Scott Brinker, che ogni anno mappa e pubblica sul proprio sito web [www.chiefmartec.com](http://www.chiefmartec.com) il numero e la tipologia di *vendor* di tecnologie di marketing: il trend evolutivo mostrato sotto è impressionante.

I feedback dei partecipanti alla survey mettono dunque in risalto una modalità di gestione del digital content marketing fatta secondo processi e meccanismi manuali e *people-intensive*. Tale ipotesi è confermata dal seguente dato: più del 40% dei rispondenti dichiara di dedicare alle attività di digital content marketing in azienda dalle 6 alle 15 ore lavorative alla settimana: una

### L'interesse dal 2012 al 2016 del termine "content marketing" in Italia (sopra) e nel mondo (sotto)



Fonte: Content Marketing Survey 2016 by HyperContent Lab



# Business Class FISCO

Tutto quello che ti serve.  
Dove e quando vuoi.



**Business Class FISCO** è la soluzione del Sole 24 Ore che ti mette a disposizione i più importanti strumenti per la tua attività professionale. Tutto in un unico e innovativo ambiente di lavoro.

- IL SOLE 24 ORE
- QUOTIDIANO DEL FISCO
- LA SETTIMANA FISCALE
- NORME E TRIBUTI MESE
- GUIDA PRATICA FISCALE
- GUIDA AI CONTROLLI FISCALI
- L'ESPERTO RISPONDE
- SOLUZIONI24 FISCO
- GUIDA ALLA CONTABILITÀ E BILANCIO
- RIVISTE24 FISCO

**businessclassfisco.com**

Il Sole **24 ORE**  
Il primo quotidiano digitale





statistica molto starata (in eccesso) rispetto all'effort economico sopra riportato.

*Il digital content marketing è gestito attraverso processi e meccanismi manuali e people-intensive. La marketing automation diventa una priorità strategica per le aziende italiane che desiderano diventare vere content machine.*

### A braccetto con il social media marketing

Un elemento interessante emerso dalle analisi della survey riguarda i canali e le tipologie di contenuto utilizzate ritenute più efficaci: la maggior parte dei rispondenti considera infatti nel proprio *channel mix* i social network, seguiti (a distanza) dal sito web aziendale e dall'e-commerce. In relazione ai *digital contents*, le tipologie più utilizzate sono le immagini e le fotografie, gli aggiornamenti sui social network e i video.

#### Top 3 e flop 3 contenuti digitali creati/distribuiti per veicolare la strategia di digital content marketing giudicati più efficaci

1. Immagini/Fotografie
2. Aggiornamenti sui social network
3. Video
- ...
1. Podcast
2. Virtual Trade Show
3. Webinar/Webcast

A giudicare dai risultati, dunque, in molti casi digital content marketing "fa rima" con social media marketing. Non a caso, la pubblicità su Facebook si posiziona come il paid media più utilizzato in assoluto per supportare le attività di contenuto.

*Tra i contenuti digitali più utilizzati e diffusi spiccano quelli legati al social media marketing come gli aggiornamenti sui principali social network, le immagini e i video. Al contrario, contenuti tipici del content mix come podcast e webinar si posizionano in fondo alle preferenze dei partecipanti alla survey.*

### Obiettivi e metriche di misurazione

Ma per quale ragione è implementata la strategia di digital content marketing? I

feedback dei rispondenti possono essere raggruppati in tre principali cluster di obiettivi:

- *Marketing e brand image*: la maggior parte dei professionisti coinvolti nella survey dichiara che la strategia di contenuto ha come fine un aumento del livello di conoscenza e notorietà dell'azienda, del brand, del prodotto specifico ecc., nonché un impatto positivo sulla reputazione aziendale e sul branding.
- *Digital leadership*: il miglioramento del posizionamento nella mente delle persone raggiunto attraverso il primo punto si declina in ambito digitale con la volontà di incrementare sia il *ranking* sui principali motori di ricerca sia il traffico sugli asset aziendali online (e-commerce, campagne ecc.).
- *Information*: infine, la condivisione con clienti e utenti di informazioni utili e preziose per le proprie attività quotidiane è uno degli altri *desiderata* che i rispondenti ambiscono a raggiungere attraverso il content marketing sui canali digitali.

### Come misurare il successo

Una volta definiti gli obiettivi, come viene misurato il loro raggiungimento? In quasi metà dei casi (47,2%), il successo della strategia non viene calcolato. Tali dati spingono a pensare che il digital content marketing nel nostro paese sia a volte percepito più come un gesto creativo (ad esempio, la creazione di una bella immagine, di un'infografica ben progettata o in un buon copywriting) che come leva di marketing digitale capace di creare concreto valore di business.

*I dati sembrano suggerire che il digital content marketing nel nostro paese sia a volte percepito più come un gesto creativo/artistico che come leva di marketing digitale capace di creare valore.*

Tra i rispondenti che dichiarano di misurare il successo, le metriche più utilizzate sono le seguenti, raggruppate in tre delle quattro dimensioni che caratterizzano il framework definito dal Content Marketing Institute:

- *Consumption metrics*: traffico, visitatori unici, tasso di rimbalzo, download dell'app.
- *Sharing metrics*: engagement rate.
- *Lead generation metrics*: numero di conversioni, costo della strategia rapportata al numero di persone raggiunte.

La quarta dimensione del framework, le



## Content Marketing Survey 2016: 5 take-aways dal contesto italiano

1. Il digital content marketing in Italia è implementato, anche se spesso viene ancora confuso/sovrapposto al social media marketing.
2. Tra le barriere implementative di una strategia di contenuto spiccano la mancanza del tempo adeguato da dedicare, l'approccio cauto/poco confidente e la non priorità rispetto ad altre necessità organizzative ritenute più importanti.
3. Le attività di digital content marketing sono poco automatizzate e ancora people-intensive, con impatti negativi a livello di efficienza.
4. A volte, il digital content marketing è ancora considerato un semplice gesto estetico, non misurato né ottimizzato nel tempo.
5. Programmatic advertising, bot e VR sono considerati i principali trend digitali a cui prestare attenzione nel 2017. Snapchat, Facebook e Instagram le tre piattaforme di social networking di maggiore interesse.

*Sales metrics*, non è neppure stata citata, a testimonianza di quanto visto sopra.

### Trend e insight del 2017

Per quanto riguarda le aspettative per il 2017, il 60% dei rispondenti dichiara che il budget dedicato dalla propria azienda sarà in aumento, mentre per il 32,5% rimarrà costante rispetto al 2016.

Da una prospettiva più ampia, quali saranno i trend digitali a cui prestare particolare attenzione? *Programmatic advertising*, bot e *virtual reality* (VR), con il mobile e il video marketing posizionati come paradigmi più trasversali sotto costante attenzione. Spostandosi a un focus di canale, la piattaforma di social networking "rivelazione" e più interessante del 2017 sarà Snapchat, anche se sono ancora tanti a considerare Facebook e il proprio "figlio" Instagram come soluzioni *evergreen*, ancora capaci di sorprendere.

### Aumenta la consapevolezza

La volontà delle aziende e degli stessi decision makers certamente non manca. A proposito, è opportuno constatare l'emergere di una precisa volontà di informarsi e capire "dove stia andando" la comunicazione digitale: il 75% dei rispondenti alla survey afferma infatti di porsi in maniera proattiva all'aggiornamento continuo sulle innovazioni del settore, non limitandosi a semplici attività di benchmarking ma cercando in prima persona e raccogliendo informazioni da colleghi, consulenti e partner.

Si tratta di segnali di una volontà di "conversione" dell'impresa al content marketing digitale, un aspetto che può essere considerato come necessario e propedeutico all'esplorazione di un territorio nuovo e più complesso e coinvolgente: quello dell'evoluzione dell'azienda in senso "narrativo". Un passo fondamentale che alcune organizzazioni hanno già compiuto e di cui si sta prendendo sempre più coscienza. In questo, la competenza necessaria a "maneggiare" la metodologia dello storytelling diventa indispensabile: sarà interessante capire quanto le figure professionali (Brand Journalist, Corporate Storyteller ecc.) e le competenze (comunicazione narrativa, semiotica ecc.) necessarie per muoversi agevolmente su tali territori riusciranno a diventare elementi organici all'interno dei team dedicati al contenuto.

La survey verrà riproposta in settembre 2017, al fine di raccogliere gli insight di quest'anno e tracciare la roadmap del successivo (per informazione e approfondimenti [www.hypercontentlab.com](http://www.hypercontentlab.com) e [info@hypercontentlab.com](mailto:info@hypercontentlab.com)). Stay tuned. ■

**Francesco Gavortorta** è head of Strategy di Instant Love, Editor della sezione Social di Ninja Marketing. Co-autore di *Personal Storytelling* (2017) e *Content Evolution* (2015), entrambi scritti per FrancoAngeli.

**Alberto Maestri** è senior consultant in OpenKnowledge, Tech Editor di Ninja Marketing e Direttore della Collana 'Professioni Digitali' di FrancoAngeli. Co-autore di *Content Evolution* e *Giochi da Prendere sul Serio*, entrambi scritti per FrancoAngeli nel 2015.

### Lettere consigliate

- Gavortorta F. e Maestri A., "L'Era degli HyperContents", *L'Impresa* n.5/2016 (pagg. 63-67).
- Gavortorta F. e Maestri A., "In Principio fu la Brand Story", *L'Impresa* n. 7-8/2016 (pagg. 77-81).
- Gavortorta F. e Maestri A., "Strategic Storytelling", *L'Impresa* n.11/2016 (pagg. 65-69).
- Maestri A. e Gavortorta F. (2015), *Content Evolution. La Nuova Era del Marketing Digitale*, FrancoAngeli, Milano.
- Pulizzi J. (2013), *Epic Content Marketing. How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*, McGraw-Hill, New York.



**BUSINESS MODEL.** Il successo e la nuova anima di Leica due anni dopo il rilancio

# Così abbiamo cambiato ottica

**Da produttore di hardware ad azienda di hardware, software e servizi attorno alla fotografia, che significa ingegneria ottica. E così si sono aperti nuovi scenari di business e nuove alleanze strategiche, come quella con Huawei**

**I**n una stanza riunioni al primo piano della nuova sede costruita a Wetzlar, il Ceo di Leica **Oliver Kaltner** mi spiega: «La nostra azienda cresce del 30% anno su anno. Tutti i nostri prodotti adesso vanno bene: con l'ultimo lancio della fotocamera Leica M10, abbiamo un portfolio pulito, completo; dietro c'è una nuova organizzazione strutturata a business unit. In più, abbiamo una fortissima collaborazione con Huawei e la nostra strategia retail con negozi monomarca e i progetti Leica Akademie e Leica Gallery vanno molto bene». Risultati positivi, ma per quali ragioni?

## Chi ha investito sull'azienda

“L'Impresa” due anni fa era venuta a Wetzlar, la città del giovane Werther nel cuore dell'Assia, uno dei grandi centri della Germania delle Pmi, a visitare Leica, storica media azienda tedesca che produce macchine fotografiche posizionate in una fascia premium di mercato (la M10 costa 6.500 euro solo per il corpo) e che hanno fatto la storia della fotografia del '900. All'epoca della nostra visita appena ripartita, l'azienda aveva tutti i numeri per fare bene.

Un brand fortissimo, che era stato rivitalizzato dal **Dr. Andreas Kaufmann**, l'investitore austriaco che oggi è azionista di maggioranza e presidente dell'azienda. Fu lui a salvare dalla bancarotta

Leica e, assieme al fondo di investimento Blackstone, a mettere soldi nell'azienda sulla base di un piano studiato a tavolino con l'aiuto dei consulenti strategici di Porsche Consulting. Strategia, immagine, marketing, tecnologia, partecipazione al sistema di imprese. Tutto Made in Germany o almeno Made in Europe, compreso il sensore delle macchine fotografiche (una parte solitamente standardizzata e presa dai giapponesi di Sony o altri) e altri mille particolari simili. Una storia virtuosa da raccontare alle imprese italiane. Ma anche da tenere d'occhio: come sono andate realmente le cose, due anni dopo?

## L'alleanza strategica con Huawei

Fuori della finestra della sala riunioni, circondata da una nevicata abbondante

Oliver Kaltner, ceo di Leica e Andreas Kaufmann, presidente di Leica





di metà gennaio, sta sorgendo una nuova struttura. È un hotel: «Noi costruiamo le mura – dice Kaltner – e poi lo diamo in gestione: abbiamo già numerose offerte. Wetzlar è una cittadina piccola ma con altre attività internazionali interessanti oltre a noi: per esempio c'è l'azienda ottica Zeiss. Tutte attraggono un buon numero di persone da tutto il mondo. Serviva un hotel di livello».

Nella via principale di Wetzlar i caffè e i negozi sono visitati più da stranieri che non dai locali: è turismo B2B che però ha assunto dimensioni significative; mancava solo un hotel di livello, come dice Kaltner (che, come Kaufmann, abita in un'altra città). Un hotel che secondo lui sarà anche un successo economico.

Due anni dopo Leica è più vitale che mai. Ha stretto una alleanza strategica con Huawei, il colosso cinese dell'elettronica: i suoi obiettivi e sensori fotografici adesso sono su milioni di telefonini cinesi venduti in tutto il mondo, con il logo Leica in bella evidenza. «Doveva essere un accordo commerciale – dice Kaltner – ma a noi interessava fare di più. Adesso è un'alleanza a tutto campo, con un centro di ricerca congiunto in cui i nostri e i loro migliori ingegneri stanno inventando cose nuove».

### Turn around in arrivo

L'avventura con Huawei è solo l'inizio di un concetto che ha preso forma tra le mani di Kaufmann e Kaltner: rivoluzionare il modo con il quale costruire l'azienda e il suo futuro. Nel piano di Kaufmann, Kaltner è l'uomo d'ordine: ex Microsoft e prima ancora Sony, abituato a gestire canale, vendite, organizzazione dell'azienda, è pronto a quella che dal suo punto di vista è la nuova fase di Leica: «Adesso che abbiamo il nostro portafoglio prodotti a posto, mi sto concentrando sul customer care: non è al livello che vorrei. Stiamo per fare un enorme turn around sia per il segmento pro che per quello consumer. Non voglio avere un'accoglienza clienti buona, la voglio eccellente».

Tra i compiti di Kaltner c'è quello di accendere la passione dei dipendenti, coinvolgerli e motivarli sempre di più. Insieme a Kaufmann, poi, studia le migliori strategie per affrontare il futuro. Sia la struttura dell'azienda, l'unica variabile sulla quale un imprenditore o un manager

abbiamo veramente il pieno controllo, che le direttrici di investimento e sviluppo. Per la prima, l'azienda adesso si è riorganizzata con unità operative centrate sui prodotti: linea Foto, cioè consumer (le macchine compatte, il sistema TL e il sistema M), linea Pro (sistema SL e sistema S) e Sport, cioè ottiche sportive. Chiarezza cristallina.

Sul piano della strada per arrivare al mercato, l'azienda per scelta di Kaufmann ha ritrovato la sua anima nell'idea di fotografia.

### La fotografia al centro del core business

È un'elaborazione "personale", necessaria per avere un obiettivo comune: «Ci siamo chiesti – dice Kaltner – cosa sia veramente una fotografia. Risposta: è una immagine stampata. L'apparecchio, le ottiche, il software, sono una strada per arrivare a questo. Nonostante le nostre piccole dimensioni, uno alla volta cerchiamo di portare avanti differenti progetti. Ci siamo trasformati da azienda che produceva hardware ad azienda di hardware, software e servizi proprio per tenere sempre al centro la nostra passione: la fotografia».

Leica ha sviluppato con coerenza altri tre programmi: la Leica Akademie, cioè i workshop per imparare con fotografi professionisti a scattare fotografia; la Leica Gallery, che premia ed espone i migliori fotografi di tutto il mondo, portandoli dentro il terzo programma, cioè i negozi monomarca dell'azienda. «Per adesso sono circa 80, continuano a crescere in tutto il mondo», dice Kaltner.

Proprio i negozi monomarca, lezione insegnata da Apple (e che non è sfuggita ai consulenti del gruppo Porsche), sono fondamentali per riprendere in mano la relazione con il cliente, assieme ai servizi aggiuntivi come quello sperimentale del cloud per caricare e stampare le fotografie. «I nostri negozi – dice Kaltner – sono posti accoglienti, dove si può andare a guardare, parlare con i commessi, osservare belle foto, orientarsi fra le nostre macchine fotografiche. In questi mesi abbiamo imparato quale tipo di negozi funziona, cosa serve perché vadano bene: stiamo diventando sempre più bravi anche in questo. È così che i nostri clienti si sentono parte di una "Leica community"».





## Da azienda manifatturiera ad azienda tecnologica

Bisogna scavare ancora di più per arrivare però a capire qual è il razionale più profondo dietro a questa crescita. L'occasione per visitare Leica è stata, oltre alla presentazione della nuova macchina fotografica, l'assegnazione del premio alla carriera a uno dei più grandi fotografi viventi, l'americano Joel Meyerowitz, classe 1938, padre nobile della street photography a colori. Tributo di centinaia di fotografi e appassionati arrivati da tutto il mondo a Wetzlar per una serata di gala esclusiva. Ma quel che bisogna capire è la strategia dietro a tutto questo. «È semplice – dice Kaltner – noi lavoriamo su due concetti: core business e trasformazione. Eravamo una azienda che faceva macchine fotografiche ad alto contenuto tecnologico, soprattutto dal punto di vista dell'ingegneria ottica, visto che da più di cento anni sviluppiamo noi le fusioni del vetro dei nostri obiettivi. Adesso siamo una azienda il cui core business è la tecnologia, in particolare proprio l'ingegneria ottica, e che declina il suo brand e la sua capacità nel settore delle macchine fotografiche, ma non solo».

## Gli scenari di business che si aprono

La partecipazione con Huawei alla rivoluzione della fotografia tramite gli smartphone, che sta travolgendo attori tradizionali come Canon e Nikon, è solo un aspetto se si guarda da questa prospettiva. «Se pensiamo a noi stessi in termini di "ingegneria ottica" – dice Kaltner – si aprono tantissime strade. Non sto neanche a citare Realtà virtuale e aumentata (AR e VR), che sugli strumenti di ripresa e visione basano la loro stessa esistenza, ma ad esempio voglio pensare alle auto che si guidano da sole, che tutti immaginano come prodotto hardware di Detroit e software della Silicon valley, e basta. Invece,

servono più di venti "occhi" digitali per la macchina di Google, di Tesla o di chiunque altro».

E chi può produrre questi occhi meglio degli ingegneri di Wetzlar? Come spiega Kaltner, «Le videocamere devono essere eccellenti per qualità e resa ottica: esattamente il nostro core business». Non è finita. Continua Kaltner: «Pensiamo ad esempio ai telefonini: tra meno di dieci anni saranno sostituiti da qualcosa di diverso, di cui oggi possiamo immaginare solo che avrà moltissimi sensori, tra i quali ci saranno quelli ottici. Anche qui: il nostro core business».

## Lavorare sull'organizzazione per crescere

Serve sempre molta lucidità; l'azienda impara sempre più velocemente la parte di esecuzione del business: più paesi nei quali aprire i negozi, più pulizia nel portafoglio prodotti, più investimenti sulle tecnologie chiave. Ma anche la crescita misurata alle capacità finanziarie e produttive dell'azienda. «Nessuna accelerazione eccessiva – dice Kaltner –, perché magari per tre anni fai degli ottimi numeri, ma poi accumuli problemi che ti possono anche mandare fuori dal mercato. Sappiamo, invece, che dobbiamo dosare i nostri investimenti, cercare magari delle aziende strategiche e innovative da poter acquistare».

Da questo punto di vista, è da dieci in pagella il discorso di Kaltner, che molti imprenditori italiani spesso non vogliono neanche ascoltare: «Abbiamo lavorato tantissimo per le acquisizioni: il momento critico non è quello dell'acquisto, ma quello dell'integrazione. La cosa più importante è gestire non tanto l'altra quanto la propria azienda, per renderla pronta a un processo di fusione. Abbiamo fatto moltissimo lavoro interno su questo fronte e solo dopo siamo andati fuori a cercare le aziende da comprare». Ancora, la leva sulla quale un imprenditore può agire

maggiormente è, in realtà, l'organizzazione della propria azienda.

## I prossimi passi

Dopo due anni ritorno a trovare Leica e il giudizio è più che positivo. Manca un solo tassello: la quotazione in Borsa. Leica avrebbe le dimensioni e l'appetibilità di un prodotto da portare sul mercato, visti anche i tempi degli investimenti che sono stati fatti. «So bene – dice Kaltner – che siamo molto attraenti. Dopo un anno di crescita come questo, se fossimo stati quotati, il nostro valore sarebbe molto aumentato. Abbiamo trasformato questa azienda in una storia di successo, una storia credibile. È una decisione strategica, però, che spetta agli azionisti, non all'amministratore delegato. C'è ancora molto da fare». La storia di Leica va avanti. Aree da smussare e da modellare. Un esempio viene dal segmento della clientela professionale: «In quest'area – continua il ceo – i professionisti vanno cercati in modo proattivo dentro i loro studi, perché in pochi hanno tempo per venire nei nostri negozi. Inoltre, bisogna offrire loro anche dei servizi finanziari all'altezza per aiutarli a passare da un corredo fotografico all'altro, un investimento che può arrivare a 100mila euro e che richiede quindi una base più solida per essere fatta. I professionisti sono sempre molto attenti e preoccupati dal lato economico, oltre che dalla qualità dei prodotti e dalla serietà dell'azienda. Il nostro compito è offrire loro il meglio per ciascuno di questi aspetti».

