

# RESTART



**LE CONSEGUENZE  
DELL'EMERGENZA  
CORONAVIRUS**

**COME CAMBIANO  
GLI EVENTI AL TEMPO  
DEL COVID-19**

**LA SICUREZZA AZIENDALE:  
TEMA STRATEGICO  
PER IL PAESE**

# I SOCIAL SONO UNA PERDITA DI TEMPO.

## LE COSE CAMBIANO IN FRETTA

Parliamo con voi, che avete capito che le cose stanno cambiando per tutti.  
Parliamo con le imprese che vogliono cavalcare questi cambiamenti.  
Parliamo con le aziende che cercano una crescita.  
Parliamo con gli imprenditori che agiscono oggi,  
pianificando i prossimi 3 anni e pensando ai successivi 5.

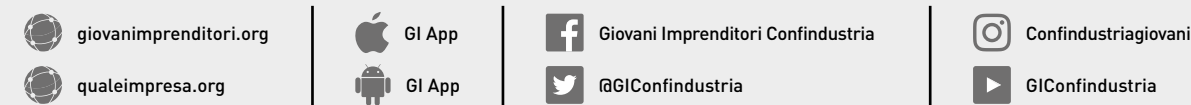
Vogliamo parlare a voi, perché siete come noi,  
che reputiamo i social uno strumento fondamentale.



## SOMMARIO

EDITORIALE		QUALE INFRASTRUTTURE	
<b>02</b>	Il presidente	<b>32</b>	Infrastrutture e trasporti in Liguria oggi, più che mai, una sfida di <b>Agata Gualco</b>
<b>04</b>	Il direttore	QUALE INNOVAZIONE	
STORIA DI COPERTINA		<b>34</b>	Strategy e Digital transformation valore del brand e nuove figure professionali di <b>Tiziano Sordini</b>
<b>06</b>	Le conseguenze dell'emergenza coronavirus di <b>Angelica Donati</b>	RUBRICHE	
PRIMO PIANO - SPECIALE EMERGENZA		<b>38</b>	Quale comunicazione
<b>10</b>	Come cambiano gli eventi al tempo del Covid-19 di <b>Roberta Casetti</b>	<b>42</b>	Quale economia
<b>16</b>	La sicurezza aziendale: tema strategico per il paese di <b>Matteo Giudici</b>	<b>50</b>	Quale azienda
QUALE INTERVISTA		<b>54</b>	Quale finanza
<b>22</b>	Competitività da difendere un obiettivo fondamentale di <b>Matteo Giudici</b>	<b>58</b>	Quale sociale
<b>28</b>	Il Gruppo Grigi porta a tavola la blockchain di <b>Cinzia Tardioli</b>	<b>60</b>	Quale start up
		<b>64</b>	Quale diritto

SEGUI I GI SU:



<p><b>Direttore:</b> <b>Matteo Giudici</b></p> <p><b>Vice Direttore:</b> <b>Silvia Gatti</b></p> <p><b>Direttore responsabile:</b> <b>Silvia Tartamella</b></p> <p><b>Direttore Editoriale:</b> <b>Michela Fantini</b></p> <p>Concept, coordinamento immagine, progetto grafico, consulenza redazionale e coordinamento all'impaginazione: <b>Emporio ADV</b> Via M. Buonarroti, 41 - 33010 Feletto Umberto (UD) Tel. 0432 546996 - Email: info@emporioadv.it www.emporioadv.it</p> <p><b>Coordinatore redazionale:</b> <b>Valentina Piacentini</b> Giovani Imprenditori Confindustria Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma Tel. 06 5903478 / Email: v.piacentini@confindustria.it</p>	<p><b>Direzione e redazione:</b> <b>Confindustria</b> Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma Tel. 06 59031 / Fax: 06 5914529 www.confindustria.it / www.giovanimpreditori.org</p> <p><b>Fotografie:</b> <b>Archivio Quale Impresa / Shutterstock</b></p> <p>Le foto degli eventi nazionali GI sono a cura di: <b>Records Italia</b> www.recordsitalia.it</p> <p><b>Editore:</b> <b>Confindustria Servizi</b> Via Pasteur 6 - 00144 Roma Tel. 065918856 / 065920509 Presidente <b>Antonella Mansi</b> A.D. <b>Giancarlo Coccia</b></p>	<p><b>Stampa e spedizione:</b> <b>Romano Arti Grafiche - Tropea</b> Via Don Mottola - 89861 Tropea (VV) Tel. 0963.666424 / Fax 0963.666907 Email: grafici@romanoartigrafiche.it www.romanoartigrafiche.it</p> <p>Rivista associata:  <b>ANES</b> ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDITORIA DI SETTORE</p> <p><b>Numero chiuso in tipografia:</b> <b>Aprile 2020</b></p> <p>Publicità - per maggiori informazioni ed eventuali prenotazioni di spazi pubblicitari sulla rivista <b>Quale Impresa</b> rivolgersi a: <b>Michela Fantini</b> Direttore Giovani Imprenditori Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma Tel. 06 5903661 / Fax 06 5914529 Email: m.fantini@confindustria.it</p>
--	---	---

Abbonamenti: Italia Euro 37,00 / Estero Euro 47,00 CCP 343509

## RESPONSABILI OGGI, DI RICOSTRUIRE DOMANI.



**Alessio Rossi**  
Presidente Giovani Imprenditori  
Confindustria

A chi rappresenta il Movimento, a qualsiasi livello di rappresentanza, per chi lo vive, ogni volta che si arriva qui, a viale dell'Astronomia, voglio lasciare l'augurio di sentirsi stupito dal peso della responsabilità di rappresentare la nostra storia e le nostre idee: sono questa pressione e questo senso di responsabilità che spingeranno a fare il meglio. E a chiederlo agli altri.

In questo ultimo editoriale da Presidente dei Giovani Imprenditori è prassi lasciare una testimonianza del lavoro della squadra di Presidenza, con la traccia di un percorso di idee per chi verrà dopo. Oggi, è davvero complicato spendere parole che tra qualche giorno non risultino vane. Questi non son giorni in cui sprecare parole nella retorica delle sfide che sono anche opportunità o rimasticando luoghi comuni sul futuro come luogo dell'imprecisata perfezione. No, oggi no.

Oggi è il momento di guardarci negli occhi e dirci che siamo qui per combattere e vincere su tre nemici. Il virus, che minaccia la vita delle nostre famiglie, del nostro paese, dell'umanità intera.

La paralisi o l'inazione, reazione primordiale provocata dalla paura. La crisi economica, che già mostra i suoi canini. Viviamo un tempo che ci richiede una coesione fortissima e una capacità di reazione straordinaria, sia a livello nazionale che all'interno di ogni singola impresa. Da oggi e fino alla fine di questa parentesi storica tutti sono un ganglio essenziale dell'Italia. Il lavoro di ognuno è essenziale.

Stiamo imparando una lezione fondamentale: facciamo parte di un ecosistema in cui siamo tutti interconnessi. Ogni azione che compiamo ha un effetto sugli altri e ogni azione degli altri ci riguarda.

E le imprese sono uno snodo vitale in questo momento: nella profilassi sanitaria dei lavoratori che continuano a tenere accesi i motori dell'industria, nella capacità di adattare le produzioni alle nuove esigenze e in quella di continuare a tutelare il lavoro. A partire dalla riconoscenza che abbiamo verso chi in queste ore si prende cura dell'Italia. Grazie a dottoresse e dottori, infermiere e infermieri, in prima linea contro il nemico invisibile. Grazie a farmacisti e farmacisti, autiste e autisti, cassiere e cassieri, a tutti i lavoratori nelle fabbriche, nella logistica, che pur preoccupati, proprio come noi, non si fermano. Grazie alla protezione civile e alle istituzioni.

Grazie a tutti quelli che sentono lo spirito civile di essere presenti in tutti i modi per la loro Italia, una Repubblica fondata sul lavoro. Il primo articolo della nostra Costituzione oggi è più vero che mai. Il lavoro è dignità e coraggio, architrave della vita di una nazione.

Ed è per questo che le nostre aziende devono essere supportate con ogni mezzo possibile. Andranno anche difese, a livello mondiale, nel processo di riscrittura della globalizzazione, che sta accadendo più rapidamente di quanto crediamo. Dobbiamo difendere il nostro posto nelle filiere globali, dove la competizione non conosce pietà.

Siamo Giovani Imprenditori, non possiamo sottrarci a nessuna sfida. Come lo faremo? Con tutte le nostre risorse: resistenza, innovazione, creatività, solidarietà. Oggi, chi compra Made in Italy, non compra solo il lusso, compra il lusso di essere caparbi come noi. Compra le nostre linee di produzione, rarefatte ma presenti.

Abbiamo grandi imprese da compiere: superare l'emergenza sanitaria ed economica, continuare a lavorare sull'integrazione di intelligenza artificiale e lavoro, sulla sostenibilità e trasformazione energetica.

Il Movimento, dovrà continuare ad essere il luogo più elastico e reattivo di Confindustria, quello dove nulla è stigmatizzato e tutto è discusso, dove ogni cosa è possibile se è pensabile. E Quale impresa avrà il compito di raccontarlo. ■



La squadra di Presidenza dei Giovani Imprenditori 2017-2020.

## LA GLOBALIZZAZIONE CI HA ENTUSIASMATO, SPAVENTATO, ABITUATO.



**Matteo Giudici**  
Direttore Quale Impresa

La globalizzazione ha entusiasmato, spaventato, abituato, illuso e ormai disilluso quasi tutti.

Per i suoi più acerrimi antagonisti, i sovranisti, ha rappresentato una minaccia migratoria ed economica ed è per questo che, negli ultimi anni, hanno sostenuto ogni sorta di battaglia per contrastarla: battaglie anti-euro, contro Schengen, contro il libero scambio. Adesso dobbiamo affrontare la realtà: la globalizzazione si fermerà per un po'. Avevano ragione i nazionalisti? Hanno vinto? E' meglio così?

Ovviamente non ritengo la visione nazionalista corretta, soprattutto per quanto concerne noi e l'Europa. Ma fermiamoci a pensare a cosa questa pandemia ci sta insegnando: se vogliamo la globalizzazione (ndr e la vogliamo), se vogliamo l'Europa (ndr e la vogliamo ancora di più), dobbiamo porre basi più solide per la gestione di un processo che forse si è creato troppo velocemente (paragonandolo alle logiche darwiniane) e senza regole/accordi solidi.

Già finita sotto processo, già finita in quarantena a causa della guerra commerciale, l'economia globalizzata sta per subire un nuovo duro colpo: la trasformazione dell'emergenza sanitaria in una nuova fase della lotta geopolitica per la sovranità mondiale, in cui la chiusura delle frontiere ad ogni costo è diventata una esigenza.

Le vie della globalizzazione ora sono diventate le vie dell'infezione. Quella sanitaria, non quelle fasulle e paventate negli anni a suon di CETA, TTIP e via enumerando.

Il discorso alla nazione del Presidente Trump con cui, l'11 marzo, ha annunciato la chiusura dei voli da e per l'Europa per i passeggeri, con l'eccezione del Regno Unito, è stato il primo passo verso una folle corsa al Risiko più estremo, dove la razionalità del contenimento della pandemia fa il paio con manovre geopolitiche e alleanze segrete o mediatiche che siano. Sembrano le prove generali di un nuovo ordine mondiale, in cui l'anglosfera USA-UK parla la stessa lingua, che non è l'inglese, ma è il "first". America first, UK first (quindi Brexit).

Qualche folle vorrebbe farci credere che sia possibile concepire così un mondo globalizzato?

Che sia possibile parlare di mondo etico o di obiettivi 2030 di sostenibilità? E' questo lo scenario in cui le nostre imprese si trovano a dover combattere, ma devono farlo con la consapevolezza che quando sarà passata la bufera, e ci vorrà un tempo non definito ma neanche breve (quando questo numero sarà consegnato il primo lockdown sarà finito e immagino sarà scattato il secondo, con un po' più di speranza ma con molta più insofferenza), il mondo non sarà più lo stesso: le opportunità saranno enormi in un mercato che sarà deglobalizzato. La globalizzazione esisterà ancora, ma come processo, e sarà l'inizio di un percorso e non qualcosa di consolidato.

Ad oggi è come se avessimo messo tutto il nostro lavoro, le nostre fabbriche, il nostro know-how nelle mani di un cliente che si chiama Globalizzazione e quel cliente ci avesse appena risposto che vuole pensarci un attimo prima di comprare ancora.

Sarà necessario ripensare tutto. Di nuovo. Le imprese non potranno più permettersi di delocalizzare senza una strategia di uscita, di andare su mercati di sbocco senza pensare a un piano B. Dovremo ragionare su fabbriche flessibili e di prossimità (ndr regionali nell'ottica ad esempio di una Europa veramente unita?), su un nuovo concetto di rischio paese e su nuovi concetti di approvvigionamento e supply chain, se vogliamo davvero continuare a conquistare nuove posizioni.

Nel momento in cui sto scrivendo l'Italia è entrata in lockdown e ha decretato la chiusura delle fabbriche non essenziali. Questo decreto mi sa molto di campagna elettorale come i 25 miliardi dati oggi alle imprese: le imprese devono essere rese sicure non chiuse, perché le imprese non si chiudono nemmeno in guerra. Al contrario, nel contesto bellico vanno protette dagli avversari che cercano di affossare un paese a partire dalla sua economia. E noi, se in guerra non ci siamo, restiamo persuasi dell'idea che c'è chi di questa situazione approfitterà. Per questo, le fabbriche non si devono chiudere lo ripeto. Vanno sanificate, rese luoghi sicuri dove non si trasmette il virus come se fosse il salotto di casa, vanno rese luoghi di resistenza. A cosa? All'economia che si anemizza, alla borsa che brucia capitali, al mondo che soccombe al virus.

Oggi più che mai non è vuota retorica affermare che le imprese vanno salvate, perché saranno il perno della rinascita economica. Allo shock sanitario ne seguirà – purtroppo – uno economico altrettanto duro.

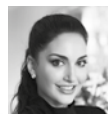
E mentre scrivo, mi chiedo se quando queste parole verranno lette gli effetti saranno già tangibili a causa della rapidità di propagazione.

Primum vivere, deinde philosophari. Prima dobbiamo mettere al sicuro salute, produzione e stipendi. Poi ci occuperemo di tutto il resto.

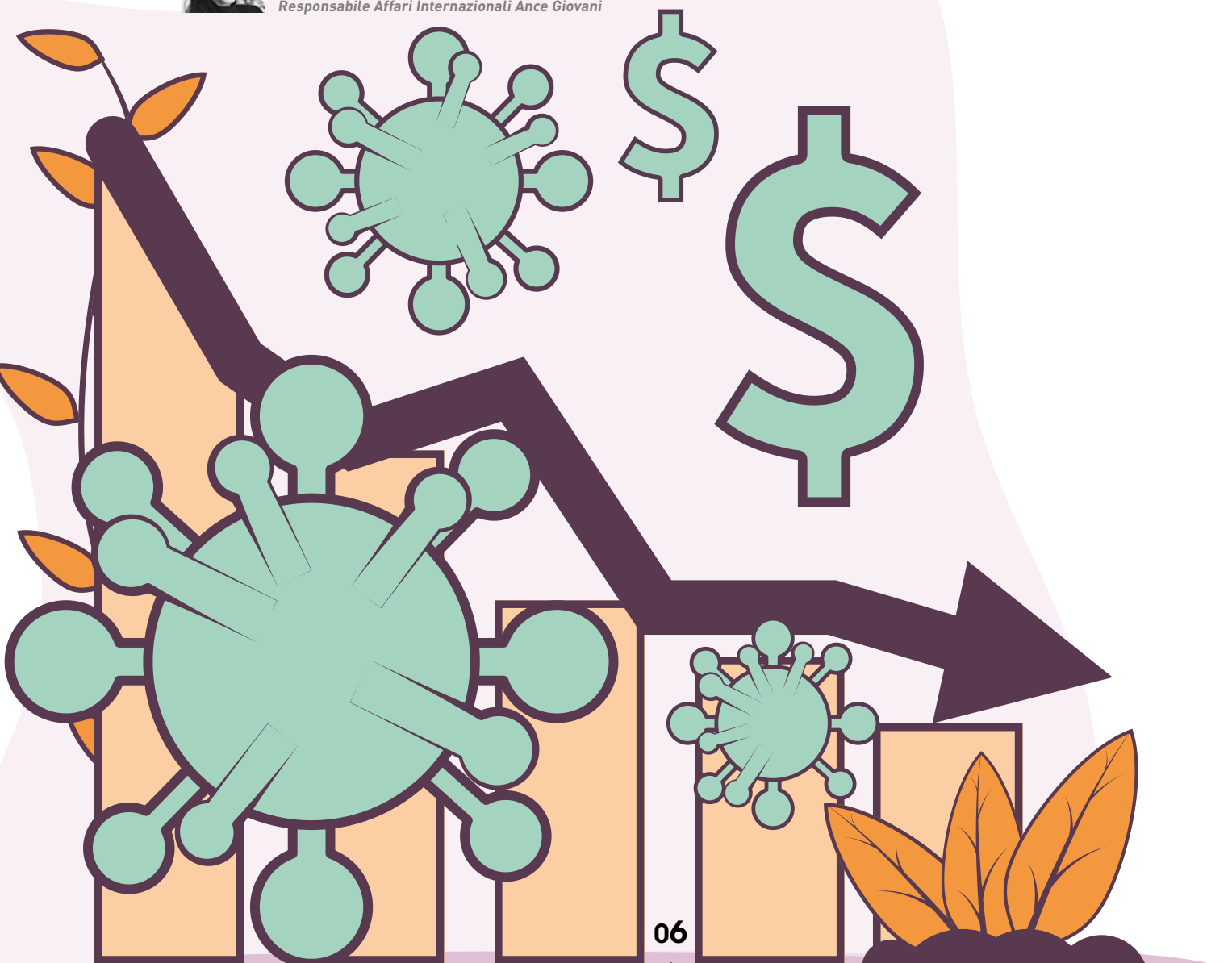
Spero quindi ci sarà una riflessione su come ripensare le catene globali del valore, magari smettendo di considerare il massimo ribasso più importante della massima sicurezza sanitaria o delle massime garanzie del diritto del lavoro. Spero che ad un certo punto sarà pensabile privilegiare – con decisioni del vertice delle catene – le aziende che non offrono solo risparmio ma sicurezza. E la sicurezza, si sa, costa.

Inutile dire che è l'Europa il luogo migliore dove trovare queste caratteristiche. E rovesciando il concetto di rischio Paese in valore Paese, la cartografia delle opportunità economiche dovrebbe finalmente valorizzare chi, come noi, fa dei diritti un valore non negoziabile. E tra questi c'è senza dubbio il diritto alla salute. Quella che l'Italia garantisce coi migliori standard mondiali, grazie alla sanità universale. La sanità è pubblica, non gratuita. Pubblico è una parola che deve ritrovare valore: un servizio sanitario pubblico significa tutela pubblica. Ci salveremo così, con gli strumenti che la nostra Costituzione e la nostra cultura democratica ci hanno insegnato. ■

# LE CONSEGUENZE DELL'EMERGENZA CORONAVIRUS



di **Angelica Donati**  
Responsabile Affari Internazionali Ance Giovani



06

Il nostro Paese sta vivendo giorni complessi, fronteggiando un'emergenza tale da generare effetti micidiali (e potenzialmente devastanti) non solo sul piano sanitario, ma anche su quello economico e sociale, modificando le abitudini quotidiane di tutti noi e incidendo profondamente sul tessuto imprenditoriale italiano, a tutti i livelli.

Una situazione che può essere affrontata solo facendo appello al senso di responsabilità di tutti – Governo, imprese e cittadini – a favore di una collaborazione costruttiva per la gestione e il superamento dell'emergenza sanitaria e della conseguente emergenza economica.

Con gli ultimi decreti, il Governo ha riconosciuto l'importanza della continuità di tutte le attività economiche, produttive e lavorative, testimoniando grande sensibilità verso il sistema delle imprese e la consapevolezza della sua centralità per garantire la funzionalità di tutto il Paese, a partire dalle famiglie.

Presto occorreranno strategie decise e concrete di sostegno all'economia, sia attraverso provvedimenti urgenti sia con azioni mirate per compensare le attuali condizioni del mercato e l'arretramento della domanda. Si tratta dell'occasione per trasformare la sfida che l'Italia sta affrontando nell'opportunità di recuperare senso civico e spirito di comunità.

Ma torniamo ai fatti, e all'impatto sugli imprenditori e sul mondo economico.

L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha dimostrato di non avere tempi di risoluzione brevi: dall'inizio della pandemia, come è stata definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, i casi confermati nel mondo, dopo meno di tre mesi dal primo caso in Cina, hanno superato le 150 mila unità, con migliaia di vittime.

Secondo Ghebreyesus, direttore dell'OMS, si può e si deve parlare appunto di "pandemia", per l'"aumentata e prolungata trasmissione del virus nella popolazione generale" e perché è "virtualmente inevitabile la comparsa di casi in tutto il mondo".

Al velocissimo diffondersi del virus è coinciso un drammatico impatto economico. Fin da subito gli imprenditori hanno manifestato una grande preoccupazione nei confronti dell'epidemia (quale era allora), soprattutto dopo la scoperta dei focolai nel nord Italia. Secondo l'ultima analisi di Confindustria emerge come il 65% degli intervistati abbia registrato un impatto negativo sulla propria attività a causa della diffusione del Covid-19 in Italia.

È proprio l'area settentrionale del nostro Paese che purtroppo risente e risentirà maggiormente delle conseguenze. Ma, essendo questa, nei fatti, l'area di punta del nostro tessuto produttivo, le ripercussioni sull'economia nazionale saranno inevitabili.

07

I settori che sono colpiti dall'emergenza del coronavirus purtroppo non sono pochi. A partire dai piccoli commercianti, che hanno dovuto obbligatoriamente cessare le attività, fino ad arrivare ai grandi imprenditori che stentano a mandare avanti la produzione e rischiano di vedersi costretti a lasciare i propri dipendenti a casa, dovendosi affidare agli ammortizzatori sociali che andranno sempre più garantiti.