Quella è la direzione di Leica. Un passo alla volta, anche sorprendente come quello dell'hotel fuori dalla finestra, che si alza un piano dopo l'altro, fino a riempire quello che prima era un vuoto e adesso diventa un modo per produrre valore e ricchezza. Ma un passo alla volta, con grande chiarezza, senza perdere mai di vista gli obiettivi. ■

**An.D.**

**@antoniodini**

**MASSIMILIANO OLEOTTO**

# LA MAPPA DEI PROCESSI AZIENDALI OPERATIVI NELLE PMI

**Come evitare di perdersi in azienda**

I processi aziendali sono l'anello di congiunzione tra l'organizzazione e la gestione aziendale: rappresentano infatti la "predisposizione" all'esercizio. Per vadendo l'intera vita aziendale vanno ideati, attuati e controllati con attenzione, ed è ciò che fa la nuova disciplina del BPM, alias Business Process Management.

Questo libro spiega come è possibile introdurre e sviluppare il BPM, non in un'azienda qualsiasi, bensì in una nostra PMI. Per farlo, non si limita a spiegare cos'è un processo e come lo si gestisce. Ricorrendo allo standard di processi più diffuso, quello dell'ERP (inteso qui come Enterprise Requirements Planning e non come Enterprise Resource Planning, che è il software che lo implementa), fornisce anche una preziosa e sintetica descrizione di tutti i processi, specie quelli operativi: dalle Vendite agli Acquisti, passando per la Progettazione, la Pianificazione, la Produzione, la Logistica, la Qualità e la Contabilità.



**PAGG. 144  
25,00 EURO**

**ACQUISTA SU  
[www.shopping24.ilsole24ore.com](http://www.shopping24.ilsole24ore.com)**

**GRUPPO24ORE**



**PRICING.** Monetizzare il valore per massimizzare i profitti. Quarta puntata

# I vantaggi dei pacchetti

**Il bundling, ovvero l'offerta di un pacchetto di prodotti, presenta vantaggi indiscussi. Ma non sempre è uno strumento di successo. Le regole da seguire per non sbagliare e ottenere aumenti dei ricavi anche del 40 per cento**

di **Danilo Zatta**

**L**a maggior parte delle aziende è costituita da imprese multi-prodotto che devono decidere se vendere i propri beni/servizi in modo disgiunto, praticando prezzi individuali per i singoli elementi della gamma, o se proporre al mercato combinazioni di prodotti come *bundle*, ossia pacchetti, a un *bundle price*. In molti settori – ad esempio, assicurativo, automobilistico, turistico e dei software – il *price bundling* svolge un ruolo sempre più importante e alcune aziende sono addirittura arrivate a strutturare le proprie strategie di business sulla base del *bundling*.

Un caso molto noto è quello di **Microsoft**. Combinando in maniera intelligente il proprio software applicativo nel “pacchetto Office”, l'azienda è riuscita a estendere il quasi-monopolio che aveva raggiunto con Word agli altri suoi prodotti. Collegando infatti PowerPoint e Access, due prodotti considerati meno attrattivi dal pubblico, in un pacchetto che comprendeva anche due le componenti di maggior successo, Excel e Word, Microsoft è stata in grado di incrementare le quote di mercato degli altri due applicativi. Attualmente il pacchetto Office e le sue componenti software rappresentano lo standard delle *software application* e detengono una quota di mercato di circa il 90%.

Microsoft si è comportata in maniera analoga sul mercato dei browser web. A metà del 1996, infatti, il suo Internet Explorer aveva una quota di mercato di circa il 7%, mentre Netscape Navigator, il principale concorrente, deteneva un quasi-monopolio (con circa l'80% del

mercato). Collegando Explorer al sistema operativo Windows, la quota di mercato di Microsoft è salita in poco tempo al 38%, mentre la posizione di leadership di Netscape si è logorata progressivamente fino al 58% agli inizi del 1997. Dal 2006, Microsoft domina il mercato dei browser con una quota di mercato di circa l'85%.

## Complementari ma non solo

Nella pratica aziendale il *bundling* di prezzo è molto diffuso e appare in differenti forme in diversi settori.

- **Servizi:** qui il *bundling* è particolarmente popolare. Ne sono esempi i “pacchetti vacanze” (biglietto aereo, alloggio in hotel, noleggio auto ecc.), i “pacchetti assicurativi” e addirittura i menu dei ristoranti (antipasto, portata principale e dessert). Nel settore dei fast food ci sono poi *value meals*, solitamente pacchetti di cibi e bevande, venduti con sconti speciali.
- **Macchinari e computer:** interi “sistemi” di prodotto (ad esempio macchinario più manutenzione o monitor, stampante, software e Cpu) vengono venduti a un “prezzo di sistema”.
- **Industria cinematografica:** qui si applica spesso il *block booking*. Il distributore non offre singoli film agli operatori cinematografici – che selezionerebbero opportunisticamente, e logicamente, solo i titoli più attrattivi – bensì li rifornisce di un pacchetto più ampio che comprende sia pellico-



**Danilo Zatta**, Partner & Managing Director in The Boston Consulting Group, società leader nella consulenza strategica, è uno dei massimi esperti mondiali di top line growth e pricing. È anche autore del libro *Le basi del pricing*, Hoepli 2016. Può essere contattato via mail: [zatta.danilo@bcg.com](mailto:zatta.danilo@bcg.com)





## Le molteplici forme del price bundling

**Bundling puro:** è previsto solo il pacchetto. I prodotti non possono essere venduti singolarmente. Un esempio in tal senso è il *block booking* nell'industria cinematografica.

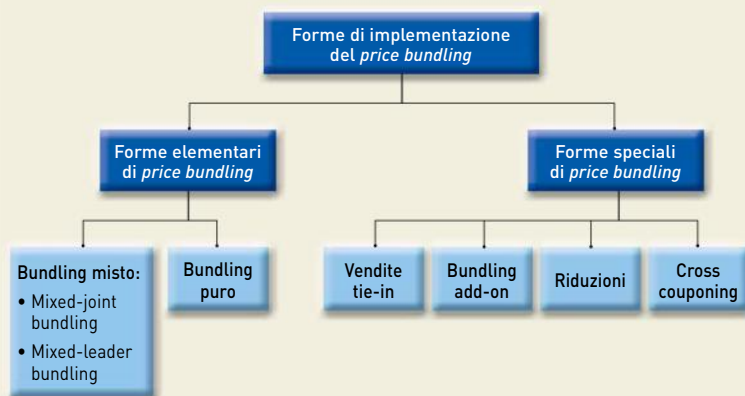
**Bundling misto:** possono essere offerti sia il pacchetto completo sia i singoli prodotti, combinando così le due forme di *bundling puro* e di *pricing separato*. In genere, i prezzi sono fissati sia per il pacchetto completo sia per le sue componenti individuali. Ad esempio, McDonald's utilizza questo tipo di *pricing* per i *value meals*. Un modo alternativo è concedere uno sconto sul "secondo prodotto", se per il primo, il "prodotto leader", è stato corrisposto il prezzo pieno.

**Vendite tie-in:** l'acquirente del prodotto principale, il *tying good*, si impegna ad acquistare uno o più prodotti complementari, i *tied goods*, necessari per l'utilizzo o il funzionamento del bene principale, esclusivamente dallo stesso fornitore. Spesso il *tying good* è un bene durevole (macchina, computer), mentre i *tied goods* sono generalmente beni non durevoli, come toner, carta ecc.

**Bundling add-on:** un prodotto/servizio add-on sarà acquistato dal cliente solo nel caso in cui il prodotto/servizio principale (o lead product/service) gli sia già stato venduto. Di conseguenza, presenta alcune analogie con le vendite tie-in. Ne sono esempi la lucidatura con una cera per auto venduta extra o il modello standard di automobile collegato a optional speciali (navigatore satellitare, cristalli elettrici, airbag).

**Riduzioni:** le società spesso offrono ai propri clienti una riduzione sulle vendite totali effettuate nel corso dell'anno precedente. Si tratta di bonus che hanno essenzialmente lo scopo di incrementare la fedeltà del cliente. Nel complesso, i bonus di vendita sono un misto tra *bundling* e *pricing non lineare*, visto che le vendite possono derivare sia da un singolo prodotto sia da un insieme di più prodotti.

**Cross couponing:** i produttori di beni di largo consumo utilizzano spesso i coupon per promuovere altri prodotti dei loro assortimenti. Coca-Cola, ad esempio, ha raggiunto i consumatori di soft drink dietetici distribuendo coupon di *Diet Minute Maid* tramite le bottiglie di *Diet Coke* da 2 litri. Il cross couponing è spesso utilizzato per introdurre nuovi prodotti e/o per aumentare le vendite di prodotti più deboli, collegandoli, grazie al sistema dei tagliandi, a prodotti e brand aziendali già affermati.



le attrattive che film meno richiesti.

- **Editoria:** le aziende del settore offrono ai loro clienti "combinazioni di titoli". Facendo pubblicità su riviste diverse dello stesso editore, le aziende clienti ricevono sostanziose riduzioni di prezzo.
- **Autoveicoli:** i produttori di auto offrono pacchetti di opzioni con sconti notevoli, se paragonati ai prezzi standard. Ad esempio, il pacchetto invernale (con pneumatici per la neve, portasci ecc.).

La maggior parte di questi esempi riguarda beni complementari o servizi. Se la complementarietà accentua senza dubbio i vantaggi del *bundling*, non è tuttavia una condizione indispensabile per l'applicazione di questo metodo.

### Non sempre è una questione di sconto

Generalmente, il prezzo del *bundle* di prodotti è più basso rispetto alla somma dei prezzi delle diverse componenti considerate singolarmente. In genere, il *bundle price* offre una riduzione tra il 7,9% e il 14,8%.

Va però sottolineato che lo sconto non è di per sé una condizione necessaria. Se i prodotti considerati singolarmente offrono un beneficio modesto, il *bundle price* può risultare più elevato della somma dei prezzi separati. Questa forma di *bundling* è nota come *premium bundling*. Ne sono un esempio i set da collezione, dove il set completo vale molto di più delle singole componenti. Se inoltre i clienti non sono ben informati su una tipologia di prodotto, oppure non sono disposti ad acquistare le componenti individuali e ad aggregarle poi da soli, possono essere più inclini a pagare un premio di prezzo per procurarsi direttamente il sistema completo.

### Le regole del successo

Perché il *price bundling* è considerato un modo per aumentare i profitti? Quali sono i vantaggi del *bundling* dal punto di vista del venditore e del cliente? Per quanto riguarda il venditore,





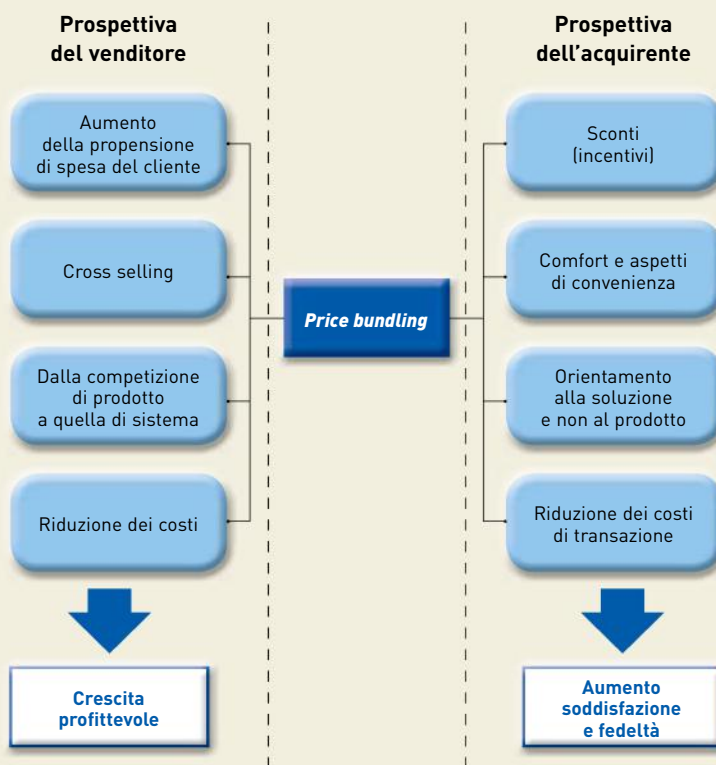
il *bundling* consente di incrementare i profitti perché in grado di sfruttare meglio la propensione di spesa dei clienti potenziali: il *price bundling* trasferisce infatti la propensione di spesa, rimasta inespressa nei confronti di un particolare prodotto, su un altro prodotto dell'offerta aziendale. Per quanto riguarda i clienti, vi sono innanzitutto i vantaggi di costo e convenienza visto che possono procurarsi tutto ciò che cercano da un unico fornitore e a prezzi nel complesso più convenienti. Questo conduce a una maggior soddisfazione e, di conseguenza, a un più alto livello di fedeltà. Inoltre, si ha una riduzione della complessità, maggiore chiarezza e trasparenza. Tuttavia, ci sono delle regole da rispettare se si vuole che il *bundling* non comporti insuccessi e fallimenti. Vediamole.

### 1. Soddisfare i bisogni della clientela.

Un aspetto critico è la composizione dei pacchetti. Dal punto di vista dell'azienda, combinare prodotti attrattivi con elementi della gamma aziendale meno richiesti, per incrementare le vendite di questi ultimi, può essere una buona idea. Sia Microsoft Office che i *value meals* di McDonald's riflettono questo principio. Concentrandosi solo sulle esigenze dell'azienda si rischia tuttavia di trascurare i bisogni del cliente, cosa che può portare a un calo delle vendite. Infatti, se il pacchetto contiene troppi prodotti poco attrattivi, i clienti opteranno per l'acquisto separato di quelli a cui sono interessati. È pertanto cruciale coniugare i bisogni dei clienti con quelli dell'azienda. Nell'intento di conciliare queste due prospettive è necessario definire con chiarezza chi sono i clienti target. Devono pertanto essere proposti differenti pacchetti, ciascuno in grado di trovare il favore di un determinato segmento. Prendere in considerazione le esigenze dei clienti è dunque vitale per il successo di una strategia di *bundling*.

**2. Allineare il pricing dei pacchetti offerti agli obiettivi aziendali.** Un *pricing* ottimale è fondamentale per il successo di un determinato pacchetto. Ma prima di decidere quale livello di

## Cosa ci si attende dal price bundling



prezzo applicare, i responsabili devono determinare la struttura di prezzo più adeguata. Con riferimento alla struttura sono perseguibili due opzioni: un singolo *pricing* che copra tutte le componenti del pacchetto; un sistema *building block*, in cui il prezzo dipende dal tipo e dal numero dei servizi prescelti. La scelta tra le due opzioni è determinata da diversi fattori, quali gli obiettivi aziendali, le preferenze manifestate dai clienti, gli aspetti legali ecc. Dopo aver determinato la struttura del prezzo, è possibile definirne il livello ottimale. Come abbiamo visto, per incentivare l'acquisto, il pacchetto viene generalmente offerto a un prezzo inferiore rispetto alla somma dei prezzi dei singoli elementi che lo compongono: l'esperienza mostra che lo sconto ottimale oscilla tra il 5% e il 20%, a seconda del numero di componenti del pacchetto offerto. Alternativamente è possibile non concedere sconti e offrire maggiori servizi. In ogni caso, occorre prestare grande attenzione alle soglie di prezzo. Alcuni studi empirici



## Il complesso processo di price bundling:



hanno dimostrato come la scelta di utilizzare il *bundling misto*, dove possono essere offerti al cliente sia il pacchetto completo sia le singole componenti, abbia più senso quando si tratta di ottimizzare i profitti e quando ci si rivolge a clienti che non sono interessati ad alcuni prodotti/servizi che compongono il pacchetto.

**3. Creare un'organizzazione a supporto del bundling.** Molto spesso i pacchetti consistono di prodotti che appartengono a diversi centri di profitto/divisioni aziendali. Poiché il prezzo del pacchetto è, come abbiamo detto, generalmente più basso rispetto alla somma dei prezzi delle componenti, la differenza negativa dovrà essere ripartita tra i differenti centri di profitto. Ciò conduce molto spesso a resistenze e conflitti. È dunque necessario creare una struttura organizzativa – ad esempio, una suddivisione in base ai segmenti di clientela – che consenta alla strategia di *bundling* di non fallire nonostante le inevitabili frizioni interne.

**4. Controllare il processo.** Il *bundling* è un argomento particolarmente complesso. L'esperienza dimostra che molte società non dispongono delle competenze adeguate per controllare il processo di *bundling* (obiettivi, selezione dei

prodotti, verifiche legali, identificazione della propensione di spesa dei clienti e della dimensione dei segmenti, simulazione e ottimizzazione delle combinazioni più rilevanti ecc.). Ne consegue che si rende necessario un sistema di controllo per garantire che i clienti non siano disincentivati all'acquisto a causa della presenza, all'interno del pacchetto, di prodotti meno interessanti, oppure a causa di un'errata struttura di prezzo.

### Individuare il bundling adeguato

Il *price bundling* è un potente strumento per meglio sfruttare i potenziali di profitto e massimizzare i ritorni in un'azienda multiprodotto. Ricorrendo a tale strategia, l'eterogeneità della domanda viene ridotta e la propensione di spesa dei clienti sfruttata a vantaggio dell'impresa. Il *bundling* può essere applicato in forma pura, o mista. In ogni singola situazione occorre verificare attentamente quale versione applicare e come essa si ponga rispetto al *pricing* dei singoli prodotti. Non ci sono regole generali, valide per tutte le situazioni: la soluzione ottimale dipenderà, da caso a caso, dalla propensione di spesa dei diversi segmenti target della clientela. Gli incrementi di ricavo raggiungibili grazie al *bundling* oscillano tra un +10% e un +40%. ■



**Le basi del Pricing,**  
D. Zatta, Hoepli 2016



**EMPOWERMENT.** Il percorso di Maria Pinto, In store Logistic manager di Ikea

# Middle manager si raccontano

Ritratti di donne lungo il loro percorso di affermazione professionale

a cura della **Redazione** in collaborazione con **Valore D**

**S**ono arrivata in Ikea nel 2009 (dopo una significativa esperienza in un'altra azienda) come Goods Flow Manager, dopo circa tre anni, ho avuto la possibilità di crescere e attualmente ricopro il ruolo di In store Logistic manager per lo Store di Napoli.

## Da dove sono partita e dove sono arrivata

Sono partita, da neo laureata, con il classico percorso di inserimento in azienda, quindi stage e poi contratto a progetto. Definirei il mio percorso professionale intenso, gratificante e in progress. Intenso, perché è stato molto impegnativo: appena laureata ho subito trovato lavoro, ho colto sfide che mi hanno permesso di crescere come persona e professionalmente e ho avuto l'opportunità di entrare in Ikea già con un ruolo di responsabilità. Gratificante, perché ho imparato dalla mia esperienza che se ti impegni i risultati arrivano e in progress, perché spero di essere solo a una delle tappe di un viaggio più lungo

## La visione strategica che ho seguito

I tre elementi fondamentali: coraggio, consapevolezza delle proprie capacità e dei propri limiti, sentirsi parte attiva dell'azienda per la quale si lavora! Ho sempre pensato che i sogni si possono realizzare, e il mio, era di lavorare nella logistica, con ruoli diversi e sfidanti. Quando feci uno dei primi colloqui di lavoro il mio interlocutore esordì chiedendo: «Perché dovrei assumere

una donna in logistica?» All'inizio ho creduto che fosse una domanda provocatoria, ma in realtà era sincera, lui credeva davvero che la logistica fosse per forza "maschile".

## Gli snodi più complicati da gestire

Lo snodo più complicato da gestire è stato, per me, l'opportunità di crescere professionalmente appena diventata mamma. È stata una doppia sfida, per affrontare la quale sono stati fondamentali passione, resilienza e una buona organizzazione familiare. Cosa ho imparato? Che la

maternità non è un periodo di stasi, ma un'ottima palestra per esercitare il *problem solving*, il *priority setting*, la *gestione delle emergenze*. Non sono queste le abilità necessarie per il daily work?! Se tu come donna fai quello che ti piace, potrai essere soddisfatta sul lavoro e anche in famiglia; l'abilità è quella di incastrare tutti gli impegni al fine di dedicare tempo "di qualità" al lavoro e alla famiglia.

## Che cosa mi ha supportata di più

La cosa che mi ha supportato, e mi supporta tuttora, è la serenità di lavorare in un'azienda fortemente valoriale: non credo che siano tante le aziende che danno promozioni al rientro dalla maternità. Nel quotidiano, invece, un grande aiuto è la consapevolezza di non essere mai "sola"; in Ikea, infatti ci si può avvalere di un fitto network, che ti offre la possibilità di relazionarti con persone diverse, con esperienze diverse, dalle quali hai tanto da imparare e, perché no, alle quali ispirarsi nella vita di ogni giorno.

## Dove voglio arrivare

Questo non lo svelo, ma di certo ho ancora tanta energia da impiegare.