Senza contare gli enormi danni al settore del turismo e a tutto l'indotto collegato: danni non solo economici ma anche di immagine e di percezione del nostro Paese all'estero. Essere stati considerati da alcune parti "gli untori" sarà un danno per l'attrattività dell'Italia non solo nell'oggi, - dove abbiamo questioni più importanti da affrontare e drammi ben più gravi da risolvere - ma che ripercuoterà i suoi effetti anche sul domani.

In questo comparto, quello recettivo e del turismo, le prime attività a risentire pesantemente della crisi sono state quelle alberghiere e della ristorazione, fino a che le misure del Governo non ne hanno imposto la chiusura (prima serale, poi totale). ▶

La totalità degli imprenditori del settore – ovvero, per essere esatti, il 99% secondo l'analisi di Confindustria - ha dichiarato di aver subito effetti negativi, così come il 60% degli imprenditori del settore manifatturiero.

Per quanto riguarda il mondo dell'edilizia anche l'ANCE, l'Associazione Nazionale Costruttori Edili di cui faccio parte, ha manifestato la necessità di interventi di emergenza da parte del Governo per far fronte alla situazione. Nonostante avesse espresso la piena disponibilità delle imprese ad offrire il proprio contributo in questa fase acuta dell'emergenza sanitaria, l'ANCE si è trovata costretta a chiedere al governo un provvedimento che sospenda tutti i cantieri, salvo quelli urgenti o emergenziali. Questo perché mancano indicazioni dedicate al settore e le imprese hanno riscontrato enormi difficoltà operative nel conciliare la prosecuzione dei lavori con le nuove disposizioni di sicurezza.

In un momento come questo, in cui il coronavirus impedisce di svolgere regolarmente la maggior parte delle attività che prevedono contatto umano, soluzioni alternative e più smart stanno aiutando molti settori a far fronte, almeno, ad alcune necessità lavorative. Cercando un lato positivo ad una situazione drammatica, la crisi del coronavirus sta stimolando i settori, dove il lavoro a distanza è possibile, ad adottare soluzioni innovative potenziate dalle nuove tecnologie. Questi nuovi modi di lavorare permetteranno a molti di essere più agili ed efficienti una volta superata l'emergenza.

Oggi le nostre attenzioni devono necessariamente concentrarsi sul ridurre al minimo la perdita di vite umane, cercando di contenere al massimo il danno alla già fragile economia italiana.

È per questo che si è resa necessaria, e lo sarà ancora di più se il problema durerà ancora molto, un'azione decisa da parte del governo anche dal punto di vista economico, con l'utilizzo dei più ampi ammortizzatori sociali, la sospensione di tutti gli adempimenti, la garanzia della liquidità alle imprese ed altre misure mirate a sostenere le PMI che sono la spina dorsale del Paese.

“  
*Oggi le nostre attenzioni  
 devono necessariamente concentrarsi  
 sul ridurre al minimo la perdita  
 di vite umane, cercando di contenere  
 al massimo il danno alla già fragile  
 economia italiana.*  
 ”

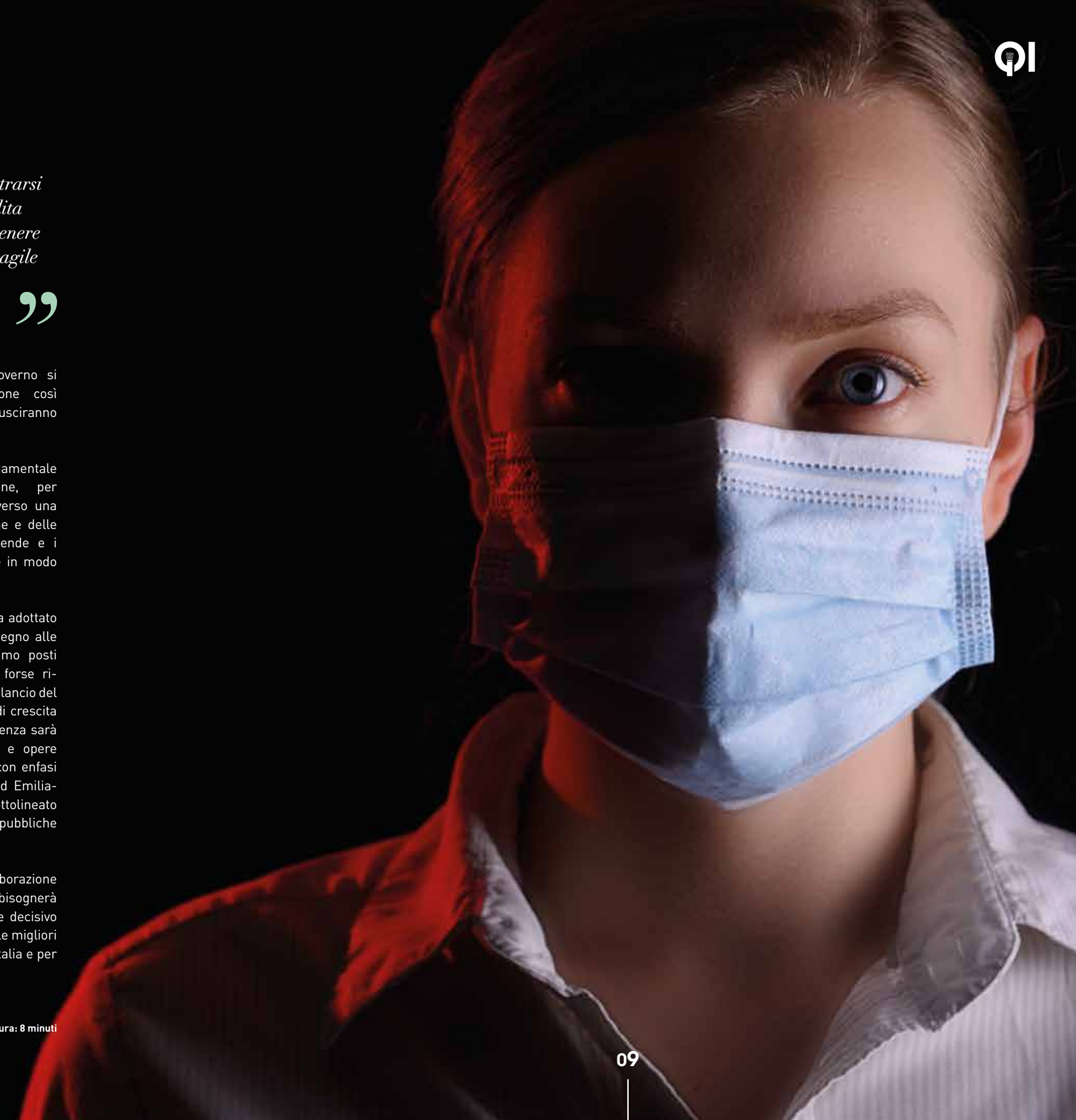
Speriamo che le misure varate dal Governo si dimostrino all'altezza di una situazione così complessa, altrimenti molte aziende non riusciranno a ripartire e saranno costrette a chiudere.

Superato questo primo shock, sarà fondamentale valutare con equilibrio la situazione, per procedere il più possibile rapidamente verso una "normalizzazione" della vita delle persone e delle imprese, mettendo in condizione le aziende e i lavoratori di tutti i territori di collaborare in modo proficuo e sicuro a beneficio del Paese.

Oltre alle misure urgenti che il Governo ha adottato – e ancora dovrà adottare – come il sostegno alle imprese e al reddito dei lavoratori, siamo posti di fronte alla possibilità di costruire (o forse ricostruire) un grande piano Marshall per il rilancio del nostro Paese, avviandolo su un percorso di crescita stabile e sostenibile. Uno dei punti di partenza sarà sicuramente in ambito di infrastrutture e opere pubbliche, come d'altronde già richiesto con enfasi dai Presidenti delle Regioni Lombardia ed Emilia-Romagna che hanno espressamente sottolineato l'importanza di sbloccare le molte opere pubbliche già approvate e finanziate.

Non si potrà prescindere dalla collaborazione responsabile di tutti gli attori in campo, ma bisognerà passare anche da un ruolo più centrale e decisivo svolto dalle Istituzioni europee, per creare le migliori condizioni per un rilancio economico dell'Italia e per la ripresa dell'intera eurozona. ■

Tempo di lettura: 8 minuti



# COME CAMBIANO GLI EVENTI AL TEMPO DEL COVID-19

## LE CONSEGUENZE DEL CORONAVIRUS SUL SETTORE FIERISTICO



di Roberta Casetti  
Confindustria Emilia Romagna



Il mondo ci è crollato addosso in un momento. Davanti alla prospettiva di tre mesi di calendario full booked con le fiere più importanti dell'anno ci siamo in realtà ritrovati a fare la conta di quanti e quali eventi fossero stati rimandati o addirittura cancellati. Ogni giorno disdette, ogni giorno riprogrammazioni, ogni giorno contratti rettificati, telefonate e udienze con il personale in uno scenario surreale che mai nella vita avremmo pensato di fronteggiare.

Nei mesi primaverili manifestazioni fieristiche di spessore internazionale come il Cosmoprof, il Salone del Mobile, il Salone dell'Auto di Ginevra e ancora Light+Building, Tube&Wire, Vinitaly e numerose altre hanno visto slittare le proprie date in un periodo concentrato tra giugno e settembre. Questo sicuramente garantirà il lavoro, sebbene posticipato, ma aprirà scenari inesplorati. Cambierà qualcosa? Probabilmente sì.

“  
*E' vero, con internet  
si possono presentare prodotti,  
agganciare e fidelizzare clienti,  
mostrare immagini di sé  
e della propria storia,  
ma non tutto può essere sostituito  
dal virtuale.*  
”

Ad esempio, per il solo Salone del Mobile, che attira a Milano una quota significativa del mondo asiatico, sia per espositori sia per visitatori, si tratta di una perdita di appeal non trascurabile. Il Cosmoprof, l'evento internazionale più importate nel settore della bellezza professionale, lascia gli espositori in una grande incertezza in termini di pubblico disposto a partecipare alle nuove date. Light+Building di Francoforte, la fiera leader internazionale dell'illuminazione e della building automation, presenta e detta in marzo le tendenze del settore Lighting che a fine anno saranno ormai meno innovative e sicuramente fuori collezione.

Per il nostro mondo, lo staffing per eventi, ma anche per i nostri colleghi allestitori, del catering, del turismo, della comunicazione si va incontro a tre grandi problematiche: il calo inevitabile del fatturato, la relativa mancanza di liquidità e la difficoltà conseguente nella riscossione delle fatture pregresse. Senza considerare la possibile chiusura di alcune strutture del terziario che non riusciranno a sopravvivere a questo momento drammatico. Andiamo incontro a tre mesi durissimi, che ci vedranno cambiati, ci vedranno irrisolti nel tentativo di recuperare un trimestre che purtroppo sarà perduto in una difficoltà oggettiva di ripianificazione futura. Le aziende non riusciranno a concentrarsi sul new business dovendo occuparsi del qui ed ora, del momento traslato, di un'economia messa in pausa (anche se sarebbe più opportuno dire in quarantena) da condizioni esterne incontrollabili.