## Che cosa si perderebbe l'azienda se non mi facesse crescere

La possibilità di trasferire anche in altri contesti, l'entusiasmo, la determinazione, la voglia di conoscere i processi e guardarli da prospettive sempre diverse e... una grande passione per le persone. ■



Maria Pinto,  
Ikea

**COMUNICAZIONE.** Gli effetti del passaggio da customer a human satisfaction

# La quarta gamba del management

La comunicazione è diventata una vera scienza economica, con propri metodi e tecniche, che si affianca e valorizza prodotto, finanza e gestione per generare sviluppo e profitto

di **Marzio Bonferroni**

**N**ei decenni passati e in particolare dagli anni successivi alla seconda guerra mondiale con un forte utilizzo dell'impatto pubblicitario generante risultati di vendita, nelle imprese si utilizzavano ricerche di mercato, pubbliche relazioni, promozione, punto vendita, senza considerarli coordinabili per obiettivi comuni. Ogni disciplina professionale imbastiva con l'impresa un proprio percorso, una propria strategia e programmi che tendevano a produrre ed evidenziare risultati nell'area specifica. La connessione tra le varie discipline era per lo più compito della direzione commerciale e progressivamente dagli anni '60-'70 anche del nascente marketing che, nei progetti e programmi da realizzare mirava a considerare non tanto gli obiettivi di comunicazione, ma soprattutto il risultato misurabile nel famoso numero "in basso a destra", indicante il fatturato dell'impresa e dei singoli prodotti.

## Quando dominava la tecnica pubblicitaria

Le discipline professionali erano riconosciute e offerte

alle imprese come specifiche tecniche con le loro peculiari caratteristiche, e come tali venivano rappresentate da specialisti per ognuna di esse.

La tecnica pubblicitaria era dominante per obiettivi di notorietà del brand, che in quegli anni si misuravano anche in crescita spesso evidente dei fatturati. Eravamo nell'era della domanda superiore all'offerta. In una progressiva crescita dell'offerta e della sua qualità e differenziazione, la disciplina di marketing ha costruito la propria cultura specifica per fasi successive nella pianificazione dei propri strumenti, dall'analisi di mercato, alla generazione di strategie sempre più complesse per obiettivi misurabili. Così si è diffusa nel tempo la consapevolezza nelle imprese della necessità di una strategia, basata su una piattaforma programmatica indipendente da ogni singola tecnica, assegnando a ogni disciplina un ruolo specifico.

## La svolta del marketing umanistico

In particolare, negli ultimi anni con l'avvento del marketing umanistico che propone la centralità





dell'essere umano superando il modello "consumatore" nato dall'economia razionalistica e dalla visione di *homo oeconomicus*, le singole discipline professionali stanno progressivamente convergendo, operando in fasi determinate e complementari nell'ambito di un disegno complessivo che le comprenda.

Diventa dunque oggi essenziale, e lo sarà ancor più in futuro vista la crescente complessità economica e sociale, la fase preliminare dell'"ascolto", ovvero dell'analisi delle necessità che sono nella psiche dell'essere umano-stakeholder, e che si trovano inserite nelle aree analogica e logica che definiamo Emozione e Ragione. A queste si deve aggiungere l'area in cui vi sono le necessità Etiche, di cui – pur non essendo collocabile nell'area destra del cervello (analogica-emozionale) o nell'area sinistra (logica-razionale) – dobbiamo riconoscere l'esistenza, misurandone gli effetti, in una sua area specifica complementare e sinergica con le aree dell'Emozione e della Ragione. Dunque, nell'evoluzione da singole tecniche e discipline autogestite a metodo che le comprende per fasi successive orientate a obiettivi comuni, possiamo affermare che si sta affermando una vera e propria scienza della comunicazione. E, come, in ogni scienza, sono essenziali il metodo e le tecniche che la identificano, la misurabilità dei risultati, e le fasi di cui si compone.

### Da creatività a multicreatività

Ho usato il neologismo *multicreatività* per l'esigenza di identificare il pensiero "prodotto" in modo sinergico da un team multidisciplinare, composto dalle discipline professionali di volta in volta ritenute necessarie dal marketing per ogni caso specifico. Tali discipline, potenzialmente disponibili in modo esteso, sono identificabili in filosofia, psicologia, sociologia, ricerche di marketing quali-quantitative, marketing, formazione, comunicazione, relazioni pubbliche, promozioni, web-digitale, media, e altre anche di nuova generazione, che siano da inserire per il lavoro in team.

L'apporto nel team delle singole varie discipline scelte per la costruzione della strategia di marketing, è da considerare di natura complementare e sinergica per obiettivi comuni, e in una piena reciproca relazione e collaborazione, rispettosa delle caratteristiche di ognuna di esse, senza che vi sia una tecnica dominante.

Si crea, di conseguenza, un fattore sinergico che permette al risultato finale di essere superiore alla somma dei risultati che le singole discipline possono dare separatamente. Il modello delle sinergie è definibile in:

$$(X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + \dots X_n)S \text{ (fattore sinergico)} \\ = V \text{ (valore per gli stakeholder)} \\ = P \text{ (profitto)}$$

dove  $X$  rappresenta una singola disciplina che lavora in team fino a un numero  $n$ , mentre  $S$  rappresenta il fattore sinergico moltiplicatore della somma dei risultati delle singole discipline, per ottenere la strategia di marketing nella quale ogni singola disciplina potrà riconoscere, a conclusione del lavoro in team, anche il valore del proprio apporto. Il risultato finale sarà da misurare come valore riconosciuto dagli stakeholder e profitto ottenuto per la soluzione delle loro necessità umane integrali emotive, razionali, etiche.

### Il valore del team multidisciplinare

Il prodotto della multicreatività del team multidisciplinare, vero strumento creativo multidisciplinare per l'impresa, è da vedere nella strategia di marketing. Nella stessa saranno identificati gli obiettivi e i concept di base per generare il progetto e il programma operativo per la comunicazione d'impresa e di brand, i cui elementi essenziali sono i contenuti e i media interni ed esterni. Pertanto, la creatività per l'impatto e il posizionamento immediato, come s'intendeva nell'ambito della pubblicità, non ha nell'economia della complessità un ruolo strategico dominante, in quanto tendente a coprire l'area dell'emozionalità, in un suo compito sempre necessario ma non più sufficiente come in passato a generare risultati misurabili.

### Verso la personalizzazione di massa

Nella tendenza che si sta consolidando verso la "personalizzazione di massa", gli elementi essenziali e che si rivelano sempre più d'importanza strategica, appaiono essere il dialogo e la relazione fiduciaria interna ed esterna all'impresa, fino alla fidelizzazione di ogni singolo stakeholder con obiettivi misurabili per le sue personali necessità Emotive, Razionali, Etiche, e che sarà sempre da riconquistare e fidelizzare da parte dell'impresa e dei suoi brand, in un costante rapporto di marketing e comunicazione.

Impatto e posizionamento, relazione e fidelizzazione sono, nell'ambito della scienza della comunicazione, da considerarsi quali fasi in successione, necessarie per arrivare a generare con messaggi e media idonei la soddisfazione delle necessità ERE, che consideriamo come abbiamo visto, le tre aree in cui nella psiche umana sono inserite le necessità da soddisfare per ottenere relazione, fidelizzazione e profitto da parte di un brand e dell'impresa che lo propone.

### L'edificio di marketing e comunicazione

Sia i contenuti sia i media interni ed esterni avranno, dunque, l'obiettivo di comunicare ai vari stakeholder come questi possano risolvere le loro necessità negli aspetti definiti per la strategia di marketing. Quindi,

la comunicazione intesa come scienza, e non identificabile nelle espressioni di singole tecniche, avrà come obiettivo la soluzione delle necessità dell'essere umano-cliente e dei vari stakeholder, nella costruzione di un "edificio" complessivo e olistico di marketing e comunicazione, che preveda alle fondamenta le ricerche quali-quantitative per l'analisi delle necessità e dei gap da colmare tra queste e le soluzioni offerte dall'impresa e percepite. Questo per contribuire alla strategia di marketing e comunicazione, con i concept "motori" di comunicazione e sviluppo per comunicazione interna e formazione al primo piano, al secondo piano comunicazione esterna, al terzo piano comunicazione alla "parte alta" della piramide di mercato dell'impresa o di un singolo brand, da cui dipende il massimo fatturato. La scienza della comunicazione anche per questa visione olistica è da considerare nel marketing quale vero e proprio metodo che prevede una successione di fasi di lavoro, in cui operano singole tecniche tra di loro coordinate al raggiungimento degli stessi obiettivi, dai quali dipende il profitto dell'impresa.

### L'impatto sulle agenzie di pubblicità

I team multidisciplinari, potranno avere spazi sempre maggiori per la realizzazione delle strategie di marketing e per la costruzione di progetti e programmi di comunicazione interna ed esterna all'impresa, costruite con l'opera di una serie di professionisti qualificati. È da ritenere, di conseguenza che le agenzie di pubblicità, dedicandosi non più alla creatività ma alla multicreatività, troveranno nella costruzione e lavoro dei team multidisciplinari una grande opportunità e funzione innovativa, per generare contenuti e mezzi orientati a risolvere le necessità Emotive, Razionali ed Etiche dei vari stakeholder che non potrebbero essere risolte esclusivamente da messaggi come quelli generati dalla creatività pubblicitaria tradizionale, indirizzata all'area delle necessità emozionali, per ottenere impatto, notorietà e posizionamento. Stiamo passando se pur con resistenze per vecchie abitudini, dall'era dell'"io" all'era del "noi".

### Prodotto, finanza, gestione non bastano

La stessa scienza economica potrà sempre più con decisione e consapevolezza promuovere la comunicazione quale elemento scientifico indispensabile per le imprese, da considerarsi come la "quarta gamba" del tavolo del management, dove le altre tre sono prodotto, finanza e gestione. Queste ultime, infatti, rischiano di non esprimere la loro potenzialità se non considerano determinante la comunicazione ai vari piani dell'edificio di cui sopra. Solo in questo modo l'impresa può risolvere nel modo più completo possibile le necessità dei propri stakeholder per la loro human satisfaction integrale, assai più ampia rispetto al modello "consumatore" e alla stessa customer satisfaction, che deve evolvere rispetto all'interpretazione più comune, umanamente restrittiva e orientata, obiettivi finanziari a breve termine, senza considerare l'importanza di una strategia e di una visione a medio-lungo termine.

### Un nuovo concept della comunicazione

Da queste considerazioni, anche sulla base di numerose esperienze e condivisioni, indico un possibile concetto della comunicazione come scienza, e non come singola tecnica: *"La comunicazione d'impresa è un processo umano multidisciplinare che nasce e si evolve costantemente per creare posizionamento, relazione e fedeltà con gli stakeholder interni ed esterni, offrendo valore a ogni persona, ovvero soluzioni per risolvere le necessità emotive, razionali, etiche"*. In questa nuova visione, i vantaggi per l'impresa e i suoi brand sono misurabili in termini di crescita della relazione, fiducia, motivazione positiva e fidelizzazione, nelle opinioni, atteggiamenti e comportamenti degli stakeholder interni ed esterni. L'obiettivo finale determinante per l'impresa è ottenere profitto in modo stabile, quale "premio" spontaneamente riconosciuto per aver generato e offerto la più completa e misurabile human satisfaction delle integrali necessità Emotive, Razionali, Etiche. ■



**Marzio Bonferroni** è consulente in comunicazione d'impresa, scrittore e docente. È autore della Carta dei Valori del Marketing umanistico, scaricabile dal suo sito [www.pkmf-italy.com/marzio.bonferroni@gmail.com](http://www.pkmf-italy.com/marzio.bonferroni@gmail.com)

**STORIE DI RESILIENZA.** La storia di A Novo Italia Srl raccontata dal ceo, Enzo Muscia

# Ridare un futuro all'azienda

**La chiusura improvvisa della sede italiana di una multinazionale francese, il fallimento e poi la rinascita grazie a un team di lavoratori guidati dall'ex direttore commerciale, che scopre le sue doti di leader nel momento della difficoltà**

di Raul Alvarez ed Elin Miroddi

**L**i chiamano *worker buyout* e sono in costante aumento: dipendenti che investono il Tfr per rilevare l'azienda in cui lavoravano. Capaci di trasformare il fallimento in un'opportunità, di ripensare il futuro laddove altri non vedono vie d'uscita.

È il caso di **Enzo Muscia**, 48 anni, da 26 in Anovo Spa. Una carriera brillante. Entra da tecnico elettronico specializzato, in breve arriva a occupare la funzione di direttore commerciale. È il testimone di

un'Italia che risorge, nonostante le avversità delle banche, l'immobilismo della politica, un capitalismo tossico e scelte manageriali dissennate. Lui si rimbecca le maniche, prende il timone di una nave che sta per affondare e la risollewa. Non è un leader carismatico, ma ha dalla sua una qualità preziosa: è resiliente. Una dote che gli dà la forza per risollevarsi e il coraggio di rimettersi in gioco rischiando di suo. E, alla fine, vince una partita sulla quale nessuno avrebbe scommesso. Una storia esemplare.

Enzo Muscia, al centro, e la squadra di A Novo Italia Srl



### La chiusura improvvisa...

Nel '90 entra come tecnico elettronico alla Anovo di Saronno, una multinazionale francese, leader in Europa nell'assistenza post-vendita di apparecchiature elettroniche in garanzia. Sede centrale a Parigi e filiali in tutto il continente, con 320 dipendenti solo a Saronno. Un'azienda sana, quotata in Borsa. Ma nel 2010 la direzione di Parigi decide di chiudere la sede italiana. Motivazione ufficiale: ristrutturazione del debito. La Anovo si libera delle filiali di maggior credito, la sede di Saronno è fra queste. Funziona bene, quindi bisogna chiuderla. Il paradosso è lampante, lo sconcerto profondo. Un patrimonio di know how liquidato in un batter d'occhio. 320 dipendenti in mezzo ad una strada. Un trauma dal quale è dura rialzarsi.

Fallita la Anovo Spa, il 17 dicembre 2012 nasce la A Novo Italia Srl. Secondo le procedure fallimentari ci sono 12 mesi di tempo per ribaltare la situazione usando il cosiddetto *fitto di ramo d'azienda*. Dodici mesi per trovare un acquirente e ripartire. Sfruttando il regime di cassa integrazione straordinaria, Enzo Muscia e venti colleghi da lui stesso selezionati tirano avanti sperando nella buona sorte. Ma a fine anno il curatore giudiziario dichiara fallimento: nessuno si è fatto avanti. Bisognerebbe ricapitalizzare, ma le banche hanno chiuso i rubinetti.

### ... e la ripartenza da zero

Muscia non si arrende. Chiede aiuto agli amici, ipoteca la casa, investe la sua liquidazione e compra *una scatola vuota* che conta di riempire con professionalità e voglia di crescere. È una scommessa in cui si gioca il tutto per tutto. Vincere o morire. La A Novo Italia Srl riparte. Muscia assume otto ex colleghi. Occorrere ristrutturare lo stabilimento, ma mancano i soldi. No problem. I Magnifici otto (Muscia in prima fila) si rimboccano le maniche improvvisandosi chi operaio, chi moquettista, chi imbianchino. Un lavoro di squadra dove gradi e ruoli si azzerano. Tutti condividendo gli stessi valori, lottano per il medesimo scopo: ridare un futuro all'azienda. Grazie alla loro tenacia l'A Novo Italia risorge. In tre anni i dipendenti triplicano da otto a trentadue, il fatturato raddoppia (da 1 a 2 milioni di euro). La resilienza del leader e

del proprio team ha dato i suoi frutti. Insieme a Enzo Muscia ricostruiamo le strategie psicologiche e organizzative che hanno portato un'azienda data per spacciata a ritrovare la via del successo.

### Quando ha saputo che l'azienda avrebbe chiuso qual è stata la sua reazione?

Uno shock, non riuscivo a crederci, perché dopotutto avevamo un portafoglio clienti invidiabile e un fatturato profittevole. Mi chiedevo perché avessero deciso di tagliare la mela buona, anziché quella marcia, ammesso che una mela marcia esistesse davvero. Il sindacato si limitò ad informarci che Parigi aveva deciso di ridimensionare l'organizzazione europea eliminando le filiali italiane e quelle di Svezia e Norvegia. Rimanemmo tutti spiazzati da quell'annuncio. Qualche tempo dopo venne fuori che la filiale italiana era a credito di parecchi milioni di euro verso la Corporate, chiuderla servì a pareggiare i conti e azzerare i debiti.

### A fronte dell'improvvisa perdita del lavoro cosa ha provato?

Un profondo senso di smarrimento. E ora che cosa faccio, continuavo a chiedermi. Mi sarei dovuto ricollocare. Tuttavia, lì per lì, questo non mi sembrò il problema principale perché, con l'esperienza che avevo, ero certo che avrei potuto trovare un altro lavoro. La cosa più difficile da accettare era invece che, tutto ciò che ero riuscito a costruire sino a quel momento: la mia carriera, il mio impegno, la passione riversata sul lavoro, sarebbero stati spazzati via. Ero costretto a ripartire da zero, farmi conoscere, dimostrare le mie qualità senza avere la certezza che altrove mi avrebbero offerto le opportunità che avevo avuto in Anovo.

### Cosa si è detto a caldo e cosa ha pensato rispetto al futuro?

È stato un po' come quando ti arriva addosso un macigno. All'inizio pensi: è troppo grande per riuscire a sollevarlo, non posso farcela. Poi però mi sono anche detto: se riesco a sezionarlo in tanti piccoli massi forse riuscirò a spostarlo. Ed è quello che feci. Se mi fossi concentrato sul problema probabilmente ne sarei stato travolto. Certo, il disagio c'è stato, ma piangermi addosso non serviva, occorreva





agire, e subito. Pensare alle alternative. Il primo anno ho lavorato sodo sperando che il curatore fallimentare riuscisse a trovare i finanziatori interessati all'acquisto. Fu quella speranza a darmi la forza di tirare avanti, pur tra mille difficoltà. Quando a dicembre del 2012 arrivò la notizia del fallimento, il curatore mi disse: «Muschia, a questo punto se ci crede, è lei che deve portare avanti il progetto». Pensai che non poteva finire così e, sfidando mille incognite, decisi di imbarcarmi nell'impresa.

### **Come ha fatto?**

All'inizio l'obiettivo sembrava irrealistico: mancavano l'esperienza, le competenze, le risorse economiche. Ma, mano a mano che quell'idea mi tornava in mente, continuavo a ripetermi: in fondo perché no?! Finché quel pensiero divenne un'ossessione e, infine, un imperativo morale verso me stesso e verso i colleghi. Allora, quasi per gioco, cominciai a fare un'analisi di fattibilità. Da un semplice pensarci su passai a formulare delle ipotesi, finché quelle ipotesi si trasformarono in un vero business plan. A quel punto decisi di andare avanti. Ogni tanto i dubbi si riaffacciavano, una voce mi diceva: e se poi non dovesse funzionare? Avrai illuso delle persone di poter riemergere per poi ributtarle giù. Avvertivo il peso di quella responsabilità. Ma sentivo anche che dovevo andare avanti. La voglia di affrontare la sfida divenne pressante. Per farmi coraggio continuavo a dirmi che il bagaglio di conoscenze, l'entusiasmo e l'impegno che avevo investito in Anovo erano beni troppo preziosi per andare perduti.

### **Nel prendere una decisione così importante con chi ha condiviso le sue preoccupazioni?**

Quando ho un problema in genere cerco di risolverlo da me, perché se dovessi prendere la decisione sbagliata non voglio che gli altri ne paghino le conseguenze. Fa parte del mio carattere. Tra l'altro, allora mio figlio aveva quattro anni, era un periodo delicato. Ho preferito non coinvolgere la famiglia per non addossare su di loro le mie preoccupazioni. Lo stesso con i colleghi, ho cercato di evidenziare le opportunità, piuttosto che i problemi, senza tuttavia nasconderli. Gli ho solo dato

meno enfasi perché quando ci si fissa sugli ostacoli, le soluzioni è più difficile vederle.

### **Caricando su di sé gli aspetti emotivi di un problema come riesce a gestire ansie e paure?**

Le emozioni negative riesco a contenerle con l'ottimismo, una qualità che non mi è mai mancata. Ciò non significa che non considero le difficoltà. Sulla bilancia metto sempre opportunità e rischi. Non bluffo nascondendo i rischi, semmai ne alleggerisco il peso aumentando la dose di ottimismo per convincermi che "si può fare". Il rischio rimane tuttavia, attribuendogli minor peso, aumenta la fiducia nel risultato. Bisogna saper attendere perché non sempre il risultato arriva quando vogliamo noi. Nel frattempo, occorre continuare a crederci e impegnarsi facendo del proprio meglio. Un altro modo che mi aiuta a ridurre l'ansia è immaginare l'obiettivo già realizzato. La prefigurazione del risultato ottenuto mi dà la spinta per continuare ad agire. Le emozioni negative non sempre vanno contenute, a volte devono fare il loro corso. Dopo la firma dal notaio, piansi a dirotto. In quel pianto tutta la tensione che avevo accumulato nei mesi precedenti trovò uno sbocco e mi restituì la forza per affrontare il futuro.