Forse questo sarà il momento per riflettere sulla reale importanza delle fiere come strumento di comunicazione e promozione. Spesso sottovalutate, giudicate antiquate rispetto a un mondo sempre più votato ad un'impronta online e multimediale. E' vero, con internet tutto si può fare a distanza: presentare prodotti, agganciare e fidelizzare clienti, mostrare immagini di sé e della propria storia. Ma non tutto può essere sostituito dal virtuale. La necessità di migliorare la proprio brand identity, relazionarsi con nuovi mercati e nuovi contatti, fare networking ha bisogno di una piazza reale, di persone vere, di public relations. Le fiere hanno bisogno di incontri anche in quest'epoca di globalizzazione e questa solitudine imprenditoriale inflitta ce lo sta quanto mai insegnando. ■

Tempo di lettura: 4 minuti

# SMART WORKING IN EMERGENZA



di **Giacomo Bosio**  
GGI Assolombarda

Stiamo attraversando un momento storico difficile: di quelli che rimarranno scritti sui libri di storia. Sì, ne abbiamo lette tante, ma molti di noi non hanno memoria diretta di un periodo simile. Dall'oggi al domani è cambiato tutto: sono cambiate le nostre vite, le nostre relazioni, le nostre libertà e il nostro modo di lavorare.



Federico Bianchi, Fondatore Smartworking srl.

Tempo fa, dalle pagine di questa rivista, parlavamo dello smart working e di come questo implicasse un forte cambio culturale e tecnologico all'interno delle nostre aziende: piattaforme di collaborazione in cloud sì, ma soprattutto lavorare per obiettivi senza essere fisicamente presenti quotidianamente in ufficio. Improvvisamente lo "smart working" è diventato per decreto l'unica forma di lavoro possibile in alcuni settori e per di più senza alcun tipo di contatto fra le persone: ci siamo trovati a dover mettere in piedi il nostro ufficio remoto con i mezzi di cui disponevamo, senza alcun tipo di progettazione e in maniera destrutturata.

Per cercare di capire cosa sia successo nei primi giorni di lavoro remoto, abbiamo parlato con Federico Bianchi, Fondatore di Smartworking srl, che ha effettuato una indagine qualitativa su un campione di 45 persone: "Il primo grande beneficio del lavoro da remoto è che riusciamo a concentrarci più di quando siamo in ufficio.

Le video conferenze, inoltre, sono abbastanza sdoganate. L'elemento negativo più importante, invece, è stato quello del mancato contatto con i colleghi e il fatto di avere i figli a casa".

Altro dato che esce dalla ricerca sono quelle che si chiamano lessons learned, ovvero quello che gli intervistati hanno imparato dal progetto (o dall'esperienza) e che devono ricordarsi per il futuro: "Lo smart working è amico del digitale e nemico della carta. Ho bisogno di poter stampare a casa e digitalizzare di più in ufficio", continua Federico Bianchi raccontando i feedback ottenuti.

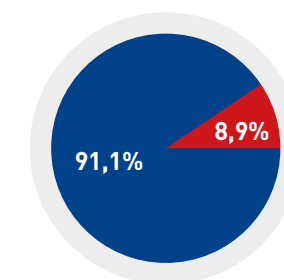
La carta rimane quindi uno strumento efficace che aiuta a lavorare meglio, ma che non può essere utilizzata in origine perché difficile da portare in giro. ►



## Era la prima volta che lavoravi da casa?

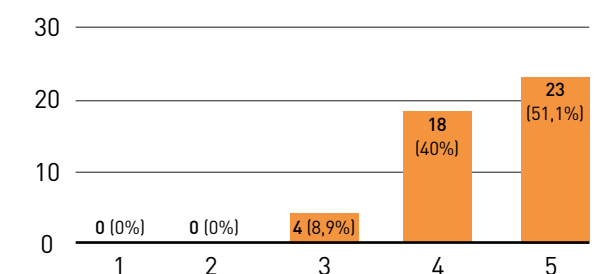
45 risposte

- NO
- SÌ



## Come valuti in generale, in una scala da 1 a 5, la tua esperienza di lavoro da casa di questi giorni?

45 risposte







Analizzando i risultati dell'analisi qualitativa effettuata da Smartworking srl si evince come la maggior parte degli intervistati avesse già lavorato da casa in passato e che la valutazione di questa esperienza di lavoro si attesti su un voto alto per la quasi totalità di essi. Il dato che emerge è la perfetta corrispondenza della percentuale fra coloro che non hanno sperimentato il lavoro da casa e chi ha valutato in maniera positiva l'esperienza.

In realtà, analizzando i dati in maniera puntuale, si evince come i due risultati non siano direttamente collegati e che i tre fattori di frustrazione siano:

1. la totale assenza di condivisione con i colleghi dovuta alla quarantena;
2. la chiusura delle scuole e i figli a casa, aspetto anche questo legato alla situazione specifica;
3. una connessione internet inadeguata (e questa è un'altra storia).



Avvocato Ciro Cafiero.

“ *La soluzione sta nella responsabilizzazione da parte dei lavoratori e del datore di lavoro: lo smart working si sta rivelando una forma costruttiva per difenderci dalla paura di cui siamo vittime.* ”

Insomma: più sì che no, nonostante le domande che sono emerse proprio in queste settimane e che riguardano quella che è la normativa che regola questa forma di lavoro. “Si apre un mondo a livello giuridico” - afferma Ciro Cafiero, Avvocato Giuslavorista dello Studio Legale Cafiero Pezzali e Associati - “Le barriere della normativa sulla privacy non rendono possibile controllare cosa le persone stiano facendo. La soluzione sta nella responsabilizzazione da parte dei lavoratori e del datore di lavoro: lo smart working si sta rivelando una forma costruttiva per difenderci dalla paura di cui siamo vittime e di cui tutto il Paese è caduto vittima. Ci consente, insomma, di immaginare il nostro futuro anche se da casa. Ci lascia progettare il domani.”.

È chiaro che quando tutto sarà finito, quando tutto tornerà gradualmente alla normalità, dovremo fermarci a riflettere su cosa è stato e su quali lezioni portare in azienda (le lessons learned di cui sopra): quello che stiamo facendo in questi giorni è un MVP (minimum viable product) dello smart working che nella maggior parte dei casi sarebbe più corretto catalogare come lavoro da casa. Lo smart working non annulla i contatti fra colleghi ma lascia la libertà di gestire il proprio tempo e i propri spazi.

È un cambio culturale a 360 gradi che tocca tutta l'azienda e il mindset di tutte le persone che la compongono: è insomma molto più di quello che stiamo facendo oggi in emergenza. Il Dpcm ha reso il lavoro da remoto possibile anche senza alcun accordo individuale. La legge 81 del 2017, in realtà, ci dice che lo smart working è figlio di un accordo individuale con il lavoratore o di un accordo sindacale aziendale.

“Passata l'emergenza occorrerà sicuramente fare un passo indietro” - conclude Ciro Cafiero - “e perseguire la strada della legge 81/2017. Si tratta di vie molto facili da intraprendere perché smart working significa innanzitutto venire incontro all'azienda e al lavoratore. Se usiamo il buon senso ed evitiamo di cavillare sugli accordi abbiamo l'opportunità, attraverso lo smart working, di realizzare quello che l'articolo 46 della Costituzione Italiana ci suggerisce di fare da oltre settant'anni nell'ambito della partecipazione del lavoratore alla gestione e al benessere delle imprese.”. ■

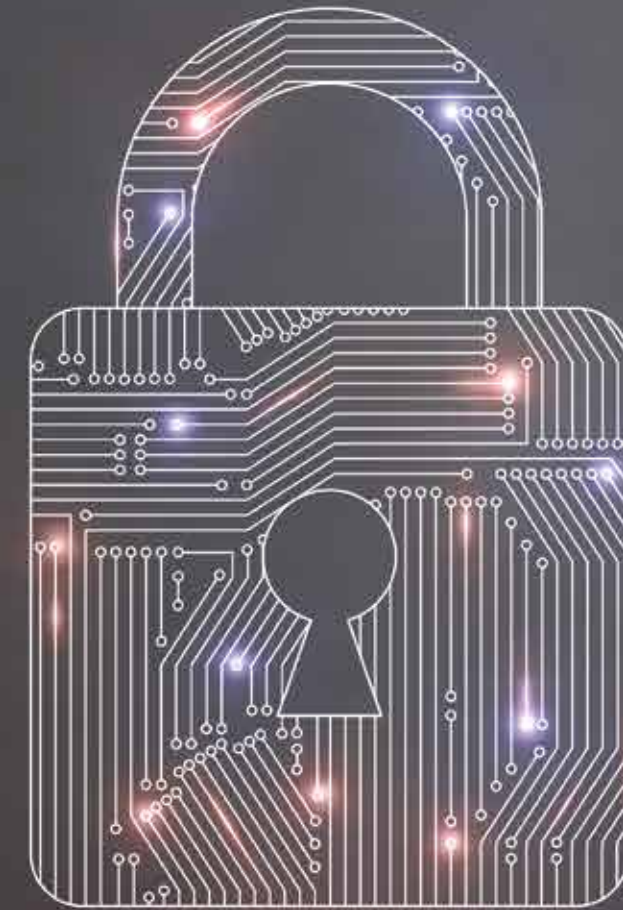
# LA SICUREZZA AZIENDALE: TEMA STRATEGICO PER IL PAESE



di Matteo Giudici  
Direttore Quale Impresa



Alfio Rapisarda,  
Senior VP Security Eni.



Ne abbiamo parlato, molto prima dell'emergenza Coronavirus, con Alfio Rapisarda, Senior Vice President Security Eni. Nel corso di uno degli incontri del progetto GI Academy, incentrato sui temi della sicurezza e della sostenibilità aziendali, abbiamo avuto l'opportunità di dialogare di sicurezza a 360 gradi con Alfio Rapisarda, un esperto di questo tema. Per prima cosa gli abbiamo chiesto di spiegarci perché e quanto è importante, per un'azienda, occuparsi e preoccuparsi di sicurezza, a partire dall'azienda per cui lavora, Eni, un colosso con oltre 30mila dipendenti, sedi in quasi 70 Paesi al mondo e una più che solida reputazione.

**La sicurezza ha un prezzo per le aziende: è un costo o un investimento?**

Fare security rappresenta certamente un costo, che dipende da molte variabili legate alle dimensioni di un'azienda, dalle sue caratteristiche industriali, dal posizionamento geografico come anche dalla mobilità delle proprie persone. Ma è un costo che un'azienda che vuole operare un business responsabile, con al centro la sicurezza delle persone e l'integrità dei propri asset, può e deve sostenere alla pari di un investimento.

Parliamo, per quanto riguarda Eni, di un obbligo etico ma che, allo stesso tempo, trova fondamento nelle normative amministrative e penali che disciplinano oggi la tutela dei lavoratori. Non può esistere business esente da tale responsabilità o che possa anteporre gli interessi alla tutela delle proprie persone.