### **Qual era il suo piano B nel caso le cose non fossero andate come immaginava?**

Non avevo un piano B, ero così concentrato sull'acquisizione che in quel momento non volevo pensare a cosa avrei potuto fare se il progetto non fosse andato in porto. Continuavo a ripetermi che in ogni caso si sarebbe realizzato, forse in misura diversa da come l'avevo immaginato, ma sarebbe arrivato comunque a buon fine. Forse questo è "il lato incosciente di Enzo" che, però, è anche quello che mi dà la carica. In quel momento, pensare a un piano B equivaleva a mettere in dubbio la riuscita del progetto. L'incertezza avrebbe finito per indebolire lo slancio. Oggi, considerato l'andamento del mercato, occorrerebbe avere un piano B, ma poiché nel mio settore l'unico piano B consisterebbe nel ridimensionare l'organico, non voglio nemmeno pensarci. Su un piatto della bilancia metto quel rischio da scongiurare, sull'altro pongo tutta la mia competenza, il mio tempo e le mie risorse

# SIAMO TUTTI GAZZOSAI

Il settore della distribuzione di bevande in Italia vede attive oggi circa 2.000 aziende e rappresenta un anello fondamentale nella filiera che dalla produzione arriva fino al consumatore.

È però un'industria poco conosciuta e poco studiata. *Siamo tutti gazzosai* racconta la storia di Partesa – società del Gruppo HEINEKEN Italia specializzata nei servizi di vendita, distribuzione, consulenza e formazione per il canale HoReCa – e quella più generale dell'intero comparto.

E lo fa attraverso evidenze storiche, dati e testimonianze che si intrecciano con lo sviluppo sociale ed economico del Paese, i cambiamenti dei consumi, gli anni del boom e quelli della crisi economica.

Oggi la distribuzione di bevande è chiamata a una nuova comprensione del suo ruolo all'interno del mercato attraverso una continua innovazione (che significa formazione e specializzazione) e capacità gestionale. Partesa, che ha appena festeggiato i primi 25 anni di attività, si appresta ad affrontare la sfida di Expo Milano 2015 in qualità di Official Beverages Distributor.

RICCARDO GIULIANI  
ALESSANDRA SCAGLIONI

## SIAMO TUTTI GAZZOSAI

Partesa  
e la distribuzione  
di bevande  
in Italia



GRUPPO24ORE

PAGG. 180  
25,00 EURO

ACQUISTA SU  
[www.shopping24.ilsole24ore.com](http://www.shopping24.ilsole24ore.com)

GRUPPO24ORE



## Lezioni di resilienza da A Novo Italia

Le specifiche leve messe in campo dall'azienda e dal suo leader per attivare resilienza personale e organizzativa e superare i momenti critici:

**1. Orientamento all'azione** Per arginare il senso di perdita e contenere le emozioni negative (*"Fu uno shock, mi sentivo smarrito"*), il leader resiliente si focalizza sull'azione e interviene con tempestività per evitare che le emozioni negative prendano il sopravvento: *"Mi sono detto piangersi addosso non serve, occorre agire, e subito"*.

**2. Progettualità** Di fronte a un grosso problema (*"il macigno"*), apparentemente incontrollabile, l'atteggiamento resiliente consiste nel ridimensionarlo in sotto-problemi gestibili. E progettare le soluzioni affinché quello che pareva irrealistico diventi alla fine un obiettivo realizzabile. *"Dal semplice pensarci su passai a formulare un'ipotesi progettuale, finché l'ipotesi si trasformò in un business plan"*.

**3. Focus su risorse e valori** Per gestire l'incertezza nel poter far rinascere l'azienda, il leader resiliente si focalizza sulle risorse (*"Per darmi coraggio continuavo a dirmi che il bagaglio di conoscenze accumulato..."*) e sui propri valori: *"L'entusiasmo e l'impegno che avevo profuso in ventisei anni di attività in Anovo erano beni troppo preziosi per andare perduti... era anche una sfida, anzitutto con me stesso"* e *"un imperativo morale"*.

**4. Ottimismo e speranza** Per conseguire i risultati attesi bisogna *"Credere nel proprio progetto, non abbandonarlo nemmeno di fronte ai maggiori ostacoli. La fiducia viene dai risultati step by step, sono questi a darci la carica"*. La speranza è una componente importante per preservare vitalità e slancio. Non importa quanto il presente possa apparire scoraggiante se si può immaginare un futuro migliore. Questa disposizione ottimistica sostiene gli sforzi per ridurre i rischi e massimizzare le opportunità. *"Di fronte a un problema, metto sempre sulla bilancia opportunità e rischi. Non occulto i rischi, ma li alleggerisco aumentando la dose di ottimismo per convincermi che 'si può fare'. Il rischio rimane ma, attribuendogli minor peso, aumenta la fiducia sul risultato positivo. Inoltre, cerco di immaginare l'obiettivo già realizzato"*.

**5. Supporto sociale** In una situazione di scarsità di risorse la cooperazione di tutti nel conseguire il risultato è una leva essenziale per la resilienza organizzativa. Per questo occorre superare la percezione del ruolo e mettersi a servizio della causa. È questo atteggiamento del leader a sviluppare nel team il "senso di comunità" che favorisce il superamento delle situazioni critiche: *"Ho cominciato a dare l'esempio rimboccandomi le maniche, occupandomi di amministrazione e di questioni commerciali, dando una mano a imbiancare la sede aziendale e a fare mille altre cose. Questo credo sia stato un gesto apprezzato, che ha favorito la cooperazione. Infatti alla fine tutti mi seguivano"*. A questa si aggiunga un'altra componente della resilienza, la comunicazione aperta: *"Ritengo la comunicazione una leva decisiva per motivare le persone e fare squadra. Per questo la mia porta è sempre aperta a chiunque abbia qualcosa da chiedere o suggerire"*.

**6. Flessibilità** È una componente chiave della resilienza perché consente di uscire dagli schemi, da visioni e letture rigide del ruolo che impediscono di trovare alternative: *"Mi sono reso conto di saper trovare soluzioni fuori dall'ordinario, quando occorre, di essere aperto al cambiamento e all'acquisizione di nuove competenze"*.

**7. Trascendenza e spiritualità** Il credere in qualcosa di superiore che restituisca un senso e uno scopo più alti, rispetto alla contingenza critica da affrontare, è un componente della resilienza che rinsalda la forza interiore e alimenta la speranza nel superare i momenti difficili e lasciare qualcosa che resti: *"Nei momenti più difficili ho avvertito qualcosa dentro di me che mi diceva: non siamo soli, qualcuno o qualcosa continua a vigilare su di noi... ho pensato a mio figlio e a ciò che gli lascio"*.

per incrementare l'attività e allontanare quell'evenienza.

### Quest'esperienza cosa le ha fatto scoprire di sé nelle situazioni di crisi?

Mi sono reso conto di saper trovare soluzioni fuori dall'ordinario, di essere aperto al cambiamento e all'acquisizione di nuove competenze. Ad esempio, ho scoperto di riuscire a prendere le decisioni giuste e in tempi rapidi, perché sono consapevole

che le mie scelte oggi non impattano solo sul mio operato, ma sulla sopravvivenza stessa dell'azienda. Questo mi costringe ad avere coraggio e lungimiranza, capacità di mettermi in gioco e di continuare a essere innovativo.

### Con quale criterio ha selezionato le persone da inserire in A Novo Italia?

Quando il curatore fallimentare era alla ricerca di un soggetto interessato alla ri-



**Raul Alvarez**, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa. [r.alvarez@inalto.it](mailto:r.alvarez@inalto.it)



**Elin Miroddi**, partner Inalto, consulente in Innovation Management. Counsellor ed executive coach. Esperta nell'attivare processi di change management e resilienza personale e organizzativa. [e.miroddi@inalto.it](mailto:e.miroddi@inalto.it)

capitalizzazione, ne ho dovuti selezionare 20. In quella fase ho tenuto conto perlopiù delle competenze di base per portare avanti il lavoro. Quando poi ho rilevato l'azienda ho puntato su chi ritenevo avesse più fiducia nel mio progetto e maggiore capacità di adattamento. Non ho privilegiato i più giovani, anche se questo mi avrebbe fatto risparmiare.

### **Che tipo di leadership ha dovuto adottare nel nuovo ruolo di imprenditore?**

Una leadership attenta ai dettagli. Osservo sempre con attenzione l'atteggiamento delle persone (collaboratore, clienti, fornitori) per coglierne i tratti caratteriali e adattare il mio comportamento al loro modo di essere. Inoltre, preferisco circoscrivere gli aspetti negativi di un comportamento e concentrarmi su quelli positivi. Ascolto e accolgo qualunque suggerimento, poi però sto attento a filtrare i buoni dai cattivi consigli. La comunicazione è una leva importante per motivare e fare squadra, per questo la mia porta è sempre aperta a chiunque abbia qualcosa da chiedere o da suggerire.

### **Su cosa fa leva prevalentemente per ingaggiare il personale in questa sfida?**

All'inizio dovevo riuscire a far fare alle persone qualcosa di diverso da ciò per cui erano state assunte. Così ho cominciato col dare io l'esempio, rimboccandomi le maniche, occupandomi di amministrazione e di questioni commerciali, dando una mano anche a imbiancare la sede aziendale e a fare mille altre cose. Questo credo sia stato un gesto apprezzato che ha favorito la cooperazione. Infatti alla fine tutti mi seguivano, se c'era da imballare anche gli ingegneri non si tiravano indietro. La responsabile del *customer service* era disposta a fare qualunque cosa. Non c'è stato bisogno di spingerli, alla fine arrivavano da sé a capire le necessità e a intervenire. Questa disponibilità credo sia dipesa anche dall'aver conosciuto cosa significa perdere il lavoro e che grande opportunità sia stata per loro poterlo recuperare in così breve tempo.

### **Quali valori cardine le hanno consentito di realizzare ciò che hai realizzato?**

Il senso di sfida, anzitutto con me stesso.

### **Da quest'esperienza quali lezioni ha tratto?**

L'importanza di credere nel proprio progetto e di non abbandonarlo di fronte agli ostacoli che si frappongono, anche quando sembrerebbero insormontabili. La fiducia viene dai risultati *step by step*, sono questi a darci la carica. Ma bisogna saper attendere e perseverare. Però la fiducia nel successo deve sempre fare i conti con il senso di realtà. Quando ho preso le redini dell'azienda c'era chi mi diceva: ora possiamo rimettere in piedi la Anovo di prima. Io sapevo che quell'azienda con 320 persone non sarebbe più rinata. Non era realistico e, dopotutto, non era neanche il mio obiettivo. Preferisco restare con i piedi per terra, rimanere piccolo e profittevole.

### **Nei momenti più difficili da cosa è stato sostenuto nel portare avanti il suo progetto?**

Ho avvertito qualcosa dentro di me che mi diceva: non siamo soli, qualcuno o qualcosa continua a vigilare su di noi. Inoltre, nell'imbarcarmi in quest'impresa ho pensato a mio figlio, a ciò che gli lascio: non solo un'azienda, ma anche un esempio di responsabilità e soprattutto l'importanza di darsi da fare per il bene proprio e di quello degli altri.

### **Qual è la sua strategia per il futuro della A Novo Italia?**

Aumentare il fatturato sino a renderla appetibile a un big del settore. Il mio compito è portare la nave fino a un porto sicuro. In fondo ci sono tante multinazionali che crescono in modo sano, non tutte sono voraci e distruttive. Diventare una multinazionale significa poter essere nel mondo. E questo è molto importante per la crescita di un'azienda.

### **Quale consiglio si sente di dare a chi deve superare una crisi e reinventare il proprio lavoro?**

Prima di cercare le risorse fuori, guardarsi dentro per scoprire che cosa già si possiede. Spesso abbiamo più di ciò che crediamo, ma non lo tiriamo fuori finché non siamo messi alle strette dalle situazioni. È quando viene a mancare la terra sotto i piedi che dobbiamo fare i conti con ciò che c'è e, alle volte, finiamo per scoprire di avere più di quanto occorra. ■





**DIGITAL EDUCATION.** Come approcciare in modo corretto la trasformazione digitale. Quarta puntata

# La corsa all'oro digitale

**Il digitale può essere considerato un vero e proprio giacimento per le aziende che si rivelano in grado di individuare le prime pepite, innovazioni dalle grandi potenzialità che permettono di acquisire vantaggi competitivi duraturi**

di **Stefano Modena**

**N**el 1848 si scatenò negli Stati Uniti la prima corsa all'oro, una vera e propria migrazione di migliaia di persone che, con il sogno di fare fortuna, abbandonarono le loro case per dirigersi a Ovest, in California. Seguirono il Nevada, il Colorado, il Montana, il Klondike, l'Alaska e i Monti Appalachi. La corsa all'oro, in realtà, fu un fenomeno globale, infatti coinvolse anche l'Australia, la Nuova Zelanda e il Sud Africa. Tra il 1848 e il 1915 contagiò anche l'Italia, in particolare sul Monte Rosa e nel biellese. L'epopea, anche se in modo frammentario, ci è ben nota attraverso film, libri e perfino fumetti: chi non ricorda che Zio Paperone ha guadagnato il suo primo milione di dollari cercando oro nel Klondike! Sappiamo così che solo pochi, tra tutti coloro che si riversarono nei luoghi della promessa ricchezza ebbero successo. La maggior parte spese i propri risparmi nella ricerca, conducendo una vita di stenti, difficile e pericolosa, da cui riuscì a ricavare solo il minimo indispensabile per una misera sussistenza. Si arricchirono, invece, tutti coloro che vivevano dell'indotto e che fornivano servizi e strumenti ai cercatori d'oro. Una lezione che non bisogna dimenticare nella corsa all'oro digitale che si è diffusa in tutto il mondo.

## La promesse della trasformazione digitale

La trasformazione digitale promette grandi risultati, quindi è necessario conoscere e adottare le ultime tecnologie per sfruttarne al massimo i vantaggi. *Cum grano salis*. Quando si è diffuso il commercio elettronico all'inizio del 2000, sembrava che non si potesse vivere se non facendo gli ordini online, dal Pc. In gran parte dei casi quello che arrivava era un fax, che si mescolava con tutti gli altri senza nessun vero

vantaggio né per il fornitore né per il cliente. Su questi problemi si sono consumati veri e propri drammi, soprattutto sotto Natale, con aziende incapaci di consegnare i regali per tempo, bambini delusi e clienti inferociti. Tutto ciò non ha evitato che l'e-commerce abbia preso piede e si sia diffuso a tutti i livelli, anche se, ovviamente, alcuni ne hanno avuto maggiori vantaggi e interi settori hanno visto modificare le loro modalità di acquisto e d'interazione con i clienti.

## I principali beneficiari: start-upper e innovatori

Le vaste praterie digitali offrono eccellenti prospettive a due tipologie di imprenditori: gli *start-upper* e gli *innovatori*. I primi reinventano vecchi prodotti con nuove tecnologie, o meglio ancora, propongono nuovi prodotti basati su nuove tecnologie; i secondi utilizzano potenzialità offerte dai nuovi sistemi per adeguare il loro ruolo sul mercato alle mutate condizioni dell'ambiente circostante. Entrambi, però, vanno incontro a temibili pericoli. Le start-up, quelle vere, per definizione esplorano l'ignoto e si basano su intuizioni. Di fronte hanno il grande rischio di non essere capite, il problema di cambiare le abitudini consolidate e perfino l'incognita dell'adeguatezza delle tecnologie ancillari che possono limitare, rendere costose o inefficienti le nuove invenzioni. Incertezze che hanno dovuto affrontare prodotti come il fax, il computer o gli apparecchi per la videoconferenza. La grande scommessa di questi imprenditori è di cambiare il mondo e diventare ricchi, una forza enorme che genera ottimismo e trasformazioni epocali.

## La sfida delle grandi aziende

Ma anche le aziende più strutturate devono affrontare i cambiamenti per mantenere la loro leadership, avendo cura di creare valore e



**Stefano Modena** è managing partner di Governance Advisors, [smodena@governanceadvisors.it](mailto:smodena@governanceadvisors.it)

non seguire mode effimere. Nei grandi gruppi i dibattiti su questioni del genere sono sempre all'ordine del giorno. Coinvolgono le linee che vedono in nuovi investimenti la soluzione ai loro problemi, i Cfo che cercano di trovare formule che rendano oggettivi i risultati attesi, e il Consiglio di Amministrazione, che spesso deve scommettere su cosa funzionerà e cosa no, senza che sia possibile ottenere adeguate informazioni per decidere. I risultati sono spesso catastrofici e non sempre facilmente prevedibili.

I sogni degli imprenditori, che poi diventano la vision delle aziende che investono nella propria identità diffondendo lungo tutta l'organizzazione i propri ideali, sono il faro delle decisioni strategiche. Ancorché confortate da analisi economico finanziarie, è il desiderio di creare qualcosa di originale che spinge le imprese a cimentarsi con l'innovazione. La frase "se avessi chiesto alla gente cosa voleva, mi avrebbe detto cavalli più veloci, non un'automobile", attribuita a Henry Ford, fa giustizia sul fatto che sono i visionari a creare le discontinuità che variano per sempre la vita delle industrie e delle persone.

### Il cda che fa la differenza

Nella trasformazione digitale ci troviamo, quindi, di fronte alla difficoltà di capire per tempo se il mercato, la tecnologia e i clienti sono pronti per un nuovo prodotto, se l'organizzazione saprà adattarsi a un nuovo processo, se le persone adegueranno il loro profilo di competenze, perché questo ne determinerà il successo o il rifiuto, e con essa le sorti dell'azienda. Questo non vuole certo dire agire in difesa, ma piuttosto essere coscienti che non tutto andrà bene e che gli investimenti devono essere basati sulla capacità di sopportare un certo numero di fallimenti, piuttosto che sulla spasmodica ricerca del solo risultato positivo. Una decisione che può essere presa solo da un vertice aziendale in sintonia con il proprio mercato e consapevole del grado di rischio accettabile per l'azienda. Una tipica competenza da consiglio di amministrazione attento e preparato.

### Come trovare le pepite digitali

In ogni azienda si annidano di continuo pepite digitali, ossia la possibilità di ottenere risultati significativi con investimenti, in fondo, contenuti. L'approccio deve essere proprio quello dei cercatori d'oro, armati di batea, la tipica

padella per setacciare le acque dei fiumi, e pazienza. L'approfondita conoscenza del mercato, dei processi e delle tecnologie, permette di individuare le innovazioni dalle grandi potenzialità. In questi casi, inoltre, i rischi di un flop sono limitati e non possono precludere la buona salute dell'azienda.

Una caratteristica delle pepite è di non essere isolate, ma di trovarsi nei giacimenti auriferi. Trovata la prima non resta che continuare l'opera per far diventare i processi sempre più fluidi, efficienti e di prodotti sempre più personalizzati, utili e economici. Una vera e propria miniera, fatta di piccoli e grandi miglioramenti, sostenuti da molte tecnologie in continuo mutamento. In questo modo si unisce la conduzione del consiglio di amministrazione, focalizzata sulla strategia di lungo periodo, incline a valutare le potenziali discontinuità, con la gestione del management delle attività correnti, attenta al miglioramento incrementale. Il digitale di oggi è un vero e proprio giacimento per le aziende che devono essere pronte e attente a sfruttare ogni opportunità per acquisire vantaggi competitivi duraturi.

### La base del successo

Quanto più la tecnologia è pervasiva e complessa, tanto più diventa importante il lato umano per poterla capire e gestire. La base del successo, infatti, sta nella capacità culturale di leggere l'accettazione e il rifiuto delle novità da parte di una società che usa strumenti moderni senza conoscerli. Si sente la necessità di un approfondimento della formazione intellettuale che permetta di mettere in comune il ruolo, la scienza e l'arte, dove quest'ultima contiene tutta l'umanità e la fragilità delle persone. Ne consegue che spesso gli imprenditori e le aziende sono innamorati del loro prodotto, senza però riuscire a vederne l'integrazione nella realtà circostante. Queste considerazioni portano a dire che bisogna affrontare il futuro con ottimismo ma consci del fatto che, inevitabilmente, solo pochi avranno un trionfo planetario. In ogni caso il terreno sul quale ci muoviamo è quello che dà maggiori prospettive di crescita e sul quale si possono cimentare con maggiori possibilità di successo gli spiriti più liberi e intraprendenti. Anche quelli che non diventeranno ricchi saranno sicuramente ricompensati, dando un senso superiore al loro lavoro e al loro sforzo di contribuire a un mondo migliore. ■



**WELFARE AZIENDALE.** Il successo di chi investe sulle tecnologie al servizio delle persone

# Il nostro modo di fare impresa

**Pionieri dello smart working e della conciliazione vita-lavoro per creare un'organizzazione smart declinata sulle esigenze specifiche del business. Il caso Trans-Edit Group**

di **Marco Todarello**

**T**ra un anno compie 30 anni di attività, eppure si può dire che Trans-Edit Group, società di traduzioni professionali e servizi linguistici per le aziende, non sia mai stata così giovane. Una società di lunga esperienza, ma capace di vivere il business con la grinta e la freschezza di una start-up: «Incanaliamo le energie dei Millennials (i nati tra la metà degli anni '80 e la fine dei '90, ndr) – è il motto di **Adele Nardulli**, Ceo della società insieme a **Laura Gori** – la cui creatività e il cui entusiasmo vengono tesaurizzati e organizzati in modelli aziendali innovativi, per adeguarsi a un panorama economico globale in rapida evoluzione». Per dare un'idea, in Trans-Edit Group un'impaginatrice è diventata Lead Project Manager e una traduttrice una Language Technology Engineer, modellando l'organigramma sulla base dei talenti delle persone e non di ruoli predefiniti. Una versatilità e un dinamismo che nel tempo hanno trasformato uno studio di traduzioni professionali in un Language Service Provider a 360 gradi. Dalla traduzione alla revisione specialistica e alla fotocomposizione, fino a servizi *ad hoc* come il post-editing e i servizi editoriali in campo scientifico.

## Crescere investendo in tecnologie *ad hoc*

La capacità di guardare avanti viene da lontano. Era il 1994 quando Nardulli e Gori divennero amministrate della società: da traduttrici, sapevano di cosa c'era bisogno e, se

non si trovava, provavano a inventarselo. Quando arrivarono sul mercato i primi dittafori digitali, li sostituirono a quelli analogici e fecero brevettare dei pedali digitali per permettere alle dattilografe di controllare i file audio senza togliere le mani dalla tastiera, guadagnando così in velocità ed efficienza. Anni dopo, a metà anni '90, scoprirono da un cliente americano che esisteva Internet, e furono tra le prime aziende italiane a usarlo regolarmente. «Così i traduttori cominciarono a mandarci sia i file audio sia i testi via mail, senza necessità di venire in ufficio. Era l'inizio dello smart working», spiega



^ Laura Gori, Ceo di Trans-Edit Group

> Adele Nardulli, Ceo di Trans-Edit Group



Nardulli. «È la tecnologia che deve essere al servizio delle persone, non il contrario», aggiunge Gori, un motto che ancora oggi è alla base di ogni scelta aziendale. Trans-Edit Group ha non solo adottato, ma in molti casi messo a punto tecnologie specifiche a supporto del settore linguistico, come il workflow con interfaccia interattiva per clienti e collaboratori, la piattaforma traduttiva integrata con avanzati strumenti di traduzione assistita (Cat), gestione terminologica e controllo qualità, il cloud computing e la fornitura di servizi multimediali quali localizzazione siti, sottotitolazione e doppiaggio multilingue.

## Flessibili, autonomi e fidelizzati

«È stata soprattutto la tecnologia, l'organizzazione aziendale dal punto di vista informatico – racconta Nardulli – che ci ha permesso di sviluppare il welfare nel modo che volevamo, a partire dalla delocalizzazione del posto di lavoro. I nostri dipendenti possono lavorare da casa, se vogliono, condizione in cui a volte sono anche più efficienti, perché non sono disturbati». «Il "Language technology engineer" ha proprio questo scopo – le fa eco Gori –, la tecnica informatica applicata al settore delle traduzioni linguistiche. Abbiamo fatto in modo che fosse messa al servizio non solo del prodotto per i clienti ma anche delle persone impegnate a realizzarlo, così da agevolarle al massimo». Dal 2015 Trans-Edit collabora al progetto R&S "Clast-Cross-Language Automatic Subtitling Technology"

con Pervoice, start-up della Fondazione Bruno Kessler operante in sinergia con l'Università di Trento, per la realizzazione di un motore di traduzione automatica abbinato alle tecnologie di Asr (Automatic Speech Recognition) e Tts (Text to Speech) finalizzato alla sottotitolazione di audio/video per i non udenti. Il personale di Trans-Edit Group è formato per metà da dipendenti e per metà da traduttori, che per definizione sono liberi professionisti e quindi autonomi. Ma l'azienda non fa mancare il suo appoggio anche a questi, mettendo a loro disposizione scrivanie e apparecchiature software e hardware avanzate, così come tutti i servizi welfare offerti ai dipendenti. «Sono autonomi ma fidelizzati – sottolinea Nardulli –, perché è importante che frequentino l'ufficio in certe situazioni in cui è necessario il lavoro di gruppo». Anche la formazione continua è estesa ai collaboratori, con una sala multimediale attrezzata appositamente per i webinar e le sessioni di formazione a distanza, scelta vincente in un settore dove l'aggiornamento specialistico è strategico.

### Dallo smart working al welfare aziendale

In Trans-Edit, la conciliazione vita-lavoro – garantita da flessibilità oraria, smart working e servizi salvaspazio – è profondamente connessa all'impronta femminile della società (nel board le donne sono il 100%, nell'organico oltre l'80%), iniziata nel 2006 con quello che Laura Go-

ri definisce "golpe rosa": «Abbiamo fatto uscire il terzo socio, l'ultimo dei 4 uomini, e siamo rimaste noi due» – aggiunge Nardulli. Perché le donne? non una questione di difesa di genere a prescindere, ma una strategia legata a precise ragioni: «Le donne sono flessibili, multitasking, più concrete, non si offendono, non pensano al potere e vanno dritte all'obiettivo», spiega Nardulli, aggiungendo che occorre ricordare che in ambito linguistico le donne hanno da sempre una marcia in più. «Da noi non ci sono cartellini da timbrare, lavoriamo su progetti e ognuno si gestisce il suo tempo in autonomia. Così chi lavora si responsabilizza. Con il welfare aziendale abbiamo trovato la soluzione per sopperire all'unico svantaggio dell'essere donna, e cioè la necessità di soddisfare le esigenze della famiglia. Così le nostre dipendenti sono tranquille, serene e in grado di lavorare al top». Non a caso la Trans-Edit Group è stata tra le prime piccole imprese in Italia a dotarsi di un piccolo asilo nido aziendale. E non è solo il know-how a risultare più prorompente, se il welfare aziendale funziona, ma è anche l'energia che si mette nel lavoro ad acquisire un colore nuovo. «Quando ci si trova insieme in palestra, in uno spogliatoio – spiega Nardulli –, cadono le barriere tra dirigenza e dipendenti e si parla di tutto. Così nasce un avvicinamento che porta a sentirsi sempre più squadra. È un processo che stimola la creatività. Basta solo uno stacco di un'ora, a fare

pilates o yoga, per far sì che i dipendenti si sentano più liberi di parlare dei problemi e manifestarli».

### Il futuro è investire sui Millenials

Sarebbe necessario che le aziende che ancora non lo hanno fatto studino con attenzione gli strumenti che la legge mette a disposizione delle aziende, sia per quanto riguarda la formazione che il welfare. «Noi andiamo oltre la normativa – precisa Gori –, perché crediamo sia fondamentale favorire la valorizzazione della persona in tutti i suoi aspetti». Forte di questi punti fermi, dalla tecnologia informatica al welfare, Trans-Edit guarda al futuro senza dimenticare la versatilità e la mobilità che fino a oggi l'hanno fatta crescere: «Quando ci imbattiamo in un giovane talento non ce lo lasciamo scappare, anche se in quel momento l'azienda non ne ha bisogno. È capitato di definire una funzione in azienda dopo, e non prima, aver assunto la persona giusta per ricoprirla, grazie al suo apporto di idee e creatività. Negli ultimi due anni siamo cresciuti davvero tanto, con un incremento di cinque lavoratori all'anno, di cui l'80% donne e il 70% millennial». Nel 2016, la crescita di Trans-Edit Group si è attestata su un + 8,4% rispetto all'anno precedente. Un buon biglietto da visita anche sul fronte internazionale, dove la società è presente con gli uffici di corrispondenza di Londra, New York, Los Angeles, Dubai e Shenzhen. ■

## WellTeg, un progetto di welfare per il territorio

L'ultima frontiera del welfare aziendale è WellTeg, un centro sportivo multifunzionale che Trans Edit ha messo a disposizione dei suoi dipendenti e collaboratori. Al mattino, in pausa pranzo o a fine giornata, tra una riunione e l'altra o prima di una conference call, basta solo scegliere tra una lezione di pilates, di zumba o di yoga nel quadro del programma offerto da un'associazione di esperti professionisti del fitness. E se per ricaricare le batterie, i dipendenti preferiscono un po' di sano relax, su un altro piano trovano un living accogliente con divani, sale di lettura e ascolto musica, da una parte, sala con calcio balilla e tavolo da ping pong, dall'altra. Sport, relax ma anche prevenzione: sempre nella sede dell'azienda, il progetto WellTeg offre anche sessioni di informazione sanitaria e sportelli individuali con fisioterapisti, nutrizionisti e posturologi. E per chi cerca un aiuto anche per sbrigare le commissioni, il servizio "salvaspazio" di WellTeg porta la farmacia, il calzolaio, la tintoria, il lavaggio auto e il parrucchiere direttamente in ufficio, grazie a convenzioni a prezzi agevolati concordati con le attività sul territorio. WellTeg è nato grazie a un modello bottom-up: con la somministrazione di alcuni questionari sono stati sondati orientamenti e desideri dei dipendenti, base informativa che è poi servita per formare l'offerta del progetto. Con l'obiettivo di ispirare anche le altre Pmi italiane, Trans-Edit ha concepito WellTeg come progetto aperto a tutte le aziende vicine, invitate a condividerlo e diffonderlo tra i propri dipendenti.





**CONTROCORRENTE.** Le testimonianze di Pwa-Milan

# Intelligenza (e)motiva

di Paola Mungo

**L'**intelligenza emotiva è un aspetto fondamentale dell'intelligenza ed è legata alla capacità di riconoscere, comprendere e gestire con consapevolezza le proprie e altrui emozioni: l'abilità (il talento) nell'individuare, capire e governare in modo consapevole le emozioni e i sentimenti permette di essere proattivi, orientare i propri comportamenti per raggiungere gli obiettivi desiderati – nel breve e lungo termine – e affrontare le situazioni che di volta in volta si presentano, cogliendone in anticipo e preparati le opportunità. Significa essere degli "anticipatori", possedere attitudini all'azione e non limitarsi quindi alla reazione agli eventi.

## La nuova frontiera della professionalità

Oggi più che mai in un contesto in costante e repentino cambiamento, dove significativa è la capacità e l'abilità di cogliere in anticipo e con grande visione tendenze, sfumature, rischi e opportunità, poter contare anche sulla propria intelligenza emotiva (quando la si possiede) diventa un valore competitivo aggiunto, un intangibile asset fondamentale per poter fare la differenza e generare valore nel tempo, uscendo pure dalla propria comfort zone. È una frontiera rilevante della professionalità: il miglioramento delle performance manageriali e di leadership richiede anche questo tipo di talenti.

Sviluppare competenze emotive significa quindi possedere e saper utilizzare in modo efficace abilità come l'empatia, la consapevolezza e l'autoconsapevolezza, la capacità di relazione e di comunicazione, intesa anche come abilità di ascolto attivo; significa favorire e stimolare il



**Paola Mungo**

È co-amministratore delegato di Azimut Holding Spa, società indipendente quotata alla Borsa di Milano, avendo già assunto dal 2007 il ruolo di direttore generale della medesima holding quotata. È anche consigliere di amministrazione di società italiane e estere del gruppo. Laureata in Giurisprudenza con il massimo dei voti, ha in precedenza avuto incarichi con responsabilità crescenti nell'area legale del gruppo finanziario-assicurativo Zurich Financial Services prima di approdare, a fine 2000, in Azimut, inizialmente come direttore progetti speciali e prodotti.

pensiero creativo e costruttivo, la capacità di problem solving e negoziazione; significa sviluppare la passione e il coraggio nelle sfide professionali, coltivare l'imprenditorialità, la flessibilità, la prontezza e la velocità nel generare e cogliere le opportunità, la resilienza (senza alienare la propria identità). E poi, last but not least, significa motivazione come base per l'azione: l'intelligenza (e)motiva come spinta e tensione al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al continuo miglioramento e ricerca di valore e innovazione.

## Un potente acceleratore

Certo di per sé non basta: imprescindibili e altrettanto fondamentali sono le competenze tecnico-professionali tradizionalmente riconosciute, il bagaglio di expertise e skill specifiche. Ma è solo dal connubio e dalla combinazione armonica di entrambi questi aspetti dell'intelligenza che può emergere il vero valore e talento della persona nel suo complesso, ciò che permette di lasciare un segno distintivo e duraturo nel tempo.

L'intelligenza emotiva è quindi una sorta di potente acceleratore per il raggiungimento dei propri obiettivi in un contesto in continuo e profondo cambiamento, è un asset fondamentale per valorizzare le proprie competenze. E come è normale che sia, può essere trasversale per genere, età, educazione. Del resto, come già il genio Leonardo insegnava secoli fa, «Ogni nostra cognizione principia dai sentimenti».

## Una dote da valorizzare

di **Roberta Toniolo**, presidente Pwa-Milan

L'impatto dell'intelligenza emotiva sulla performance dei talenti è, nel contesto odierno, superiore alla competenza tecnica e professionale che li caratterizza. La capacità di saper governare le emozioni nella gestione della complessità, del cambiamento e nella ricerca della soluzione dei problemi, permette di raggiungere già un buon 60% delle performance lavorative. Recenti studi hanno dimostrato che le donne hanno una maggiore intelligenza emotiva rispetto agli uomini. Si tratta di una dote naturale, indipendente da età o titolo di studio, che dovremmo imparare a valorizzare nella carriera professionale così come nella vita privata.

LA GRANDE MOSTRA

# WARHOL

POP SOCIETY



PIRELLA GÖTTSCHE LOWE

Andy Warhol, Marilyn, 1967, serigrafia su carta, 91,4 x 91,4 cm, Collezione privata Eugenio Falcioni, © The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts Inc. by SIAE 2016

## GENOVA, PALAZZO DUCALE

21.10.2016 - 26.2.2017

INFOLINE:  
010/9868057

WARHOLGENOVA.IT  
PALAZZODUCALE.GENOVA.IT

UNA MOSTRA PRODOTTA E ORGANIZZATA DA

Genova  
Palazzo Ducale  
Fondazione per la Cultura



24 ORE  
CULTURA

GRUPPO 24 ORE

PARTECIPANTI ALLA FONDAZIONE PALAZZO DUCALE



SPONSOR



CON IL SOSTEGNO DI

SPONSOR TECNICO

LIGHTING PARTNER

SPONSOR ISTITUZIONALE DELLA FONDAZIONE PALAZZO DUCALE

SPONSOR ATTIVITÀ DIDATTICHE DELLA FONDAZIONE PALAZZO DUCALE

laRinascenza



Reggiani

irén



GENOVA  
1917-2017



**AGING.** Cosa spinge i senior ad ingaggiarsi nel lavoro e a dare il meglio di sé all'organizzazione

# A ogni età, il suo engagement

**I risultati di una ricerca italiana confermano quanto emerso a livello internazionale: gli over 55 sono motivati a promuovere la cultura organizzativa e favorire un buon clima lavorativo**

di **Laura Borgogni** e **Roberto Cenciotti**

**I**l tema dell'aging è oggi sempre più rilevante anche in Italia, dato l'innalzarsi dell'età media della popolazione lavorativa. Per questo le organizzazioni si stanno ponendo alcune questioni centrali: quali opportunità si aprono oggi per gli over 55? Come può essere valorizzato il loro "capitale personale"? Quali sono le caratteristiche distintive da conoscere e intercettare per consentire di trovare ancora un motivo di realizzazione nel lavoro e, allo stesso tempo, consentire all'organizzazione di mettere a frutto il potenziale di cui essi dispongono? Una possibile indicazione ci viene dalla ricerca internazionale, che mette in evidenza come i senior abbiano motivazioni e valori specifici e distintivi rispetto ai giovani. È dunque proprio su tali orientamenti preferenziali, oltre che sulle competenze e capacità, che si può far leva per valorizzare i senior, collocandoli opportunamente nell'organizzazione e creando le condizioni per massimizzare la loro soddisfazione e il loro engagement.

## Lo slancio delle inclinazioni motivazionali

Le inclinazioni motivazionali, in particolare, riguardano la spinta interna a mettere in atto specifiche azioni organizzative e quindi descrivono ciò che porta a preferire e ricercare determinati tipi di attività, situazioni e contesti. Esse, secondo un modello da noi recentemente messo a punto, possono essere di tipo estrinseco (ossia prevedere sollecitazioni esterne, legate al denaro, alla carriera o alla sicurezza del posto di lavoro) oppure di tipo intrinseco, ossia essere legate al lavoro in sé, attraverso sollecitazioni legate sia alle attività sia agli aspetti sociali che sostanziano il ruolo professionale svolto. Per quanto riguarda le motivazioni intrinseche legate alle attività, si può dare il meglio di sé per senso del dovere, per raggiungere goal sfidanti, per desiderio di novità, per evitare di esporsi all'insuccesso, per-

ché motivati all'autonomia o per il significato attribuito al lavoro. Per quanto riguarda le motivazioni intrinseche di tipo sociale, si può dare il meglio di sé perché motivati alla competizione, per esercitare una leadership, perché si è legati affettivamente all'organizzazione (commitment) o per coltivare relazioni interpersonali significative sul lavoro. La soddisfazione delle inclinazioni motivazionali si lega all'engagement nel lavoro: quanto più le inclinazioni proprie della persona saranno soddisfatte, tanto più essa si darà da fare, coinvolgendosi in ciò che fa e perseverando nel raggiungimento delle mete.

## Come capire l'agire delle persone

I valori rappresentano invece ciò a cui le persone danno importanza, le idee e le credenze sulle mete desiderabili nella propria vita. Secondo un modello consolidato in letteratura (Schwartz, 1992), essi possono riferirsi all'area della protezione e della conservazione (ossia si può dare importanza al conformismo, alla tradizione o alla sicurezza), nel complesso definita "conservatorismo", oppure al contrario a quella dell'espressione e della trasformazione (ossia all'autodirettività, alla stimolazione o all'edonismo), nel complesso definita "apertura al cambiamento"; ancora, possono attribuire priorità agli interessi della persona, ossia ai valori di "autoaffermazione" (il successo o il potere), o viceversa dare rilevanza agli interessi di altri e della collettività, ossia ai valori di "autotrascendenza" (la benevolenza e l'universalismo). Conoscere i valori individuali sul lavoro offre indicazioni rispetto a dove le persone allocheranno le loro risorse, su dove investiranno la loro azione organizzativa, sugli scenari ai quali decideranno di esporsi e sulla maggiore o minore compatibilità con il loro ruolo o con il contesto organizzativo, da cui potrà scaturire l'impegno o viceversa la disaffezione.

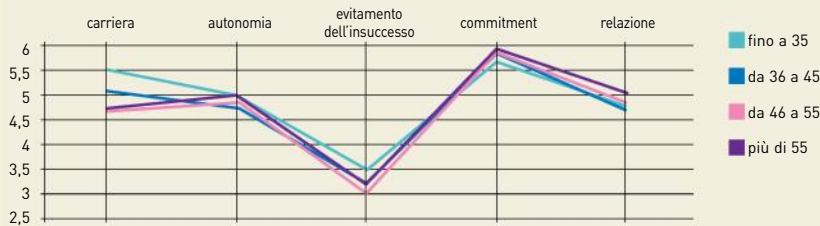


**Laura Borgogni** è professore ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni - Sapienza Università di Roma; Direttore scientifico di Utilia

**Roberto Cenciotti** è dottorando di ricerca in Psicologia della Personalità e delle Organizzazioni - Sapienza Università di Roma

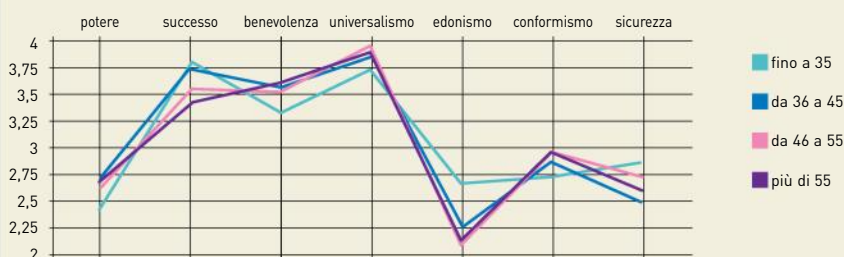


Grafico 1. **Inclinazioni motivazionali (MyDrive) attraverso le fasce di età**



Nota: si riportano (con punteggi su scala da 1 a 7) le sole dimensioni che mostrano differenze significative

Grafico 2. **Valori personali (Val) attraverso le fasce di età**



Nota: si riportano (con punteggi su scala da 1 a 5) le sole dimensioni che mostrano differenze significative

## Cosa cambia in base all'età

**Inclinazioni motivazionali.** La ricerca condotta dalla Sapienza ha inteso innanzitutto esplorare, su un campione di 750 lavoratori operanti in diverse organizzazioni italiane, le differenze che diversi gruppi di età (giovani fino ai 35 anni, lavoratori fra i 36 e i 45 anni, lavoratori fra i 46 e i 55 anni, senior al di sopra dei 55 anni) presentano rispetto ai loro punteggi medi nelle diverse inclinazioni motivazionali, misurate attraverso il questionario MyDrive (Borgogni, Consiglio e Cenciotti, Utilia, 2013a). I risultati (v. grafico 1) hanno mostrato che, rispetto alle motivazioni estrinseche, i più giovani (<36 anni) sono più motivati alla carriera, a seguire troviamo la fascia 36-45 anni e infine le persone dai 46 anni in su. Per quanto riguarda invece le motivazioni intrinseche, i più giovani (<36 anni) come i più anziani (>55 anni) preferiscono, rispetto alle altre fasce, lavorare in autonomia. I più giovani sono inoltre più inclini, rispetto ai più anziani, a evitare l'esposizione all'insuccesso. I senior, al contrario, sono più propensi a ingaggiarsi in un legame di identificazione con l'or-

ganizzazione e allo stesso tempo più motivati alla relazione.