Allora parlerei neanche più di un investimento ma di un valore etico assoluto, che rende un modello imprenditoriale un modello di impresa responsabile. È fondamentale pertanto che la cultura della sicurezza aziendale venga spiegata, compresa e condivisa a tutti i livelli, dal capo azienda fino al più giovane dei collaboratori. ►



**La sicurezza è un fattore complesso per le aziende, composto di tanti elementi - procedure, dialogo con le istituzioni, dialogo con gli enti governativi - la gestione della quale può avere delle ripercussioni globali. Immagino valga anche per Eni, che operando a livello globale deve porre attenzione a molteplici aspetti.**

La security è un processo basato sostanzialmente su un meccanismo di risk management, incentrato su una serie di sotto-processi che consentono di valutare le minacce ed i rischi correlati, definirne le modalità di mitigazione per ridurre il rischio al massimo e cioè fino al livello del cosiddetto "rischio accettabile", prevederne le misure contingenti e di emergenza per gestire al meglio le eventuali conseguenze di un evento di security e garantire il minor impatto possibile sulla continuità del business, o peggio evitare l'interruzione del business nella sua globalità.

Chiaramente è un meccanismo complesso soprattutto per le grandi aziende o le multinazionali, che per dimensioni e distribuzione geografica debbono confrontarsi con scenari di rischio in tante parti del mondo. È un po' la globalizzazione dei rischi di security che soprattutto nel comparto energetico deve confrontarsi con scenari di conflittualità socio-politiche, povertà, e prevaricazioni che condizionano paesi e popoli e quindi le imprese che vi operano. Ed in un mondo che diventa sempre più connesso e smart, l'attenzione verso il patrimonio informativo e la protezione dei dati assume un'importanza impressionante, cui bisogna abituarsi e prepararsi. Non per nulla l'influenza delle grandi potenze del mondo, che una volta si misurava in base alle disponibilità energetiche o auree oggi inizia essere valutata sulla capacità di controllare e condizionare il mondo dei big data.

Uno scenario quindi di grande complessità in cui rimane centrale la tutela delle persone e soprattutto la possibilità che lavorino nella più totale sicurezza. Nei casi in cui ci troviamo a dover gestire minacce che provengono dall'esterno chiaramente dobbiamo chiedere il supporto delle istituzioni, la collaborazione con le quali varia a seconda del paese coinvolto che può avere delle sensibilità diverse.

“

*Lasciare all'imprenditore la responsabilità di coprire anche i concetti di security non è la scelta migliore.*

”

La prevenzione è compito dello Stato, dell'Intelligence, delle Forze dell'ordine e le aziende sono organismi in cui, al proprio interno, l'applicazione delle norme è seguita pedissequamente. In Eni abbiamo la fortuna di avere da sempre norme stringenti, talvolta appaiono anche esagerate rispetto alle situazioni che ci troviamo ad affrontare sui territori, ma ne siamo ben felici. Questo significa che ne sentiamo il bisogno, sappiamo che in questo modo siamo in grado di garantire un livello di sicurezza sostenibile e allo stesso tempo siamo in grado di fare da interfaccia solida e di riferimento rispetto a chi non ha le stesse norme.

**Seguendo questo filone, Eni rappresenta in Italia il faro guida per la security in senso ampio, ma, a livello globale, come sistema paese come siamo posizionati rispetto agli altri Paesi?**

Nella valutazione del rischio chiaramente si osserva l'andamento delle realtà in cui l'azienda opera. Credo che da sempre Eni abbia saputo affrontare realtà e situazioni complesse, anche conflittuali, ma con equilibrio e facendo la scelta giusta al momento giusto, anche indietreggiando quando è stato necessario. In realtà la forza di un'azienda strutturata è quella di saper osservare bene lo scenario che circonda il nostro business. In questo contesto è vero che Eni fa da leader per la complessità, per le dimensioni, per la diffusione capillare sul territorio. Eni è una realtà complessa perché copre tutte le aree del comparto energia e perché geograficamente è distribuita in tutti i continenti del globo.

Questo naturalmente amplifica la complessità di gestione ma anche le esperienze che ci portiamo a casa. Siamo un punto di riferimento, ma lo sono anche le altre grandi aziende. Insieme abbiamo l'obbligo di condividere le nostre esperienze, le best practice, soprattutto con chi non è altrettanto strutturato. Parlando di sicurezza in generale, e a maggior ragione di cyber security, basta poco perché anche una piccola e media impresa si strutturi e si organizzi. Basta la volontà di farlo, basta la consapevolezza dell'investimento e allo stesso tempo ci vuole uno sforzo organizzativo per creare quel meccanismo in grado di funzionare bene. È bene ricordare che il concetto di sicurezza parte dall'input del capo azienda e dei suoi top manager, soprattutto quando si parla di aziende di piccole dimensioni.

**La valutazione dei rischi è lasciata alla volontà dell'azienda. Forse troppo?**

Lasciare all'imprenditore la responsabilità di coprire anche i concetti di security non è la scelta migliore. La funzione di responsabile della sicurezza è indispensabile in tutte le aziende, anche in quelle di piccole dimensioni. Ed è una responsabilità che può essere assolta non solo da professionalità militari ma anche civili. Quello che conta davvero è la cultura della sicurezza diffusa a tutti i livelli in azienda. Il responsabile della sicurezza deve essere colui che consiglia il datore di lavoro su cosa sia bene e cosa non sia bene fare, che crea le procedure e le condizioni per diffondere la cultura della sicurezza e getta le basi per creare un'azienda più solida. Le minacce non si possono eliminare, ma è necessario valutarne correttamente i rischi attraverso aggiornamento e informazioni. Il supporto del responsabile della sicurezza è fondamentale. Non occuparsi di sicurezza può avere costi molto più alti che occuparsene. Ha un valore essenziale. Il tema cyber, oggi così all'ordine del giorno, è un tema sì estremamente attuale, ma rappresenta solo un elemento, un aspetto della sicurezza che dovrebbe essere inteso nella maniera più ampia e trasversale possibile. ►

**Quali sono i principi guida in tema di sicurezza?**

Ci sono due strade per l'affermazione della sicurezza aziendale: una passa attraverso l'istituzione di norme – soluzione adottata da molte società come ad esempio quelle americane – oppure c'è una strada più complessa – che è quella scelta da Eni e portata avanti ormai da anni – che prevede l'affermazione di una cultura della sicurezza partecipata, a partire dal capo azienda con la sua adesione a un business responsabile. È una equazione difficile da spiegare, se non attraverso una capillare attività di sensibilizzazione dei singoli, di tutti i collaboratori. Prendiamo ad esempio la cyber security: puoi avere un'infrastruttura informatica gigantesca, su cui hai investito milioni di euro, ma è sufficiente che un solo dipendente apra un'email con un allegato senza rendersi conto che si tratti di un virus e il danno è fatto. Se l'azienda è fortunata e strutturata probabilmente quel virus è già conosciuto e non causa danni perché non riesce ad entrare all'interno del sistema, ma se l'azienda non è strutturata, oppure è sfortunata, potrebbe venire danneggiata. La differenza tra un'azienda grande e piccola viene sminuita, ma la centralità delle persone è anche nel far capire quanto sia importante che tutti, nel loro piccolo, lavorino per la sicurezza. Il compito di chi fa il mio lavoro è indirizzare la valutazione del rischio, analizzando diversi dati e anche diversi contesti e territori nei quali vive e opera l'azienda.

**Possiamo dire che il valore assoluto della difesa sta nella prevenzione?**

Fino a qualche anno potevamo parlare di sicurezza passiva, anche in Eni: di fatto ci si preoccupava di poche cose, quali la tutela del capo, di qualche avvenimento e poi si fronteggiava l'eventuale situazione di emergenza. Eravamo in una fase reattiva: gli avvenimenti si inseguivano. Questo processo negli ultimi anni è maturato, soprattutto nelle multinazionali per cui la logica della prevenzione e dell'integrazione all'interno del business è diventata un aspetto assolutamente centrale. Se prima la security era un elemento di contorno, oggi la security è sempre più parte integrante del business. ■

Tempo di lettura: 7 minuti



  
**CONFINDUSTRIA**  
 Giovani Imprenditori



**Audi e Giovani Imprenditori Confindustria. Cultura dell'innovazione per una nuova idea di mobilità.**

Audi e Giovani Imprenditori Confindustria condividono la stessa visione: quella di un'innovazione culturale ancora prima che tecnologica, capace di creare valore per le persone e per la comunità. Sostenibilità e flessibilità, anche nelle modalità d'acquisto, diventano i valori fondanti di una nuova idea di mobilità, insieme al recupero di una risorsa inestimabile: il proprio tempo. La mobilità del futuro è su [myAudi.it/impresa-e-innovazione](http://myAudi.it/impresa-e-innovazione)



# COMPETITIVITÀ DA DIFENDERE UN OBIETTIVO FONDAMENTALE



di **Matteo Giudici**  
Direttore Quale Impresa



**ANNA MARESCHI DANIELI**  
Vicepresidente Danieli & C. Officine Meccaniche

Classe 1980, fa parte del Consiglio Generale di Confindustria ed è membro del Consiglio di Presidenza di Confindustria Friuli Venezia – Giulia, nonché dal 2017 Presidente di Confindustria Udine.

Cresciuta respirando aria imprenditoriale, rappresenta la terza generazione in azienda. Si è laureata all'Università Bocconi di Milano in Economia Aziendale nel 2004. E' attualmente Vicepresidente della Danieli & C. Officine Meccaniche di Buttrio, Responsabile del cash-flow e Director della Danieli India. Prima di assumere un ruolo da dirigente nel Team Amministrazione e Finanza, è stata Responsabile finanziario di Asia e Pacific del Gruppo Danieli, nel quale è approdata dopo precedenti esperienze professionali, anche all'estero, alla SMI Steel South Carolina e in diversi istituti bancari.

*NDR: questa intervista è stata realizzata all'inizio dell'emergenza sanitaria che ha colpito prima l'Italia e poi il resto dell'Europa.*

L'ho incontrata e intervistata innanzitutto in qualità di amico e poi come direttore di Quale Impresa.

### **Anna, come è lo stato del gender gap in Italia?**

Parto da una nota autobiografica. Negli Anni '80, mia madre Cecilia, Presidente e Direttore Generale, era un qualcosa di raro. Il suo ruolo in azienda faceva notizia. Quarant'anni dopo, le cose sono cambiate poco, purtroppo. L'Italia è sempre fanalino di coda per il gender gap nell'imprenditoria femminile: solo il 22% delle imprese è condotto da donne. Eppure, secondo uno studio della Banca Mondiale una maggiore uguaglianza di genere aiuterebbe la produttività economica fino al 20%. In genere, le donne in Italia subiscono una doppia limitazione nell'ambito del lavoro: sono maggiormente impegnate in determinati settori rispetto ad altri (istruzione, sanitario, impiegatizio) e, a parità di impiego, guadagnano meno rispetto agli uomini. Queste differenze così evidenti e persistenti nel tempo suggeriscono l'esistenza di fattori culturali ed esigenze specifiche, ad esempio la maternità e le cure parentali, che continuano a gravare in modo preponderante sulle donne.

Basti guardare l'utilizzo dei congedi e dei permessi aziendali. Che cosa si può fare? Si può e si deve intervenire sul metodo di educazione che diamo alle nostre bambine, che non deve essere incentrato sulla ricerca della perfezione, ma sul coraggio: di sbagliare, di fallire, di non essere adatte. Si deve intervenire sulla formazione, incoraggiando bambine e ragazze ad acquisire le STEM, in modo da riuscire a superare gli stereotipi di genere. Bisogna anche attuare politiche più incisive di sostegno alla maternità e alla famiglia. Insomma parlo di un aspetto culturale che chiama in causa l'educazione e la famiglia. E' un investimento di lungo periodo, ma se non si fa qualcosa subito, temo che tra altri 25 anni mia figlia si troverà nelle stesse condizioni della madre e della nonna. Una prospettiva poco edificante.

### **Quale è lo scenario economico internazionale?**

Il 2020 è cominciato in un quadro globale già incerto e instabile, aggravato dalla epidemia causata dal coronavirus. L'emergenza sanitaria sta producendo effetti importanti anche sull'economia e lo farà nei mesi a venire, con quale intensità è impossibile da prevedere. Certo è che bisogna cercare di contenere la psicosi e non di stimolarla. In questa situazione, l'Europa che ha puntato negli ultimi anni sulla crescita del commercio estero per compensare i deboli consumi interni, si trova a ripensare se stessa e il suo ruolo strategico, finalmente. Dobbiamo farlo anche noi.

Nel 2020 le esportazioni italiane sono attese crescere del 2,8%, a un ritmo inferiore a quello del 2019. Per il biennio 2021-22 si ipotizza un miglioramento del contesto macroeconomico, con un conseguente beneficio per gli esportatori italiani, le cui vendite di beni all'estero dovrebbero aumentare il passo fino al 3,7% nella media dei due anni. Queste sono le stime, ma l'esperienza, anche recente, ci invita alla cautela.

### **Dove si posiziona l'Europa nella strategia internazionale, rispetto a Cina e Usa?**

L'Europa è sempre più vicina alla Cina, che tenta di guidare la globalizzazione abbandonata dagli USA al grido di "America first". La Cina, che è anche un nostro competitor, è l'avversario numero uno degli Stati Uniti che temono Pechino, che detiene una consistente fetta del debito americano aumentato con Trump. L'America si sta allontanando dall'Europa così come dall'Asia, vorrebbe rapporti bilaterali con i singoli stati. Chiusa nel protezionismo, abbandonate le alleanze, combatte a colpi di dazi e sanzioni, forte della supremazia del dollaro.

Se gli Usa puntavano alla disgregazione dell'Europa con i nazionalismi, che fino ad ora non c'è stata, non c'è da stare tranquilli. E per noi sarebbe un bel problema. Quanto sta accadendo con l'emergenza sanitaria, però, deve farci riflettere sul fatto che dipendere così tanto da un singolo Paese, soprattutto se quel Paese si chiama Cina, sia diventato un grande problema. I big mondiali hanno cominciato a difendersi perché si sono resi conto che questo assetto, così com'è, non è sostenibile. Noi seguiamo lentamente. ▶

**In che modo?**

Sappiamo che la Cina non ha i nostri stessi standard, specialmente in materia di democrazia, il che significa, che sono carenti anche le informazioni. La mancanza di trasparenza è fonte di incertezza. E l'incertezza è nemica dell'impresa. Ma poi, sul fronte della concorrenza, specialmente in materia di ambiente e lavoro, abbiamo davanti a noi un concorrente che si muove con regole diverse rispetto alle nostre. Siamo preoccupati per la protezione della proprietà intellettuale, per le pratiche di investimento sleali, per gli attacchi informatici sostenuti dallo Stato, per le violazioni dei diritti umani e per il sostegno delle grandi imprese di Stato da parte del Governo, comportamenti che sbilanciano la concorrenza internazionale.

“

*La Cina sarebbe potenzialmente un solido partner strategico, ma non dovendo sottostare alle regole di mercato, chiamiamole occidentali, si sta trasformando in un rivale sistemico.*

”

La Cina sarebbe potenzialmente un solido partner strategico, ma non dovendo sottostare alle regole di mercato, chiamiamole occidentali, si sta trasformando in un rivale sistemico. Smantellare tutte le catene di approvvigionamento globali interconnesse non può essere la risposta, ma con una presa di coscienza prima, e alcune contromisure poi, si può tentare di gestire diversamente il corso della storia. Dovrebbe farlo l'Europa, perché l'Italia, da sola, non va da nessuna parte. Dovrebbe farlo perché così potrebbe ritagliarsi un ruolo autorevole tra i due giganti economici e politici globali.


**Quale conformazione dovrebbe avere il governo europeo per svolgere un ruolo strategico?**

Il processo di integrazione europea è ormai arrivato a un punto in cui è praticamente impossibile tornare indietro. E' necessario, però, un cambiamento radicale nella gestione politica ed economica dell'UE e, forse ancora più importante, una vera e propria rivoluzione culturale. Dal punto di vista politico andrebbe ridimensionato il potere del Consiglio Europeo, spesso bloccato dai rappresentanti di alcuni Paesi, a favore del Parlamento e della Commissione.

La Commissione deve avere più poteri. Commissione e Parlamento, inoltre, devono lavorare in sinergia, come Governo e Parlamento di una qualsiasi nazione.

Sul piano economico la cosa più urgente da fare è completare l'unione bancaria e poi agire sulle tasse alle imprese: una soluzione possibile sarebbe quella di usare come parametro la media europea di tassazione sulle imprese (circa il 22,75%, dati Eurostat 2012) e permettere uno scarto da questo valore del  $\pm 5\%$ . Alcuni Stati si troveranno inizialmente con un surplus, mentre altri con un deficit, pertanto per il periodo di tempo necessario agli Stati in deficit di riordinare i loro conti, gli altri Stati dovranno versare il surplus che arriva da questo aumento delle tasse su un fondo gestito dalla Commissione Europea che si occuperà di ridistribuire il denaro. Se verrà fatto si attenueranno le discrepanze economiche tra i vari Stati rendendo l'economia europea più solida e competitiva.

Non sono certamente solo queste le riforme di cui l'UE ha bisogno: c'è da completare l'unione energetica, creare il Mercato Unico Digitale e molto altro, ma queste sono quelle che getteranno le basi per la costruzione di una vera Europa federale. L'Europa, nel suo insieme, ha tutto ciò che serve per poter affrontare questa sfida, ma se mancherà un'unità politica ed economica non potremo mai competere.

**Il Presidente Trump è fortemente criticato, ma l'America cresce...**

Se l'economia è l'unica cosa che conta per gli elettori, Trump dovrebbe vincere agilmente le elezioni di novembre. I numeri sono buoni in molti campi: in tre anni di mandato ci sono 6,7 milioni di posti di lavoro in più, la disoccupazione è scesa al tasso più basso degli ultimi cinquant'anni: solo il 3,5%. Il reddito medio delle famiglie è aumentato del 2,3%, così come gli stipendi del 2,5%, mentre il tasso di povertà è diminuito dello 0,9% raggiungendo l'11,8%, il dato più basso dal 2001. E il mercato azionario è alle stelle. Fin qui le luci, ma le ombre non mancano: nonostante una buona crescita, il disavanzo federale in tre anni di Trump è aumentato di 2,8 trillioni, +1,2 trillioni solo nel 2019, il livello più alto raggiunto in dodici mesi dal 2012. I tagli alle tasse avrebbero dovuto stimolare una nuova ondata di investimenti. Invece, secondo l'economista premio Nobel Joseph Stiglitz hanno innescato un record storico di acquisti di azioni (800 miliardi di dollari) nel 2018. Tradotto: i soldi sono rimasti nel mercato e non nell'economia reale.

Ecco spiegato il perché dei mercati alle stelle. Nel 2016, Trump ha vinto promettendo agli elettori di rilanciare le fabbriche e la manifattura. E in effetti nel 2017 e 2018 i lavoratori nel settore sono aumentati di 458mila unità (+3,7%), molto più che nell'era Obama. Ma nel 2019 c'è stata una brusca frenata dovuta anche alla politica dei dazi: solo 46mila unità in più. Il Presidente degli Stati Uniti non è riuscito a recuperare il divario di quasi 900mila lavori persi nel settore manifatturiero dalla crisi economica di tredici anni fa. Morale: splendido Trump di breve periodo, ma per il Trump di lungo periodo il giudizio è diverso. ►

**Tornando in Italia, l'impresa non esiste nei ragionamenti del Governo e l'industria viene percepita sempre più negativamente. Condividi?**

In Italia, ci portiamo appresso i residui di una cultura anti-impresa, immotivata e autolesionista, che è dura a morire. Questa cultura si traduce, ancora oggi, in provvedimenti anti impresa (vedasi presunzione di colpevolezza e sequestro preventivo, ma non solo, pensiamo anche a come il Governo vede l'interrompibilità energetica messa a disposizione delle imprese) e in un'incapacità, da parte della politica, di scommettere sulla crescita e sullo sviluppo a partire da chi li crea, ovvero l'impresa. Ancora oggi si preferisce distribuire quel poco che c'è, addirittura a debito, piuttosto che sostenere chi genera valore e lavoro.

Il Paese è fermo da venti anni. Le cose che servono sono sempre le stesse, ma nessun governo ci ha messo mano sul serio: cuneo fiscale, burocrazia, certezza del diritto, formazione e riqualificazione professionale, innovazione, infrastrutture, fisco, famiglia, natalità, governo dell'immigrazione. E purtroppo potrei andare avanti con la lista.

**Quali suggerimenti daresti alla politica?**

Più strategia e meno tattica. La classe politica si deve interrogare sul proprio ruolo, che non può ridursi alla gestione spicciola del consenso, giorno per giorno, a forza di like. Abbiamo bisogno di una classe dirigente che sappia guardare lontano, immaginare dove vogliamo essere tra 10-20 anni e di conseguenza mettere in campo le azioni utili a raggiungere gli obiettivi. La politica non sarà un mestiere, ma certo non ci si improvvisa. Il tema della qualità complessiva della nostra classe dirigente oggi è molto rilevante, forse è il problema più importante per il nostro Paese.

**Un consiglio per i Giovani Imprenditori?**

Fare impresa oggi significa avere coraggio e una grande dedizione, sento ripetere "poveri ragazzi oggi è così difficile" e allora penso a mio nonno e a suo fratello, alla riconversione post prima guerra mondiale, ai fallimenti, al ricominciare, al trasferimento in Argentina con mia mamma piccolina, al rientro in Italia a causa della crisi dei pesos, penso a mia mamma e alla crisi petrolifera, alla guerra in Iran e avanti così. C'è davvero qualcuno che crede che ieri fosse più facile di oggi? Il punto è che non è mai stato facile. Il consiglio che mi sento di dare è di rimboccarsi le maniche e credere in una passione, di girare il mondo, aprirsi la mente, pensare da consumatore, conoscere il mercato, ascoltare il cliente e innovare.