**Valori.** Per quanto riguarda i valori, invece, le differenze fra le loro medie sono state testate in un campione di 759 lavoratori, con caratteristiche simili al precedente, ricorrendo per la misurazione dei valori al questionario Val (Borgogni, Consiglio e Cenciotti, Utilia, 2013b). I risultati (v. grafico 2) hanno evidenziato come i senior (>55 anni) diano più importanza ai valori altruistici di autotrascendenza (benevolenza e universalismo), mentre i giovani (<36 anni) risultano avere i livelli più bassi in queste dimensioni. Inoltre, spostando il focus sui valori di autoaffermazione, i più giovani (<36 anni) danno meno importanza al potere rispetto a tutti gli altri gruppi (il punteggio maggiore è invece appannaggio della fascia 36-45 anni), mentre rispetto ai senior danno maggiore importanza al successo, ovvero al riconoscimento delle proprie competenze. Sempre i più giovani valutano come prioritarie le opportunità di bilanciare il lavoro con lo svago (edonismo) e la sicurezza rispetto ai senior (>55 anni), che invece risultano avere il valore più

elevato in conformismo, ovvero al rispetto delle direttive organizzative.

Per le altre inclinazioni motivazionali e per gli altri valori non sono invece emerse differenze significative fra le diverse fasce di età (e non vengono riportate nei grafici).

## Il contributo dei senior

In sintesi, da un punto di vista motivazionale, i senior, rispetto ai più giovani, risultano più inclini alla relazione interpersonale, sono meno orientati alla carriera e più legati alla propria organizzazione; come i più giovani, inoltre, lavorano meglio in autonomia. Da un punto di vista valoriale, invece, i senior danno maggiore importanza al benessere degli altri e all'uguaglianza di tutti nell'organizzazione, al rispetto dei ruoli, all'essere riconosciuti come leader o punti di riferimento, rispetto ai più giovani, che al contrario assegnano maggiore priorità al successo, alla protezione dai rischi e allo svago. Ne emerge un quadro che configura i senior come potenziale supporto nell'inserimento professionale dei neoassunti e come punto di riferimento nello sviluppo dei giovani per le aree di loro competenza. Possono altresì essere valorizzati per promuovere l'impegno e la cultura organizzativa, come mediatori nella soluzione di conflitti, o ancora come facilitatori nello sviluppo e nel mantenimento di un buon clima lavorativo, caratterizzato dalla cura per la qualità dei rapporti instaurati. La bassa motivazione alla carriera unitamente al basso valore del successo e dell'edonismo rendono inoltre il senior una risorsa su cui poter contare per la dedizione al lavoro in sé, senza la necessità di fornire incentivi esterni. Si segnalano infine come punti di attenzione: i cambiamenti attuati verso attività differenti da quelle consuete, che possono indebolirne il legame con l'organizzazione; la valorizzazione e la promozione del ruolo sociale; la ricognizione degli orientamenti motivazionali e valoriali specifici dei senior, oltre che delle loro competenze, così da poter prevedere per loro obiettivi mirati e commisurati alle loro caratteristiche distintive.





**ERRORI COMUNI.** I paradossi nella gestione quotidiana del capitale umano

# I due volti del sindacato

**Nessun dubbio sull'importante ruolo del sindacato in passato. Ma per fare oggi gli interessi dei lavoratori è indispensabile proporsi in modo diverso. Per creare valore, per tutti**

di **Angelo Pasquarella**

**P**erché i sindacati oggi ci appaiono come un mondo conservatore, resistente e ancorato al passato? Le moderne società non hanno forse bisogno di forme che aggregino i lavoratori, forniscano loro servizi e che li rappresentino?

Ancora una volta siamo di fronte a un fenomeno culturale: il sindacato è oggi espressione delle sue radici culturali di ieri. L'affermazione e il consolidamento del sindacato sono avvenuti negli anni '50 e '60 quando quest'ultimo ha contribuito, senza dubbio, a migliorare le condizioni dei lavoratori e a stimolare la crescita economica. Il problema sta nel fatto che il contesto è oggi profondamente cambiato.

Nei momenti di turbolenta crescita economica è prioritario, per i lavoratori, ripartire la ricchezza e secondario preoccuparsi della sua generazione. Il valore viene creato da un sistema in espansione. Si tratta solo di stabilire come dividerlo. In questo contesto le istanze sociali nel mondo del lavoro sono necessariamente legate a una sorta di contrapposizione che può sfociare anche in duri scontri. L'arma dello sciopero è peraltro efficace perché reca un danno consistente, in quanto può impedire di soddisfare una domanda di prodotti che permane sostenuta. Le lotte operaie sono state addirittura anche utili per sostenere la domanda interna, attraverso una diversa ripartizione del valore, che ha diffuso benessere ed è stata funzionale allo stesso capitalismo.

Se applichiamo però una politica sindacale spartitoria in un momento in cui vi è contrazione economica e il problema è quello della generazione di nuova ricchezza, otteniamo le storture che sono sotto i nostri occhi e che portano a ritenere il sindacato inutile o dan-

noso per l'intera società. Quando un'impresa (fatta di sistema imprenditoriale, organizzazione, esperienze, cultura e relazioni con clienti, fornitori, fisco, territorio e lavoratori) sparisce, non scompare solo un pezzo di essa (il cosiddetto padrone) ma tutto il complesso di interessi di cui l'azienda rappresenta il punto nodale. Il danno sociale è enorme.

Se il sindacato, nei momenti economici favorevoli, può e deve avere (nell'interesse di tutti) un atteggiamento orientato alla contrapposizione in funzione spartitoria, potendosi disinteressare di come il valore viene generato, in periodi in cui occorre far generare nuova ricchezza è esattamente l'opposto. In simili momenti l'interesse dei lavoratori è orientato a come si possa concorrere al rilancio e al rinnovamento dell'azienda: da una logica spartitoria si passa a una di sviluppo. Le oscillazioni della domanda, il sorgere di opportunità conseguenti all'apertura di nuovi mercati, il modo di superare un momento di crisi o di garantire l'esecuzione di una commessa non sono, in periodi come quello che viviamo, semplicemente un problema del management, ma riguardano l'insieme dell'azienda e anche e soprattutto chi ci lavora.

I problemi non sono solo di una parte ("saranno ben fatti dell'imprenditore") ma di entrambe e il ruolo del sindacato, in questa situazione, è quello di diventare propositivo e assumersi responsabilità nel rilancio dell'impresa favorendo nuove e più flessibili forme di gestione ed esecuzione del lavoro. Ancora una volta suggerimenti ci vengono dalla Germania, con i molti casi relativi al settore metalmeccanico. È questo il salto culturale che anche l'Italia si aspetta. Un'occasione storica di rinnovamento per il sindacato. ■



**Angelo Pasquarella**  
è presidente di  
Projectland

**NEUROSCIENZE.** Come trasformare le organizzazioni partendo dalla scienza

# Cervelli al lavoro

**Pensare di introdurre il cambiamento continuo e la formazione continua in azienda, senza tener conto della complessità del processo decisionale e di apprendimento, è uno sbaglio. Ecco perché**

di **Gaia Fiertler**

**O**ggi tra rivoluzione digitale, rivoluzione dei mercati e rivoluzione dell'organizzazione del lavoro è richiesta una spiccata capacità di adattamento al cambiamento continuo, insieme a una buona dose di auto-motivazione, spirito di collaborazione, imprenditorialità, entusiasmo, energia. Mai come oggi tanta attenzione viene posta, almeno a livello di intenti, al valore del capitale umano, asset altamente strategico per qualsiasi organizzazione che voglia competere ed eccellere in questo mondo inedito. Sono le persone che fanno la differenza, si sente ripetere, eppure i livelli di engagement, il termometro del benessere in azienda, restano bassi dappertutto. Le persone sono insoddisfatte di quanto viene loro richiesto, di come viene richiesto di svolgerlo, lo sforzo energetico del cambiamento viene spesso vissuto come eccessivo rispetto alle attese previste (il gioco non vale la candela) e sono in continuo allarme per lo stato di incertezza con cui affrontano le loro giornate.



## Cosa c'è in gioco

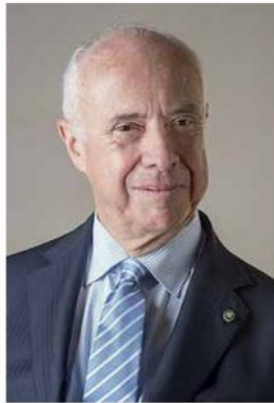
Ci sono in campo pressioni e fonti di stress da un lato, resistenze e scarsa motivazione dall'altro. Ma in realtà c'è molto di più in gioco. Con la richiesta di cambiare c'è in gioco la complessità della creazione di nuove abitudini, e dunque di nuovi comportamenti, dove vengono coinvolte convinzioni, emozioni, altre abitudini radicate e tanti, tanti automatismi. Una ricerca della Duke University ha rilevato che oltre il 40% delle azioni quotidiane compiute dalle persone sono frutto non di decisioni, ma di abitudini. «Il nostro cervello collasserebbe se non creasse automatismi, scorciatoie, schemi ripetibili a partire da comportamenti appresi, che diventano abitudini automatiche – spiega **Fabrizio Favini**, partner della società di consulenza Deltavalore e autore del libro *Comportamenti aziendali ad elevata produttività - Integrazione tra stili di management e neuroscienze* (GueriniNext, 2016) –. Il cervello dell'uomo corrisponde al 2% del peso corporeo, ma consuma il 20% di energia e ne consumerebbe ancora di più se non entrasse in modalità risparmio con le sue strategie, visto che come organo elettrochimico non smette mai di processare informazioni».

## Come cambiare i comportamenti

Oggi le neuroscienze offrono una tale ricchezza di evidenze sul fun-



zionamento del cervello al lavoro, che possono dare un grande contributo anche quando si parla di persone al lavoro. Pensare di introdurre il cosiddetto “cambiamento continuo” in azienda, e la parallela formazione continua, senza tener conto della complessità sottostante a livello di emozioni, pensieri, trappole mentali (fra cui “bias”, ossia pregiudizi, alibi, scorciatoie, conclusioni affrettate anche per pura pigrizia), potrebbe rivelarsi inefficace e controproducente a livello di motivazione e coinvolgimento delle risorse umane. Il cambiamento continuo richiede la costante capacità di adattamento a stimoli nuovi e inconsueti, sviluppando la cosiddetta “resilienza” e, parallelamente, la creazione di nuovi comportamenti che, nel contesto di turbolenza costante, dovranno essere a loro volta sufficientemente flessibili. Servono allora nuove strategie formative per creare nuovi paradigmi comportamentali, perché è sempre più chiaro che comportamenti e decisioni sono frutto di meccanismi mentali complessi che coinvolgono non solo la razionalità, il pensiero controllato, conscio, ma anche pensieri inconsci, automatici ed emozioni.



Fabrizio Favini,  
partner di Deltavalore

### La verità sul processo decisionale

Come deve muoversi allora un manager in questo campo minato, come fa a guidare i suoi, come riesce a farli aderire al nuovo e al continuamente diverso con convinzione, entusiasmo e con l'apprendimento di un nuovo modo di lavorare? Le più recenti ricerche neuroscientifiche che, ormai uscite dai laboratori clinici, con le tecniche di “brain imaging” monitorano il funzionamento del cervello nelle fasi decisionali e negoziali, nei comportamenti quotidiani e nell'apprendimento, confermano che il processo decisionale (anche decidere di cambiare) è in minima parte razionale, svolto nella neocorteccia frontale sulla base del principio di utilità. Intervengono infatti una serie di automatismi comportamentali, finalizzati al risparmio energetico del cervello, ed emozioni inconscie che influiscono sul giudizio e possono rendere la decisione non sempre funzionale all'obiettivo. Il tempo tiranno, poi, con la necessità di prendere decisioni veloci in condizioni di incertezza, rinforza la tendenza a mettere in azione strategie mentali conservative che saltano velocemente alle conclusioni, anche se con poche informazioni a disposizione, reiterando scelte e comportamenti magari legati al passato ma inadatti alla nuova, e magari solo simile, situazione.

### Le resistenze mentali all'apprendimento

Lo stesso apprendimento, se non si tiene conto delle resistenze mentali che entrano in gioco senza volerlo,

rischia di non essere duraturo e di non generare nuove modalità di lavoro e nuovi atteggiamenti, se non si ha piena consapevolezza dei giocatori in campo, che sono almeno quattro, come spiegano alcuni ricercatori dell'Università La Sapienza di Roma nel capitolo “Misurare l'emozione e l'attività cerebrale correlata al decision-making durante le scelte di consumo” in *Neuroscienze e management* (a cura di Maria Emanuela Salati e Attilio Leoni, Guerini-Next 2015). Processi automatici sia cognitivi che emotivi, non associati a nessuna sensazione o sforzo soggettivo, che non richiedono attenzione, operano fuori dalla consapevolezza conscia, sono sempre attivi

e costituiscono la maggior parte dell'attività elettrochimica del cervello; nonché processi emotivi e cognitivi controllati, i primi che motivano il comportamento di accettazione/rifiuto, i secondi di vero/falso utilizzando una logica sequenziale passo dopo passo, sono associati a sensazioni soggettive di sforzo e se ne è consci. Si verificano solo in particolari momenti, quando quelli automatici vengono interrotti, ad esempio quando si deve affrontare un evento inaspettato, prendere una decisione e confrontarsi con qualsiasi tipo di problema. Di fatto, però, negli esseri umani il comportamento è il risultato dell'interazione tra questi quattro giocatori, controllati e automatici da una parte, emozionali e razionali-cognitivi dall'altro. Cosa fare allora?

### Autoconsapevolezza, la chiave di volta

«La chiave di volta è acquisire consapevolezza su cosa agisce dentro di noi quando dobbiamo prendere una decisione – spiega Favini –. Osservare quali emozioni proviamo e quali pensieri ci guidano quando ci accingiamo ad apprendere nuovi modi di fare e di gestire le cose, o quando ci confrontiamo con i colleghi su qualche problema o un nuovo progetto. A volte è meglio fermarsi e rimandare la decisione o l'azione a quando non siamo più vittime dell'emozione, ma più in equilibrio.» L'autoconsapevolezza è la base dell'intelligenza emotiva, come spiega **Daniel Goleman** in *Intelligenza emotiva. Cos'è e perché può renderci felici* (Bur Saggi), significa riconoscere le proprie emozioni nel momento in cui si presentano; quindi imparare a controllarle in modo che siano appropriate alla situazione; automotivarsi nel raggiungere un obiettivo, ritardando la gratificazione e reprimendo gli impulsi, in pratica dominando le emozioni per realizzare uno scopo; riconoscere le emozioni altrui attraverso la consapevolezza delle proprie, sviluppando così empatia, che apre all'intelligenza sociale, e stare nelle relazioni gestendo le emozioni altrui. «L'autoconsapevolezza – sottolinea Favini – è il primo passo per innovare il comportamento e per costruire



**Comportamenti aziendali ad elevata produttività - Integrazione tra stili di management e neuroscienze,**  
F. Favini, GueriniNext, 2016

le nuove capacità professionali sviluppate dall'intelligenza sociale, come la collaborazione, lo spirito di iniziativa e il senso di responsabilità. L'autoconsapevolezza ci permette infatti di distinguere tra la distorsione e la realtà, tra come le cose sembrano, come vorremmo fossero e come sono veramente. È un flusso di preziose informazioni sociali per tutti noi, è assunzione di responsabilità delle conseguenze delle nostre azioni».

### Di cosa hanno bisogno le aziende

«Le aziende – secondo Favini – hanno bisogno di persone responsabili, affidabili, ma tutto parte dall'autoconsapevolezza che va diffusa a ogni livello organizzativo. Ciò non vuol dire neutralizzare la parte emotiva, che può dare comunque un contributo importante, ma consentirci di sapere su che basi ci stiamo muovendo e, ad esempio, di fronte ad automatismi cognitivi o emotivi, decidere di attivare uno sforzo di volontà ripetuto, funzione che risiede nella neocorteccia, che è la parte razionale, per favorire un cambiamento duraturo. La forza di volontà è infatti un'abitudine abilitante che si può apprendere facendola diventare una preziosa abitudine organizzativa. Oppure, attraverso la consapevolezza, valutare meglio l'opportunità o meno in un determinato contesto di seguire la risposta emotiva. Ognuno di noi tende a prendere decisioni per massimizzare il proprio beneficio personale, ma con una maggiore collaborazione tra parte emotiva e parte razionale si possono raggiungere risultati soddisfacenti sia per sé che per l'azienda, tenendo conto di più fattori che contribuiscono allo sviluppo complessivo. Lavorare sulla consapevolezza è assai vantaggioso per il successo di una organizzazione».

### Da dove arrivano le risposte più veloci

Una delle grandi scoperte delle neuroscienze negli ultimi decenni, infatti, è che la risposta emotiva dell'amigdala, la ghiandola che fornisce informazioni sulla vantaggiosità o meno di uno stimolo, non è sempre filtrata dalla neocorteccia che, nel frattempo, ha raccolto informazioni più dettagliate che elabora analiticamente. Esiste infatti un fascio sottile di fibre nervose che collegano direttamente il talamo sensoriale (che riceve

lo stimolo dall'esterno) all'amigdala che elabora direttamente la propria risposta alla minaccia o alla gratificazione, ma in modo sommario e con poche informazioni a disposizione, quindi con possibili conseguenze negative a livello individuale e sociale. In pratica il sistema limbico, che è il cervello più antico dove risiedono la gestione delle emozioni, l'archivio emozionale cui andare a pescare quando si ripresentano situazioni simili (utile in termini evolutivi) e l'archivio dei comportamenti appresi che diventano abitudini, è più veloce dell'elaborazione razionale della neocorteccia che è il cervello più recente, di centomila anni, più preciso ma più lento.

### L'intelligenza delle emozioni

L'obiettivo che già intravedeva Goleman è quello di una integrazione proficua delle risposte dei due cervelli, quello razionale e quello emotivo, attraverso l'intelligenza emotiva e l'intelligenza sociale. «Da qualche tempo le neuroscienze ci confermano come si attivino aree diverse del cervello nei processi decisionali e comportamentali, meccanismi che non possiamo più trascurare se vogliamo aumentare la produttività delle nostre aziende – commenta Favini –. Da queste registrazioni empiriche le decisioni risultano in minima parte razionali (confermato anche dagli andamenti di mercato degli ultimi anni) per una fisiologica preponderanza della dimensione emozionale su quella razionale. L'obiettivo da ricercare è la convivenza tra le diverse dimensioni, è impensabile infatti pretendere di bloccare la parte emotiva, perché le emozioni entrano tutti i giorni in azienda a guidare giudizi, simpatie, antipatie, collaborazione, decisione e apprendimento. La vera sfida è averne coscienza e capire quale può esserne un uso intelligente, per esempio tenendo conto delle emozioni altrui nel comunicare una decisione, nel dare un feedback o nel lavorare insieme. E verificare come talvolta gli altri ci percepiscano diversamente da come ci aspettiamo noi e come le loro azioni non corrispondano alle nostre aspettative. D'altronde, le azioni sono di natura fisica e sono dunque monitorabili, mettendo a nudo pensieri ed emozioni, di cui a volte siamo del tutto inconsapevoli.» ■





**SCUOLA-LAVORO.** “Impresa in azione”, il programma di educazione imprenditoriale di JA

# Il potenziale sta in classe

**Una collaborazione virtuosa tra scuola e mondo del lavoro, che sta contribuendo a un cambiamento profondo di mentalità dei ragazzi, ma anche di insegnanti e dirigenti scolastici, sviluppando un approccio all'innovazione**

**C**hi ha detto che in Italia non ci sia spirito imprenditoriale? Negli ultimi due anni l'Istituto Fermi di Pontedera e il Pacinotti-Archimede di Roma si sono aggiudicati il premio “The Entrepreneurial School Award” di Junior Achievement Europe, come le scuole più imprenditive d'Europa. L'Italia è al primo posto anche per numero di studenti che hanno ottenuto la certificazione Entrepreneurial Skills Pass: 840 hanno superato l'esame su 3.438 studenti in 17 paesi europei, dimostrando di aver acquisito conoscenze teoriche e pratiche in ambito economico, finanziario e imprenditoriale.

## La spinta della legge sull'Alternanza Scuola-Lavoro

Ma di cosa stiamo parlando? Dal 2002 è attiva anche in Italia Junior Achievement (JA), la più vasta organizzazione non profit al mondo dedicata all'educazione economico-imprenditoriale nella scuola. In 122 paesi, la rete di JA riunisce oltre 450mila volontari d'impresa e, con loro, raggiunge oltre 10 milioni di studenti al mondo. L'entrata in vigore in Italia della Legge 197 (la Buona Scuola), con l'obbligo di Alternanza Scuola-Lavoro, ha dato una forte spinta alla partecipazione a “**Impresa in azione**”, il programma di educazione imprenditoriale di JA per gli studenti degli ultimi tre anni delle scuole superiori. L'incremento è stato del 50% nell'anno scolastico 2015/2016 sull'anno precedente e del 38% quest'anno. Gli studenti coinvolti sono passati da 13mila a 18mila e le classi da 700 a 900, con un migliaio di docenti disponibili di realtà come ABB, Accenture, Assefi, Assolombarda, AXA, Bata, Citi, Credit Suisse, ExxonMobil, Fondazione Cariplo, Fondazione Varone, GE, Hyundai Motor Company Italy,

JP Morgan, LinkedIn, Manpower Group, Mediobanca, MetLife, Mitsubishi UFJ Financial Group, Ricoh, Siemens, Struttura Valle D'Aosta, The Walt Disney Company Italia, Tree, UniCredit.

## Dalla formazione alla realizzazione di mini-imprese

I volontari, detti “dream coach”, sono dipendenti di queste aziende, fondazioni e istituzioni, educatori e insegnanti che, secondo logiche di responsabilità sociale e volontariato, vanno in classe e forniscono strumenti e metodi didattici pratici e concreti per sviluppare competenze imprenditoriali. L'obiettivo ultimo è quello di sperimentare e rafforzare quel mix di abilità trasversali come il team working, l'assunzione di responsabilità, lo spirito di iniziativa, la perseveranza, la creatività, l'intraprendenza, la negoziazione, il coraggio e la fiducia in se stessi, che fanno da motore all'imprenditorialità stessa. Il programma, riconosciuto come forma di Alternanza Scuola-Lavoro dal Miur, prevede che le classi costituiscano delle “mini-imprese” a scopo formativo sviluppandole dall'idea al lancio sul mercato, per una durata dalle 80 alle 120 ore da ottobre a maggio. Da aprile le mini-imprese partecipano alle selezioni regionali e, se superano la graduatoria, finiscono in finale

Eliana Baruffi,  
presidente di Junior  
Achievement Italia





e alle gare internazionali. L'anno scorso i nostri studenti hanno dato vita a oltre 650 mini-imprese, valutate e selezionate in base a innovazione, fattibilità e apprendimento. Gli studenti che sono arrivati in finale sono stati 90, con 24 progetti di business. Ca' Deme, il progetto che ha vinto, è già sul mercato. Vende su Internet Cioccoli, il cioccolatino con l'oliva del Lago di Garda, realizzato da alcune classi dell'Istituto alberghiero "Caterina de' Medici" di Desenzano del Garda.

### Il valore della competizione

Le competizioni sono parte integrante del processo di apprendimento e, benché facoltative, completano il percorso, dando anche la possibilità di verificare il gradimento del pubblico, costituito da professionisti, imprenditori e docenti universitari. «Impresa in azione è una collaborazione virtuosa tra scuola e mondo del lavoro, che sta contribuendo a un cambiamento profondo di mentalità – commenta **Eliona Baruffi**, presidente di Junior Achievement Italia, dove ha iniziato come volontaria nel 2007, responsabile Comunicazione Corporate di ABB –. Abbiamo misurato l'efficacia di questa iniziativa nel far prendere coscienza ai ragazzi della possibilità di autodeterminarsi e di investire su se stessi, di guardarsi intorno, di raccogliere bisogni, di trovare idee e soluzioni, provando, sperimentando e anche sbagliando, perché non sempre la prima idea è quella vincente, ma ciò che conta è sviluppare un approccio all'innovazione. Stiamo avvicinando anche insegnanti e dirigenti scolastici a questo atteggiamento imprenditoriale e, al tempo stesso, offriamo ad aziende medio-piccole un modello già funzionante e scalabile per partecipare all'Alternanza Scuola-Lavoro senza doversi inventare nulla di nuovo o di dispendioso. Un altro beneficio è l'incontro con i Millennials, che saranno i loro futuri colleghi.» ■

Ga.Fier.

## Erasmus+ per apprendisti e personale Hr

**E**rasmus+ non solo per studenti, ma anche per apprendisti e personale Hr. Nell'ultima programmazione 2014-2020 del programma dell'Unione europea per l'Istruzione, la Formazione, la Gioventù e lo Sport, oltre ai tradizionali "learners" (discenti, in particolare studenti e neo-qualificati entro un anno dalla qualificazione) è stata inserita la categoria degli apprendisti. Di fatto, gli apprendisti venivano già inseriti nei bandi della precedente programmazione, ma ora sono ammessi direttamente dal Regolamento istitutivo del Programma Erasmus+ a partecipare a iniziative di mobilità internazionale, con forme di partenariato transnazionale finanziato. Sono previsti anche scambi di massimo due mesi per gli staff Hr e i responsabili della formazione delle aziende, che hanno modo di fare formazione all'estero e di aggiornarsi e confrontarsi con altri colleghi. «È una ottima occasione per sviluppare relazioni internazionali e condividere buone pratiche con una gestione dei rimborsi semplificata», spiega **Sveva Balduini**, ricercatore di Inapp, l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, che ospita l'Agenzia Nazionale Erasmus+ per il settore Istruzione e Formazione professionale.

### Quali sono i vantaggi per le aziende partecipanti?

I vantaggi sono molteplici, dall'employer branding perché si investe su una risorsa giovane che per un periodo si manda all'estero, a un'apertura internazionale grazie allo scambio temporaneo di risorse. Parlo di scambio perché, a sua volta, l'azienda italiana può ospitare apprendisti stranieri. Di fatto, si entra in un circuito più ampio che può far nascere nuove opportunità di busi-

ness, arricchendosi al contempo del know-how di altre realtà grazie all'esperienza del proprio dipendente.

### Come funziona il sistema?

I paesi coinvolti devono essere almeno due, quello di invio e quello di destinazione della persona in mobilità, e in ognuno di questi deve esserci un'azienda o una scuola capofila, più altre realtà partner. Viene stilato un progetto condiviso con il partner dell'altro paese e il capofila ci sottopone la richiesta di erogazione fondi.

### E la rendicontazione?

Abbiamo una rendicontazione semplificata: viaggio e soggiorno vengono rimborsati sulla base di scale di costi unitari (tabelle di riferimento in base al paese di destinazione, al costo della vita e alla durata del soggiorno), mentre le spese organizzative dell'azienda o della scuola sono forfettarie, 350 euro per ogni partecipante fino a cento; 200 euro dal centunesimo partecipante in su. L'80% del finanziamento viene erogato prima della partenza. Il programma si può svolgere in due anni e ovviamente la stima del numero dei partecipanti deve essere indicata in fase di presentazione del progetto.

### Ma, di fatto, una Pmi come fa a muoversi da sola?

Non si muove da sola, entra in una rete sia territoriale che internazionale. Ci si può rivolgere all'associazione industriale di riferimento o alla Camera di Commercio per verificare se ci siano già progetti in campo o per proporsi come capofila. Tra l'altro, la scelta non è limitata a un elenco dato di aziende ed enti formativi esteri, ma si può proporre direttamente un progetto a un'azienda di un altro paese che interessi particolarmente. ■

Ga.Fier.



**ASSENTEISMO.** Come prevenire o gestire al meglio un fenomeno diffuso nelle aziende

# I benefici del Colloquio di Rientro

**Dalla malattia al malessere legato al posto di lavoro, sono diversi i motivi del fenomeno dell'assenza dall'azienda, che pesano sulla produttività**

di **Giuditta Villa**

**C**i sono i problemi di salute, quelli familiari. Poi c'è quella sorta di malessere che ha radici all'interno dell'azienda: le cause delle assenze dei collaboratori dal luogo di lavoro possono essere numerose. Tutte sono importanti, tutte "pesano", anche a livello economico: l'1% di assenteismo genera un costo variabile pari a un range dallo 0,3% al 1,87% del totale della retribuzione dei collaboratori e, secondo i dati del Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale (l'associazione dei direttori delle risorse umane), "escludendo i dirigenti, per tutti gli altri dipendenti delle aziende private, in Italia, la percentuale di assenteismo in un anno arriva al 5%; al 12% nel caso delle aziende pubbliche".

## Il "colloquio" va iniziato prima del rientro

Il tasso di assenteismo è un dato che va dunque non solo monitorato, ma anche approfondito nelle sue reali cause. A questo proposito, fondamentale diventa il momento del cosiddetto "Colloquio di Rientro", che da una parte ha lo scopo di facilitare la reintegrazione del dipendente (anche se si è trattato di un'assenza di pochi giorni), dall'altra permette di identificare le eventuali criticità per porvi rimedio e, in ultimo, è un momento chiave per accrescere e rafforzare la relazione professionale. Il Colloquio di Rientro non è un semplice incontro in cui condividere informazioni tra un soggetto (colui che è stato assente) e il suo manager di riferimento. È, in realtà, un processo composto da più fasi, lungo un arco temporale più esteso, che ha l'obiettivo di instaurare un rapporto di fiducia con la persona che si è assentata. Tale relazione non deve però originarsi solo in fase

di rientro al lavoro, ma durante l'assenza stessa del dipendente. Il colloquio in fase di rientro infatti potrà essere più efficace se basato su una relazione più "attenta" costruita con la persona durante il suo periodo di malattia. Nel caso di un'assenza prolungata, per esempio, sarebbe bene che il manager contattasse il proprio collaboratore: una semplice telefonata o un Sms (o un incontro di persona se possibile e se gradito) sono gesti che denotano attenzione e cura, oltre che essere occasioni preziose per raccogliere e condividere alcune informazioni. Quando è previsto il rientro, qual è lo stato psicofisico della persona, quali sono le sue aspettative, sono temi che aiutano i manager a indirizzare al meglio il Colloquio di Rientro della persona al lavoro e la conseguente riorganizzazione delle attività.

## Ritorno, la fase più delicata

Come comportarsi, poi, nel momento in cui la persona ritorna al suo posto di lavoro? Il reingresso sarà molto più efficace se percepito come "autentico" e partecipato da entrambe le parti: questa è la fase più delicata. L'incontro dovrà avvenire il giorno stesso del rientro al lavoro, avrà una durata non inferiore a mezz'ora, e il manager dovrà adottare un atteggiamento accogliente e di ascolto del proprio collaboratore. Sarà fondamentale che il manager presti attenzione a rispettare la privacy del collaboratore, senza entrare nel merito delle motivazioni per cui la persona si è assentata. È però possibile, senza porre domande troppo dirette e invasive, cercare di comprendere lo stato psicofisico della persona in quel momento, e capire come sta procedendo il suo recupero. Dall'altro lato, se il dipendente non avesse rispettato la procedura necessaria, ad



**Giuditta Villa** è director Southern Europe Hr performance di Ayiming



esempio non avesse avvertito il suo responsabile o non avesse inviato per tempo la comunicazione relativa alla sua assenza dal lavoro, sarà compito del manager chiarire la necessità di questi aspetti, affrontando anche tematiche più formali. Per un manager molto focalizzato sul business, che desidera riorganizzare nel breve tutte le attività del team, forse questo colloquio potrebbe non sembrare importante. È strategico quindi che l'azienda supporti in termini formativi il top management, così da accrescere la loro consapevolezza sull'importanza che questo momento ha nella relazione di fiducia con i propri collaboratori e nel gestire al meglio situazioni di questo tipo.

### **Riallineamento e focus su linee di sviluppo**

Dopo aver "raccolto" il collaboratore ed essersi accertato della piena ripresa della sua salute, il manager ha il compito di valorizzarne la presenza, riallineandola con quanto accaduto in azienda durante la sua assenza. Il motivo è molto semplice: è ogni singolo collaboratore, insieme ai colleghi, a determinare il successo del team e dell'azienda nel suo complesso. È infatti essenziale che la persona assente, una volta rientrata, non arrivi mai a pensare che la sua presenza/assenza non venga percepita e non faccia alcuna differenza all'interno del processo aziendale: ecco perché il ricongiungimento con il contesto organizzativo è così importante. Durante l'incontro, potrà essere utile riallinearsi sulle prospettive di sviluppo a breve e medio termine, cercando di glissare su eventuali disagi che la sua assenza possa avere generato all'azienda. Inutile colpevolizzare la persona per un'assenza che, magari, è stata dettata da gravi motivi di salute. Appare chiaro quindi, che il Colloquio di Rientro è una miniera preziosa di informazioni e stimoli che possono essere condivisi e di messaggi positivi che possono essere trasferiti al collaboratore.

### **La possibilità di un reintegro graduale**

Verso la fine del colloquio, dopo aver verificato il reale stato di salute, il riallineamento con i contenuti operativi legati al rientro in azienda, eventuali malesseri causati proprio dal posto di lavoro, arriva il momento della sintesi: è importante sfruttare il confronto avuto per dare utili indicazioni alla persona, in modo che questa possa riprendere a lavorare nelle migliori condizioni possibili. Per esempio,

se la persona ha espresso il desiderio di ricominciare subito a lavorare senza problemi, si potrebbe, in caso sia d'accordo, alleggerire il suo carico di lavoro per un periodo determinato, rivedere le sue scadenze, ridurre provvisoriamente i suoi orari di lavoro o predisporre sistemazioni alla postazione di lavoro, qualora il collaboratore avesse avuto danni fisici (ad esempio gesso dovuto a una frattura ossea, fragilità post-operatoria), in modo da permettere un reintegro immediato ma graduale.

### **E se l'assenza dipende dal contesto aziendale?**

C'è però un passo ulteriore che il manager può compiere per rendere il colloquio ancora più efficace. Considerato che alcuni studi rivelano che la maggior parte delle persone ritiene che il proprio lavoro sia faticoso, perché non verificare se la causa dell'assenza sia da correlare in qualche modo al clima organizzativo? Come già detto, non è opportuno porre domande dirette, per esempio indagando eventuali conflitti con colleghi o con altri responsabili. Nel caso si sospetti una situazione di grande stress professionale, è opportuno utilizzare formulazioni di domande neutre (del tipo: "Ti sei assentato tre volte questo semestre. Che percezione hai rispetto al tuo lavoro?"), evitando di adottare atteggiamenti sospettosi o inquisitori. In questo caso, oltre a un reintegro graduale, possono essere presi in considerazione altri accorgimenti, dalla formazione alla job rotation.

### **Accorgimenti validi per tutti**

Per gestire al meglio il rientro di un collaboratore, le aziende potrebbero:

- identificare degli indicatori: la durata e la natura delle assenze, l'evoluzione, il tipo di persone coinvolte, confrontando queste informazioni con benchmark nel proprio settore di attività. Il loro monitoraggio permetterà di capire se le misure adottate nella prevenzione dell'assenteismo vanno nella direzione corretta e generano i risultati attesi;
- accrescere la consapevolezza dei collaboratori sul tasso di assenteismo in azienda e sugli effetti che questo porta;
- disegnare e implementare procedure semplici e chiare sulla gestione delle assenze;
- assicurarsi che il processo necessario per la comunicazione di un'assenza sia chiaro a tutti;
- formare i manager per una buona conduzione del Colloquio di Rientro. ■





di Mauro Meda,  
Segretario Apaform

## OSSERVATORIO FORMAZIONE

A CURA DI **ASFOR**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA FORMAZIONE MANAGERIALE

# Qualifica: formatore

Come ha sottolineato Elio Borgonovi, presidente Apaform, durante la cerimonia di consegna degli attestati agli ultimi formatori manageriali qualificati: «La qualificazione del formatore manageriale attraverso Apaform – inserita dal ministero dello Sviluppo Economico nell'elenco delle associazioni professionali non ordinistiche che rilasciano l'attestato di qualità dei servizi dei propri associati attraverso la qualificazione nella figura di formatore manageriale – configura un prezioso riconoscimento di competenze e abilità. La qualificazione ottenuta rappresenta una garanzia nel mercato globale nei confronti di istituzioni pubbliche, imprese, committenti e partecipanti a programmi formativi, specialmente in ambito master, executive o realizzati in area corporate».

La messa a punto di un rigoroso sistema di qualificazione ha impegnato Apaform in un percorso progettuale e di sperimentazione durato due anni (di cui "L'Impresa" ha parlato a giugno e dicembre 2015). Ora è stata avviata una fase di allargamento della base associativa e di più ampio riconoscimento e valorizzazione della professione perché soltanto formatori di elevate competenze e capacità possono sostenere la diffusione di una moderna cultura manageriale e diffondere buone pratiche di gestione, guidando verso la digital transformation e l'innovazione. E le candidature ricevute dalla segreteria Apaform per il 2017 sono un segnale del valore attribuito dal mercato al processo di qualificazione – sviluppato sotto la guida di Marco Vergeat, vicepresidente e presidente della Commissione di Valutazione di Apaform – per contribuire alla costruzione di un si-

stema in grado di aggregare una rete di esperti, professionisti eccellenti, in modo da condividere e sommare le positività dei diversi soggetti coinvolti. Inoltre, il modello Apaform indica un'identità professionale utile anche ai giovani che, al termine del percorso universitario o di un master, vogliano intraprendere una professione stimolante e impegnativa come quella del formatore manageriale. Una formazione di alto livello, sviluppata da istituzioni eccellenti con *faculty qualificate*, è necessaria nel nostro paese perché le nuove strade della competitività e gli investimenti di capitale e sulle risorse umane si indirizzino là dove c'è un sistema di apprendimento in grado di collegare e unire imprese, università, scuole di management e persone. Tra l'altro, investire sulle competenze delle persone e sul capitale umano consente di affrontare con successo nel mondo del lavoro il tema della "intergenerazionalità", in una visione di sistema economico inclusivo e capace di sommare e integrare in una cultura condivisa contributi e specificità apportate dalle diverse generazioni.

Inoltre, nella nuova fase di sviluppo delle politiche attive per un welfare differente Apaform si candida a collaborare con le istituzioni affinché nel decreto legge sul lavoro autonomo e agile – attualmente all'esame del Parlamento – sia riconosciuto alla formazione manageriale un ruolo strategico, in quanto capace di generare competenze e di rispondere con efficacia alle crescenti richieste d'innovazione del mondo economico e produttivo italiano. Si tratta di una sfida che conferisce valore rilevante ai tanti professionisti ed esperti che quotidianamente operano nelle istituzioni e nelle organizzazioni. ■

*Dopo una prima fase di sperimentazione, nel 2016 i primi 25 formatori manageriali Apaform*



## LIBRI

# Alla ricerca del dialogo perduto

**S**aper conversare è un'arte preziosa, troppo spesso sottovalutata dalle nuove generazioni abituate ai rapporti veloci vissuti perlopiù online. Eppure è nel dialogo *vis-à-vis*, con i suoi tempi, i suoi ritmi e la sua ricchezza informativa, che impariamo a sviluppare l'empatia, a sperimentare la gioia di essere ascoltati, a coltivare le relazioni profonde e l'introspezione. A sostenerlo è Sherry Turkle, docente

di Sociologia della scienza e della tecnologia al MIT di Boston, in **La conversazione necessaria**, un'opera rigorosa e monumentale che mette in guardia sui danni comunicativi e relazionali provocati dalla *digital transformation*. La tesi di fondo è che le nuove tecnologie offrono molti strumenti per favorire l'interazione eppure, oggi più che mai, le relazioni umane sono difficili e carenti (in famiglia, con gli amici, sul lavoro), depauperate dalla velocità, a scapito dell'approfondimento, dalla ricerca di consenso, a scapito del confronto costruttivo. L'online impone nuovi modi di pensare e di esprimersi, di sentirsi parte di un gruppo. I giovani, scrive Turkle, dicono di aver bisogno di condividere un pensiero o un sentimento per poterlo pensare e sentire. «Ho bisogno di sensazioni forti, devo subito inviare un sms». Detto altrimenti, «Condivido, quindi sono». Ma con una sensibilità di questo tipo si finisce per costruire un *sé fittizio*, fondato su azioni che pensiamo possano piacere agli altri. In realtà, non facciamo che reagire al mondo circostante anziché imparare a conoscere noi stessi. La conversazione *vis-à-vis* richiede

attenzione alle sfumature e ai messaggi impliciti mentre dai dispositivi digitali si aspettano risposte immediate e, per ottenerle, si finisce persino col porre domande superficiali, anche su questioni delicate e complesse. C'è di più. I giovani tendono a evitare i contrasti anziché lottare per affermare la propria tesi. «La possibilità che un contrasto di opinioni, se affrontata *vis-à-vis*, possa diventare occasione di crescita è impensabile». La conversazione si riduce così a uno scambio di battute, superficiali, spesso solo a caccia di consenso. E i giovani ne pagano lo scotto, ad esempio nei colloqui di lavoro dove, sempre più spesso, i selezionatori valutano la capacità dei candidati di tenere testa a una conversazione. Per questo negli Stati Uniti proliferano i corsi universitari sulla conversazione. Anche da noi se ne avverte la necessità e di recente è nato il master in retorica, diretto da Roberto Mordaci, preside della facoltà di Filosofia dell'Università Vita-Salute del San Raffaele di Milano, per recuperare l'arte perduta della dialettica. E non è l'unico. Con la rivoluzione digitale è a rischio anche l'intelligenza emotiva. «Se c'è un problema, preferisco inviare un sms anziché parlare», si sente dire sempre più spesso. Online ci si sente protetti. Dietro a un monitor sembra più facile tenere a bada le emozioni. Ma è solo un autoinganno perché, prima o poi, i nodi verranno al pettine. Altra trappola della connessione online è illudersi di essere meno soli. In realtà corriamo il rischio opposto. «Oggigiorno desideriamo essere uno accanto all'altro e al tempo stesso *altrove*», scrive Turkle. Al primo sintomo di noia ci si connette per distrarsi. Ma



La top ten di febbraio

di **Danilo Zatta**

Indipendentemente dal fatto che si voglia rompere il ghiaccio all'inizio di un discorso, sedurre un cliente, brillare in una presentazione, far sorridere il pubblico, ottenere il consenso in una trattativa o farsi apprezzare di fronte ai colleghi citare il miglior pensiero nel momento giusto vale più di mille parole.