Consiglierei di creare una squadra di persone con competenze specifiche, di valorizzarle e motivarle, perché da soli non si va da nessuna parte. Diventare giovani imprenditori rimane un processo complicato, ma tutto sommato sempre più agevole grazie alle nuove tecnologie. Il difficile, sempre, è avere successo. Su questo fronte, tra le tante cose importanti, ne sottolineerei un paio: fai sempre domande, alle persone, ai colleghi, a chi è più bravo di te. Solo così potrai imparare. E in secondo luogo, non decidere in base all'abitudine, perché solo chi sa pensare fuori dagli schemi può fare la differenza. ■

Tempo di lettura: 6 minuti



## I GIOVANI IMPRENDITORI PER LE POLITICHE DI GENERE



Lara Botta, Vice Presidente Giovani Imprenditori.

E' ormai un dato di fatto che il 20% delle imprese italiane non trovi le figure professionali di cui ha bisogno, in particolare quelle con formazione in materie scientifiche. A ciò si sommano le difficoltà - dagli stereotipi alla pipeline professionale - che penalizzano il genere femminile nell'affrontare lo studio di materie scientifiche.

Il Gruppo di lavoro Politiche di Genere, di cui la Vice Presidente Lara Botta è responsabile, negli ultimi tre anni ha contribuito a promuovere soluzioni adeguate a rispondere al mismatch tra formazione e richiesta di professionisti nelle imprese. L'obiettivo è mettere gli studenti a conoscenza di quali siano le necessità del mercato del lavoro, così da scegliere la carriera universitaria in modo consapevole.

Inoltre, aumentando la presenza femminile negli studi di materie STEM si ottiene un risultato economico importante per il sistema Paese: secondo il Fondo Monetario Internazionale, infatti, l'eliminazione del gender gap esistente nelle scelte accademiche e professionali potrebbe portare l'Italia a guadagnare fino al 15% del PIL.

Il Gdl, dal 2017 ha portato il progetto STEAMiamoci all'interno del Salone dello studente, il più grande appuntamento di orientamento studentesco organizzato da Campus Orienta e Class Editori (la principale manifestazione di orientamento post-diploma accademico e professionale con 13 tappe in tutta Italia e 250.000 ragazzi partecipanti).

L'obiettivo del progetto, in collaborazione con Assolombarda, è raccontare agli studenti e alle studentesse le esperienze di imprenditrici che hanno avuto una carriera accademica nelle materie STEM, così da facilitare una più forte consapevolezza sulle proprie scelte accademiche e incentivare la presenza femminile nei percorsi di studio delle discipline scientifiche, cui sono legati i settori che traineranno maggiormente le economie e che presentano ancora un basso tasso di presenza femminile. ■

# IL GRUPPO GRIGI PORTA A TAVOLA LA BLOCKCHAIN



di Cinzia Tardioli  
Comitato di Redazione Quale Impresa  
@TardioliCinzia

Abbiamo incontrato Daniele Grigi, classe 1983, CEO di Food Italiae e responsabile marketing del Gruppo Grigi, azienda umbra leader nel settore zootecnico, mangimistico ed alimentare.



Il Gruppo Grigi consolida traguardi con lo scopo di cercarne sempre ulteriori. È proprietario di quattro marchi del settore mangimistico, di un intero comparto destinato alla selezione e coltivazione delle sementi e promotore della divisione di filiera agro-alimentare Food Italiae, che aderisce al progetto Ibm Food Trust.

L'ultimo successo del Gruppo è nato dalla collaborazione con Ibm, attraverso cui, utilizzando la tecnologia blockchain, è stato avviato un progetto per la tracciabilità della pasta biologica brevettata con il marchio Aliveris, prodotta da grano biologico 100% italiano con Germe di Soia Bio e trafilatura al bronzo. Ibm Food Trust è l'unica piattaforma del suo genere a connettere l'intero ecosistema di produttori, fornitori, rivenditori lungo tutta la filiera alimentare, creando un sistema più intelligente, sicuro e sostenibile. L'obiettivo del Gruppo Grigi è quello di estendere, nel breve termine, la tecnologia blockchain anche ad altri prodotti alimentari.



**Daniele, so che la filosofia che ispira la tua famiglia fin dagli anni settanta è custodita nel motto "dalla terra alla tavola". In che modo la tecnologia blockchain rende trasparente questo percorso? Quali saranno, secondo te, le reazioni dei consumatori?**

Ogni azienda al proprio interno, ha una moltitudine di dati a disposizione. Nel nostro settore, dove già da anni è obbligatoria l'indicazione e la mappatura dei processi produttivi, sappiamo esattamente da dove è arrivato ogni prodotto e tutti i passaggi che ha realizzato all'interno della nostra azienda.

La blockchain permette di certificare questo processo. Fornisce la base per una nuova generazione di transazioni, che stabilisce fiducia e trasparenza, mentre semplifica i processi di business. Il grande vantaggio del nostro Gruppo è la possibilità di controllare l'intera filiera, quindi avere il controllo dei dati dalla parte sementiera fino ad arrivare alla produzione della pasta. Le reazioni dei consumatori sono positive, in quanto si ha sempre più bisogno di avere a disposizione informazioni autentiche sui prodotti alimentari che consumiamo.

**E' costoso adattare l'azienda alla tecnologia blockchain? Quali sono i principali investimenti da realizzare?**

Nel settore agroalimentare, come in tanti altri settori manifatturieri, non è un problema di costo, ma di cultura. Se sei imprenditore, devi porti delle domande. Sei disposto ad investire in qualcosa che garantisca al consumatore trasparenza e certezza del prodotto che porta a tavola? Sei disposto a dimostrare che ciò che dici è reale? Sei disposto a corredare le tue campagne marketing con dati certi? La sicurezza alimentare non è un costo, ma un obbligo. L'Italia è identificata da tutti come uno dei paesi più sicuri al mondo nel settore agroalimentare, ma dobbiamo fare di più.

La migliore campagna pubblicitaria che possiamo fare è basata sulla fiducia del consumatore, e la fiducia va conquistata con la divulgazione di dati certi ed affidabili. La blockchain può aiutare a raggiungere gli obiettivi di business, la conformità, la freschezza e altro ancora, abilitando un ecosistema, una filiera o un brand. Una soluzione di blockchain non riguarda solo la tecnologia, si tratta di risolvere problemi di business che prima erano insolubili a causa dell'incapacità dell'ecosistema di condividere informazioni in modo trasparente, immutabile e affidabile. A differenza di altri system of record, la tecnologia blockchain fornisce un record attendibile di dati. ►





Daniele Grigi, CEO Food Italiae.

“ *I nostri consumatori del futuro sono la generazione Z. Una generazione nata con uno smartphone in mano e che ha bisogno di trasparenza e contatto con le aziende, una generazione che è curiosa di sapere come è fatto il prodotto, una generazione che pone in prima linea la sostenibilità del mondo e non il prezzo più basso nello scaffale.* ”

**Tramite la blockchain i consumatori potranno reperire informazioni sulla storia del prodotto che vogliono acquistare: dal luogo di coltivazione, alle caratteristiche di conservazione, fino alle attività di trasporto e imballaggio. Come viene garantito che questo flusso informativo sia attendibile e inalterabile?**

La Food Trust fornisce il più alto livello di protezione “a prova di manomissione” per i dati sulle transazioni della supply chain alimentare disponibile in commercio. L'utilizzo di IBM Cloud offre una protezione unica dall'abuso di credenziali all'interno, protezione da malware e protezione mediante chiave di crittografia per l'hardware.

Alcune reti blockchain sono aperte a tutti e anonime. Chiunque può partecipare e vedere qualsiasi transazione si verifichi su quelle reti.

Queste reti richiedono tipicamente calcoli ad alta intensità di risorse, per contribuire a prevenire transazioni fraudolente. La soluzione della blockchain di Food Trust, invece, è soggetta ad autorizzazione, in modo che i membri invitati sappiano esattamente con chi stanno effettuando transazioni, analogamente a quello che succede oggi tra business partner. I partecipanti determinano anche chi è autorizzato a visualizzare certi dati, fornendo in tal modo informazioni in base alla effettiva necessità di conoscerle.

Sulla nostra blockchain si gestiscono anche contratti intelligenti, consentendo alla logica aziendale di intervenire nella risoluzione di controversie, di eseguire automaticamente i contratti e di creare fiducia. Tramite la Food Trust il consumatore ha la certezza che le informazioni del prodotto che sta consumando siano reali.

**La catena della contraffazione dei prodotti italiani, siano essi alimentari e non, è lunga e ramificata. In che modo le nuove tecnologie blockchain potranno tutelare il Made in Italy? A tuo avviso è davvero uno strumento in grado di ridurre il fenomeno della falsificazione?**

Assolutamente sì. La blockchain permetterà a tutti gli utenti, in tempo reale, di sapere dove è stato prodotto quel bene ed in che tempi è stato realizzato. L'Italian Sounding, richiamo alla presunta italianità di prodotti non italiani, attribuisce ad oltre 100 miliardi di dollari il valore dei falsi Made in Italy nel settore agroalimentare, con un aumento record del 70% nel corso dell'ultimo decennio.

Nonostante l'aumento delle esportazioni agroalimentari italiane, che nel 2019 hanno raggiunto il valore di 43 miliardi, ancora oggi più di due prodotti su tre venduti nel mondo sono Italian Sounding. Il falso Made in Italy è una sottrazione di business per le nostre aziende, le cui eccellenze vengono sfruttate senza ricevere nulla in cambio. La blockchain potrà finalmente interrompere questo fenomeno.

**A Gennaio sei stato ospite a New York del NRF 2020, dove hai raccontato la tua esperienza della pasta bio certificata e tracciata tramite blockchain. Come è stato questo esordio? Che feedback hai ricevuto dal pubblico?**

Sono stato onorato di rappresentare il Gruppo Grigi in un contesto unico e prestigioso come l'NRF 2020 e sono entusiasta dei risultati ottenuti.

Veniamo da un mondo, quello dell'agricoltura, dove la sostanza del lavoro ha sempre avuto la parte prevalente rispetto alla forma della comunicazione. Insomma poche spiegazioni e tanto lavoro. Un lavoro che oggi, rispetto al passato, passa attraverso la tecnologia.

Oggi è importante porre attenzione alla comunicazione, è necessario divulgare tutti i passaggi produttivi, garantendo la massima trasparenza, e lo strumento per avviare questo nuovo percorso è dato dalla blockchain.

**Sempre all'NRF 2020, IBM ha pubblicato un nuovo studio sulle tendenze dei consumatori a livello globale. Quali sono gli scenari nel prossimo futuro nel settore agroalimentare? Come cambieranno i comportamenti di acquisto? Essere certificati con meccanismi di blockchain farà la differenza in termini di consumo?**

All'NRF 2020 abbiamo visto il primo negozio di Walmart completamente automatizzato Irl – “Intelligent Retail Lab”, si estende su una superficie di più di 4mila metri quadrati, vende più di 30mila prodotti ed è pieno di telecamere, nel soffitto e negli scaffali. Movimenta più di 1.5 Tb di dati al secondo ed è in grado di supervisionare ogni movimento dei clienti. Potrei citare tantissimi altri casi. Nike ad esempio ha unito nel suo negozio di NY uno spazio con del personale ed un altro completamente automatizzato; lo stesso vale per Amazon Go e così via.