Quando parli, ripeti solo quello che già sai. Ma quando ascolti puoi imparare qualcosa di nuovo.  
Dalai Lama

Abbiamo tutti bisogno di persone che ci diano un feedback. È l'unico modo per migliorare.  
Bill Gates

I ricavi sono l'ossigeno che permette all'azienda di continuare a respirare e arrivare al giorno successivo.  
Dennis Woodside

Non vi è nulla di meglio di una sfida per tirar fuori il meglio da un uomo.  
Sean Connery

Porta il tuo cuore al lavoro e pretendi il meglio e il massimo da tutti gli altri.  
Meryl Streep

Quello che investi nella vita è quello che la vita ti restituisce.  
Clint Eastwood

Quando perdi ti rialzi, ti impegni, lo fai meglio e ci riprovi.  
Serena Williams

Il talento fa vincere una partita ma il lavoro di squadra e l'intelligenza fanno vincere il campionato.  
Michael Jordan

Nessuno di noi è intelligente quanto tutti noi messi insieme.  
Ken Blanchard

Migliorare vuol dire cambiare. Essere perfetti vuol dire cambiare spesso.  
Winston Churchill

Tratti da: *I nuovi aforismi per il manager*, D. Zatta, Hoepli, 2016

Danilo Zatta, Partner & Managing Director in The Boston Consulting Group, società leader nella consulenza strategica, è uno dei massimi esperti mondiali di top line growth e pricing



se non sappiamo stare soli con noi stessi finiremo per sentirci sempre più isolati. Multitasking, deconcentrazione, frammentazione, superfi-





cialità nelle relazioni, difficoltà ad affrontare le emozioni negative *vis-à-vis*, sono tutte disfunzioni indotte dalle nuove tecnologie. Il rischio più grave, però, sembra essere la perdita della capacità introspettiva. Questo spiega forse la popolarità delle pratiche di mindfulness. In un mondo “disconnesso dalla propria interiorità” si avverte la necessità di ritrovare uno spazio per fermarsi a riflettere, dove il silenzio non sia un problema. «Prima che arrivassero gli smartphone, trovavamo i nostri silenzi “pieni”, anziché noiosi», scrive Turkle. «Ora invece li fuggiamo senza averne nemmeno conosciuto il valore».

A questa solitudine “rigenerativa” si contrappone quella “sterile” che Manfred Spitzer, direttore della



Clinica psichiatrica e del Centro di neuroscienze dell'Università di Ulm, chiama **Solitudine digitale**. Che aggiunge un nuovo capitolo al precedente *Demenza digitale*, che ha suscitato attacchi e ammirazione in tutto

il mondo. Se Turkle si focalizza sulla perdita delle abilità conversazionali, Spitzer spazia fra le molteplici patologie fisiche e mentali che la digitalizzazione produce. «Stiamo diventando più sedentari e inattivi, ingrassiamo, perdiamo il sonno e ciò favorisce l'insorgenza del diabete. Se “esternalizziamo” qualsiasi tipo di attività mentale, le piccole connessioni tra i neuroni del nostro cervello verranno indebolite». Ed ecco i nuovi mali del secolo indotti dall'overdose digitale: *cyberstress*, la sensazione di perdita di controllo dal momento che le tecnologie digitali hanno ormai accesso a ogni ambito della nostra vita; *cybermobbing* e il *cyberstalking*, la paura indotta dalle industrie digitali di rimanere tagliati fuori se non si è sempre aggiornati sulla tecnologia; *cybercondria*, ansie

relative alla salute che insorgono nei pazienti quando usano in modo smodato i motori di ricerca per capire ciò che i dottori non hanno saputo spiegare; *cybersex*, la diffusione della pornografia e di comportamenti sessuali dannosi come la violenza alle donne. La casistica è ampia e la ricchezza dei dati scientifici cui Spitzer attinge avvalorare le sue tesi invitando a ripensare i propri abusi digitali. Il messaggio è chiaro: siamo in connessione con il mondo eppure siamo sempre più soli, attratti da un'esistenza virtuale che ci sottrae il mondo reale, inducendo nuovi desideri e nuove nevrosi.

Se Turkle fa luce sui rischi della perdita di competenze conversazionali, **Socrate**

**2.0** di Grazia Murtarelli, ricercatrice presso lo Iulm di Milano e consulente di social media, si focalizza su come usare internet in azienda per un dialogo efficace con i clienti interni ed esterni. Il *Cluetrain Manifesto* ci aveva già avvertiti: «I mercati sono anzitutto conversazioni». Oggi con il diffondersi dello smart working e delle community, la capacità di attivare conversazioni profittevoli in rete è diventata una competenza irrinunciabile. Ma per attivarla occorre conoscere “il linguaggio della rete” perché gli stakeholder sono diventati più esperti e costringono le aziende ad aggiornarsi. Munirsi di media di ultima generazione, aprire un blog, iscriversi a Facebook o a Twitter non basta – ciò che serve è ripensare la comunicazione organizzativa *tout court* alla luce dei nuovi media. Analizzando gli usi propri e impropri della rete da parte delle aziende, Murtarelli indica i quattro principali *obiettivi* del dialogo



online da tenere presenti: ricerca di consenso; miglioramento della visibilità e aumento di riconoscibilità dell'impresa; sviluppo della conoscenza; creazione di valori condivisi attraverso il confronto con gli stakeholder. Poi suggerisce le *strategie* per conseguirli: concertativa, di posizionamento, trasformativa, generativa. Termini che possono spiazzare, ma i dubbi si dipanano nella trattazione delle case history (Nestlé, Barilla, Vodafone, Telecom Italia) in cui il suo modello teorico, acquista concretezza e validità. *Socrate 2.0* unisce l'anima del ricercatore – attento a coniugare i saperi e le discipline per analizzare il dialogo online attingendo a campi disciplinari diversi (Pr e comunicazione, marketing, studi organizzativi e di management) – con quella dell'esperto di social media. È uno sforzo pregevole che cerca di rispondere alla domanda quanto mai impellente: cosa significa dialogare online? Quali dimensioni caratterizzano e distinguono il dialogo online dall'offline? Esistono strategie dialogiche che l'azienda può mettere in atto per raggiungere i propri obiettivi di business e di comunicazione? La risposta è disseminata nel testo, vale la pena cercarla. ■

**Raul Alvarez**

r.alvarez@inalto.it

#### La conversazione necessaria

Sherry Turkle  
Einaudi, 2016  
Pagine 456, 26,00 euro

#### Solitudine digitale

Manfred Spitzer  
Il Corbaccio, 2015  
Pagine 432, 19,90 euro

#### Socrate 2.0. Strategie di dialogo

online per l'impresa  
Grazia Murtarelli  
Franco Angeli, 2015  
Pagine 198, 26,00 euro





## Chicche tecnologiche e off-road

**Q**uando si parla di Land Rover Discovery Sport non si può fare a meno di pensare ai molti usi differenti cui è adatta: auto familiare (lo spazio abbonda – specialmente nella configurazione dei sedili 5+2), fuoristrada, veicolo d'elezione per i lunghi trasferimenti ma adatto anche all'uso cittadino. E poi auto aziendale. Proprio su quest'ultimo possibile utilizzo abbiamo chiesto un approfondimento a **Fabrizio Falcombello Musumeci Greco**, corporate sales manager di Jaguar Land Rover Italia. «Discovery Sport – conferma il manager – è un modello che raccoglie grande interesse nelle car list ed è molto apprezzato dagli utenti aziendali, soprattutto nel segmento dei professionisti e delle piccole e medie imprese». I motivi di questo gradimento sono molteplici. «Di certo conta molto il fatto che è un'auto adatta sia all'uso aziendale sia a quello privato e che può garantire un'esperienza di guida di alto livello in entrambe le circostanze. A questo si aggiunge la spiccata predisposizione per l'off-road, caratteristica tradizionale che accomuna

tutti i modelli di Land Rover». I dispositivi tecnologici e di sicurezza di ultima generazione non mancano. Basti pensare che è l'unica auto nel suo segmento a poter contare sul pedestrian airbag, vero e proprio airbag per i pedoni, che viene innescato da sensori di pressione che rilevano l'impatto con un pedone adulto. In questo caso, se la velocità è compresa tra i 15 e i 30 km/h, l'airbag nascosto da uno sportellino alla base del parabrezza si attiva in meno di 60 millisecondi, riducendo sostanzialmente il rischio di lesioni serie. Altra chicca tecnologica è il sistema InControl, che consente alle app degli smartphone di essere controllate con la loro interfaccia originale dal nuovo touchscreen da 8" presente nel veicolo. Basta semplicemente scaricare Land Rover InControlT Apps sullo smartphone e collegarlo all'Usb dedicata per controllare le app compatibili sul touchscreen della Discovery Sport. Il sistema permette inoltre di chiamare l'assistenza stradale o i servizi di emergenza e di localizzare il veicolo in caso di furto (InControl Secure). E poi, ancora, molte altre novità mirate a massimizzare resistenza, sicurezza ed efficienza, fra le quali: assale multilink di nuova generazione, nuovo sistema di infotainment con touchscreen, scocca avanzata in acciaio ad alta resistenza e alluminio. «Puntiamo molto



Land Rover Discovery Sport SE TD4

Cilindrata	1.999 cc	Emissioni CO <sub>2</sub>	134 g/km
Motore	4 cilindri in linea	Cambio	manuale a sei marce
Potenza	max 150 cv	Consumo medio	19,6 km/l
Coppia	max 380 Nm	Dimensioni	4,59x2,12x1,72 m
Velocità massima	180 km/h	Peso	1.775 kg
Accelerazione	11,7" da 0 a 100	Bagagliaio	da 479 a 1.698 litri

Fonte: Centro Studi Auto Aziendali

### Tutti pazzi per lo smartphone

Febbraio è tempo di numeri per il mondo digital. Partiamo dal mobile: più del 60% del tempo speso dagli utenti online è sullo smartphone. E sono oltre 25 milioni gli italiani che navigano mensilmente dai propri dispositivi mobili. I numeri sono dell'osservatorio Mobile Strategy del Politecnico di Milano. Così il 17% della spesa in e-commerce proviene da smartphone. Anche se i brand sono timidi negli investimenti: solo il 30% va al mobile.

[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



### Italiani social-dipendenti

Navigazioni sempre più social-centriche: sono 31 milioni gli italiani attivi sui social media, il 52% del totale. A scattare la fotografia è l'agenzia We Are Social, con il rapporto annuale sullo stato della rete in Italia e nel mondo. Da noi Facebook e YouTube dominano la scena; Instagram cresce intercettando il 28% dell'utenza.

[www.wearesocial.com](http://www.wearesocial.com)



### Il tempo delle storie

Si moltiplicano le esperienze immersive di realtà virtuale. Ma all'effetto sorpresa si aggiunge qualcos'altro: non più soltanto approccio ludico, ma racconto emozionale e coinvolgimento. A scriverlo è l'Economist: col 2017 si passerà dal gaming allo storytelling nella virtual reality, così ha scritto in un pezzo intitolato "Story Time".

[www.theworldin.com](http://www.theworldin.com)



**Giampaolo Colletti**

@gpcolletti

sul segmento aziendale – conclude Fabrizio Falcombello Musumeci Greco – e per questo abbiamo costruito proposte commerciali tagliate su misura per questo tipo di utenza, proposte alle quali si aggiunge un'esperienza di acquisto personalizzata "Customer first" che dà valore alle nostre offerte dedicate al segmento business».

**Vincenzo Conte**

[vincenzoconte@gmail.com](mailto:vincenzoconte@gmail.com)





## LIFESTYLE &amp; HI-TECH

# Vita senza fili

**T**re cose che servono per una vita senza fili migliore. La prima è facile: un buon modem-router senza fili che faccia anche da hub per il media-center. In questo momento forse la migliore azienda per le scatole da collegare a Internet che poi collegano i nostri dispositivi è tedesca e si chiama AVM. Il suo prodotto di punta sono le Fritz Box. Ho provato il nuovo modello **Fritz Box 4040** che su Amazon si trova a 100 euro, ma presso la grande distribuzione scende a 80. A fronte di un prezzo contenuto le prestazioni sono maiuscole. L'elegante scatolotto rosso e argento permette di collegarsi con lo standard AC + N sia a 5 GHz (velocità fino a 866 Mbps)



Fritz Box 4040

che 2,4 GHz (velocità fino a 400 Mbps). Ha due porte Usb dove si possono connettere sia hard disk o chiavette con contenuti multimediali accessibili dalla rete (o, tramite il servizio AVM, anche da remoto) sia una chiavetta LTE per connessione anche su rete cellulare oltre che Adsl e fibra. Quattro porte Gigabit permettono di creare una rete locale fisica interessante. AVM ha sue tecnologie e frequenti aggiornamenti, l'interfaccia è anche in italiano, chiara e piuttosto ricca, anche se manca un Wizard di configurazione semplificata. Le altre due tecnologie sono per la mobilità e sono piuttosto partico-

lari ma, secondo me, interessanti. La prima è una specie di esperimento: la **tastiera laser** Oregon Scientific. Non è un giocattolo o un scherzo,

Tastiera laser  
Oregon Scientific

ma un intelligente scatolino che si collega via Bluetooth o Usb al vostro apparecchio (computer, tablet, telefono) e che proietta con un laser il disegno di una tastiera completa davanti a voi. Se si muovono le dita per scrivere, un sistema di rilevamento "capisce" la mossa e la interpreta con ragionevole precisione. La tastiera funziona abbastanza bene, soprattutto in ambienti non troppo luminosi, con fondi omogenei e privi di asperità (una tovaglia un po' stropicciata la mette in crisi, ad esempio). Una cosa divertente: tutti i settaggi della tastiera si regolano con scorciatoie della tastiera stessa. L'effetto sorpresa sugli amici è garantito. Un'ultima cosa, secondo me molto intelligente: la "tastiera virtuale" funziona anche da power bank per gli apparecchi che ricarica con un serbatoio da 5200 mAh (quanto basta per ricaricare un iPhone).

La seconda tecnologia è **iType-C**, una sorta di chiavetta Usb multiuso prodotta da PhotoFast. Con lo standard Usb 3, integra



iType-C

una serie di funzioni ingegnose e intelligenti: ha al suo interno una memoria da 64 Gb a 128 e 200. Su Amazon costa 68, 95 o 230 euro. La parte "grande" con la memoria è dotata di una porta lightning per connetterla all'iPhone o iPad, dove una app ben fatta (anche se con una grafica un po' confusa) permette di gestire i documenti contenuti nel dispositivo iOS, fare backup, integrare i dati con Dropbox, Google Drive, OneDrive o iCloud Drive. L'altra porta è una Usb-C, che permette di usare la chiavetta con i nuovi MacBook Pro e il MacBook 12 (o con i dispositivi Android e i Pc dotati di questa porta). Ancora, c'è un secondo pezzetto, una sorta di trasformatore, che si collega alla porta Usb-C e la fa diventare Usb-A. Però, e questa è la vera sorpresa, si può manipolare la presa Usb-A e trasformarla in una micro-Usb (entrambe prese maschio). In pratica, con un sistema piuttosto ingegnoso, si può fare una serie piuttosto ampia di passaggi. Funziona bene, è completa, permette di fare backup, passare video, gestire file in soprannumero sul telefono o sul tablet. È un gadget prezioso per gestire i dati e trasferirli rapidamente tra iPad/iPhone e il proprio Mac o Pc.

Infine, una menzione per un paio di adattatori che ho comprato da Aukey, secondo me il migliore tra i marchi "minori" che si possono trovare su Internet. Offre cavi e cavetti certificati da Apple Lightning-Usb (ne ho preso uno bianco da 20 cm, molto corto a prova di ingarbugliamento) e un passaspina da Usb-C a micro-Usb. Vengono ciascuno su Amazon meno di 10 euro e funzionano perfettamente.

**Antonio Dini**  
@antoniodini

# Giacomo Ponti

## Il bilancio di sostenibilità come punto di partenza per definire gli obiettivi del futuro



**N**el 2017 Ponti arriverà al traguardo di 150 anni di storia e tradizione nella produzione di aceti, sottaceti, sottoli, condimenti e sughi pronti. Impresa familiare che ha attraversato con successo numerosi passaggi generazionali, oggi vede la conduzione in tandem della quarta e quinta generazione. L'azienda si distingue non solo per la qualità dei prodotti ma anche per il bilancio di sostenibilità predisposto secondo le linee guida del Global Reporting Initiative. Il fondatore Giovanni Ponti fin dalla nascita si era ispirato a principi di qualità tramandati di generazione in generazione con un'attenzione costante ed estrema a ogni singola fase del processo produttivo. «Lo sforzo di analizzare e raccontare in cosa e come si può produrre utilità sociale ha un triplice significato. È la testimonianza che impresa e bene comune non sono inevitabilmente in contrapposizione. È un'occasione per condividere un successo profondamente radicato in valori e qualità extra-economici, fondati sul rispetto e il valore delle persone e dell'ambiente in cui vivono e vivranno. Ci aiuta infine a costruire una rotta di crescita e sviluppo che veda sempre le due dimensioni: il risultato econo-

mico e il terreno su cui è costruito, per continuare a coltivarlo e mantenerlo fertile» racconta Lara Ponti, che insieme al cugino Giacomo rappresenta la quinta generazione.

È con l'amministratore delegato **Giacomo Ponti** che abbiamo approfondito il tema. «Il bilancio di sostenibilità, per noi, non è un punto di arrivo: è un punto di partenza» – afferma l'ad –. «I risultati raccolti sono solo lo strumento necessario a darci gli obiettivi per il futuro, come si conviene a un'azienda come la nostra, che ha nel Dna familiare la cura del fare le cose per bene, del trattare con rispetto ed equità i lavoratori e le lavoratrici, assolvendo fino in fondo ai propri doveri verso la comunità in cui opera».

### Che rapporto c'è con le persone che lavorano per Ponti?

A chi lavora per noi garantiamo un'occupazione stabile, sicura e priva di discriminazioni, ricambiata da un altissimo senso di appartenenza, fedeltà e longevità di rapporto. Tre delle sette persone che nel corso del 2015 sono andate in pensione avevano lavorato in azienda per oltre 40 anni; quasi la metà dei dipendenti ha un'anzianità aziendale tra i 16 e i 30 anni. È già successo che diverse generazioni della stessa famiglia trovassero impiego all'interno dell'azienda. Un obiettivo che ci siamo dati per il futuro è ampliare e sperimentare maggiori forme di flessibilità per consentire la conciliazione vita e lavoro.

### Come si concretizza il vostro forte legame con il territorio?

Contribuiamo a interventi e progetti socio-culturali delle realtà prossime alla sede centrale e agli stabilimenti produttivi, che oltre a Ghemme,

sono dislocati a Dosson di Casier, Vignola, Anagni e Paesana. Gli interventi sono rivolti al recupero di beni artistici, al sostegno di progetti sociali, all'istruzione e alla ricerca medico-scientifica. A questo si aggiungono le donazioni di prodotti alimentari.

### E in tema ambientale?

Le nostre origini contadine ci rendono molto attenti a questo aspetto. Già oggi utilizziamo per il 79% energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili certificate e il 50% dei rifiuti prodotti è riciclabile e conferito ad aziende specializzate. Inoltre, il passaggio dal vetro al Pet, una rivoluzione che abbiamo introdotto nel settore dell'aceto, ha consentito la riduzione del numero di camion necessari per il trasporto di circa 35 milioni di bottiglie, con notevole risparmio di CO<sub>2</sub>. Grazie anche ad altri interventi di riduzione dei consumi energetici, nel 2016 il risparmio è stato di 464 tonnellate di CO<sub>2</sub>, equivalenti alla capacità di assorbimento di 18.500 alberi. E pensiamo di proseguire su questa strada continuando a cercare misure che diminuiscano l'impatto ambientale della produzione.

### La cultura aziendale Ponti è la cultura del gusto. Quali sono gli obiettivi riguardo ai vostri prodotti?

Coltivare il gusto per noi è un impegno totale verso la qualità, coniugando la genuinità della natura con la tecnologia più avanzata nei processi produttivi. Il nostro *leit motiv* è rinnovarsi ed essere precursori del gusto. Su questo fronte, il nostro obiettivo di sostenibilità è ampliare ancora la gamma dei prodotti biologici.

**Le.O.**

# DIAMO CREDITO ALLE AZIENDE CON CREDITI CERTIFICATI VERSO LA P.A.

## TiANTICIPO



LIQUIDITÀ  
IMMEDIATA



NESSUN INTERVENTO  
DEL NOTAIO



UN PARTNER SOLIDO  
AL TUO FIANCO

Scopri tutti i vantaggi su [www.bancaifisimpresa.it/tianticipo](http://www.bancaifisimpresa.it/tianticipo)



**BANCAIFIS**  
**IMPRESA**

Messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Per le condizioni economiche e contrattuali, consultare la sezione Trasparenza del sito [www.bancaifisimpresa.it](http://www.bancaifisimpresa.it)





Se l'Intelligenza Artificiale potesse sognare,  
sognerebbe la nuova Audi A5.



## Nuova Audi A5. Engineered with soul.

Basta uno sguardo per capire che nuova Audi A5 è l'evoluzione di un'icona: linee e proporzioni sportive, design sofisticato e performance ancora più intense. E grazie ad Audi connect e alle **innovative tecnologie di guida assistita**, come Audi pre sense city e traffic jam assist, l'Intelligenza Artificiale applicata alla guida è finalmente realtà. Con nuova Audi A5, partendo da un capolavoro ne abbiamo creato un altro. Scopritela nei nostri Showroom e su [www.audi.it](http://www.audi.it)

Gamma A5. Valori massimi: consumo di carburante (l/100 km): ciclo urbano 9,8 - ciclo extraurbano 5,9 - ciclo combinato 7,3; emissioni CO<sub>2</sub> (g/km): ciclo combinato 166.

**Audi** All'avanguardia della tecnica