Il concetto di base è che il mondo del retail mondiale si sta trasformando da “acquisto” ad “esperienza”. Il consumatore ha bisogno di vivere un'esperienza quando entra in un punto vendita, e nel settore agroalimentare questa necessità si deve tradurre nella possibilità di conoscere ciò che compra, come è stato fatto quel prodotto, e se è conforme alla sua mentalità e cultura. I nostri consumatori del futuro sono la generazione Z. Una generazione nata con uno smartphone in mano e che ha bisogno di trasparenza e contatto con le aziende, una generazione che è curiosa di sapere come è fatto il prodotto, una generazione che pone in prima linea la sostenibilità del mondo e non il prezzo più basso nello scaffale. Basta con i volantini promozionali, iniziamo con i volantini informativi!

**Quali saranno i tuoi prossimi step? Quali prodotti andrai a certificare e tracciare con la blockchain?**

Abbiamo messo a punto la prima confezione di pasta lo scorso Febbraio. Abbiamo puntato su una confezione veramente particolare, anch'essa completamente tracciata, plastic free, con un cuore centrale. Ora inizieremo con la blockchain per le uova, la farina ed il vino. Entro il 2020 vorremmo riuscire a mettere tutti i prodotti della nostra filiera nel circuito della Blockchain, un progetto ambizioso ed unico che riuscirà a garantire la completa trasparenza dei nostri prodotti. ■

# INFRASTRUTTURE E TRASPORTI IN LIGURIA

## OGGI, PIÙ CHE MAI, UNA SFIDA



di **Agata Gualco**  
Presidente GGI Savona

**Strano parlare di trasporti al tempo del Coronavirus, vero? Già, sembra un ossimoro parlarne ora ma non credo sia così. In queste tristi settimane in cui il traffico è quasi annullato, lo smog ormai un ricordo, lo smartworking una nuova religione... perché parlare di infrastrutture? Invece un senso lo ha, ritorneremo alla normalità e la Liguria deve essere pronta.**

Nel 2019 i porti di Savona, Vado Ligure e Genova hanno movimentato più di 68 ml di tonnellate di merce e 4,5 ml di passeggeri, trasportati da 8.500 navi. I container movimentati hanno sfiorato i 2,7 ml di Teu, consolidando il ruolo del sistema portuale del Mar Ligure Occidentale quale principale gateway italiano e mediterraneo al servizio delle industrie e dei mercati del Nord Italia e del Sud Europa. Cifre ratificate dall'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale e maturate in un anno di gravi criticità infrastrutturali per una terra in cui il rischio isolamento è stato enorme: la ricostruzione del nuovo ponte di Genova e il crollo del viadotto lungo l'autostrada A6 Savona-Torino, assieme alle tante allerte meteo, si sono sommate ad ataviche questioni irrisolte come il raddoppio ferroviario tra Andora e Finale Ligure, il tracciato dell'Albenga-Carcare-Predosa, il completamento dell'Aurelia Bis o i nodi del Terzo Valico, Gronda ed efficientamento delle esistenti arterie autostradali.

La recente vicenda, legata alla pandemia, ci ha insegnato che, per un territorio così morfologicamente complesso come la Liguria, un'infrastruttura non secondaria resta la banda larga. Molto è stato fatto, ma ancora tanto si può investire perché le quattro province superino, grazie anche alla tecnologia, le molteplici difficoltà emerse negli ultimi decenni. Occorre essere realisti ma al tempo stesso non può certo mancare la giusta dose di ottimismo imprenditoriale.

Dunque, quale la stella polare del mondo economico ligure? A indicarla è Luciano Pasquale, Presidente Autostrada dei Fiori e numero uno della Camera di Commercio Riviera di Liguria: "Diventare bravi come sistema Paese nella prevenzione e nella programmazione esattamente come lo siamo nell'emergenza. Riguardo il ponente ligure, l'accelerazione sulla Albenga-Carcare-Predosa resta la priorità per un collegamento rapido con Milano.

Servono 3 miliardi di euro da suddividere tra ricavi da pedaggio e contributo pubblico, ma esistono già studi di fattibilità. Le recenti esperienze hanno reso manifesto come in situazioni delicate serva una gestione commissariale con poteri adeguati e deroghe al vigente sistema burocratico".

A quell'urgenza si sommano le pressanti richieste di chi opera in ambito portuale. Il caso di Giorgio Blanco e Diego Vernazza rispettivamente presidente Savona Terminal Auto e amministratore delegato di Vernazza Autogru. Il primo chiede a gran voce la realizzazione di un nuovo casello autostradale a Vado Ligure al servizio anche di uno dei più importanti investimenti internazionali come la piattaforma contenitori valorizzata in loco dall'impegno dell'amministratore delegato di Apm Terminal, Paolo Cornetto, e dal resto della sua squadra: "Fondamentale per la crescita dello scalo".

Il secondo sta trasformando un polo di energia elettrica come gli spazi ex Tirreno Power in un centro della logistica e della formazione da 300.000 mq: "Entrambi chiediamo l'adeguamento della rete infrastrutturale perché carichi eccezionali non possono raggiungere le nostre destinazioni poiché esiste una limitazione di peso". La sintesi è di Alessandro Berta, componente del Comitato di Gestione dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale e Direttore dell'Unione Industriali di Savona: "La nostra provincia e l'intera Liguria tornano ad essere attrattive per molteplici settori. Il turismo resta comparto fondamentale, ma l'industria riveste ancora un perno imprescindibile. Ora può iniziare una stagione nuova per la nostra regione, quella in cui affronta le sfide che possono portarla a diventare meta privilegiata per centri di sviluppo unici in Europa come l'Istituto Italiano di Tecnologia, il polmone degli Erzelli o sedi universitarie come il campus di Savona". ■

*Questo articolo sarebbe dovuto nascere a seguito di una tavola rotonda, ringrazio Gilberto Volpara direttore del portale Svolta.net per il prezioso aiuto nelle interviste.*

Tempo di lettura: 4 minuti



# STRATEGY E DIGITAL TRANSFORMATION

## VALORE DEL BRAND E NUOVE FIGURE PROFESSIONALI



di Tiziano Sordini  
GGI Umbria

**L'innovazione digitale mette a disposizione un nuovo ventaglio di opzioni per raggiungere l'obiettivo di ogni strategia aziendale, quello di generare crescita e risultati positivi.**

In mezzo al caos, il modello operativo di un'azienda è il fulcro della sua attività. Le organizzazioni devono perseguire modelli operativi innovativi e agili per adattarsi, competere e crescere, ed essere pronte a modificare le loro strategie per tenere il passo con il mercato. Ogni azione che svolgiamo nelle aziende in cui lavoriamo, anche se non ne siamo spesso consapevoli, o dovrebbe essere, finalizzata alla creazione del valore.

Strategia è l'insieme pianificato delle scelte commerciali, operative e finanziarie, che, tenendo conto dell'ambiente e delle risorse disponibili, si ritiene possa portare agli obiettivi stabiliti di sviluppo di questo valore. La strategia mira quindi alla creazione di un vantaggio competitivo in grado di generare utili superiori ai benchmark con cui ci confrontiamo. Misuriamo il valore come capitalizzazione di Borsa o valutazione di mercato.

È una visione orientata al futuro perché ciò che conta non è più tanto il differenziale dei ricavi e dei costi o la fotografia dello stato patrimoniale ma la potenzialità di produrre risultati sempre migliori. Il giusto modello operativo è fondamentale per aiutare a competere nell'attuale disruption.

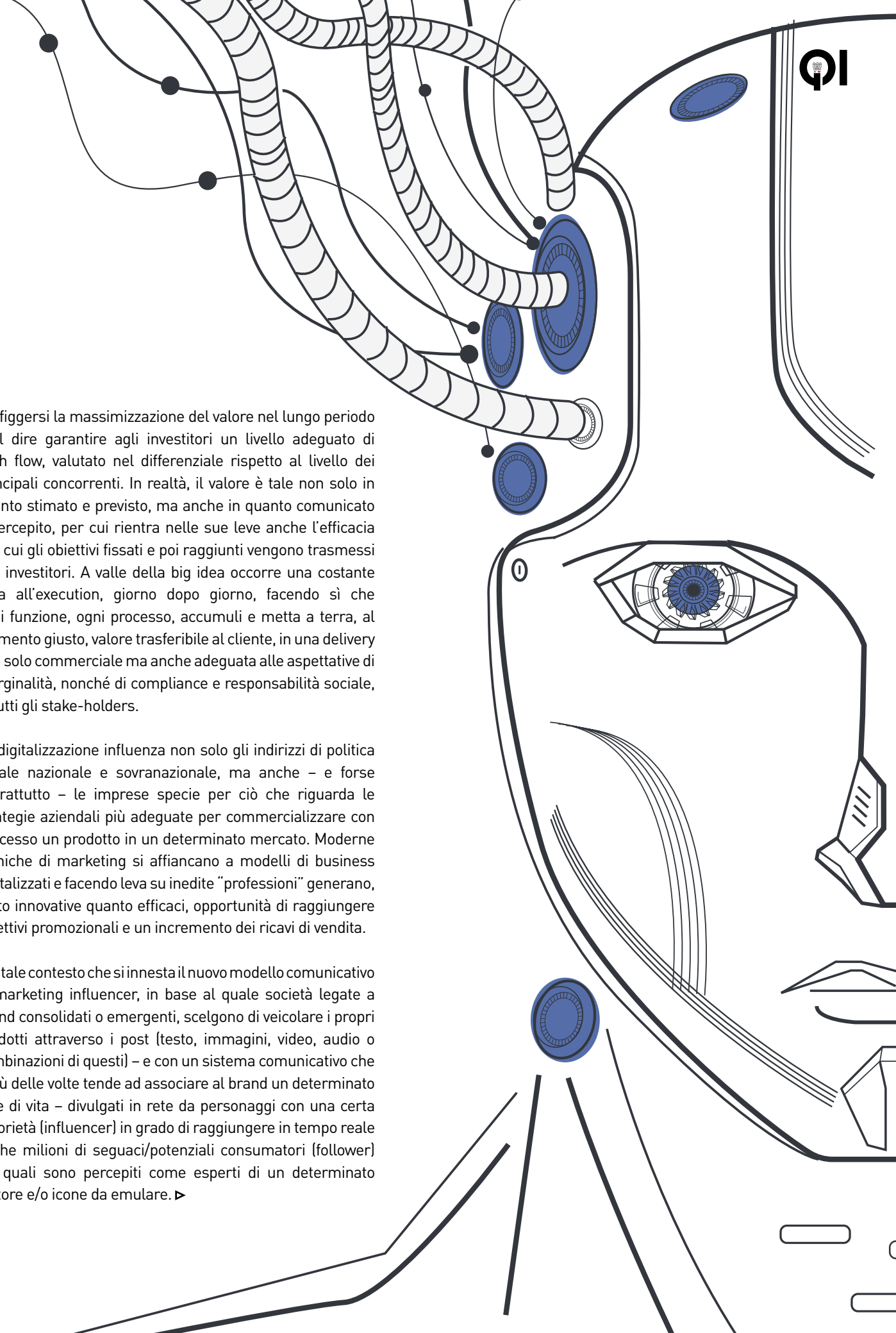
È necessario conoscere la direzione in cui muoversi, come muoversi e con chi creare partnership, per essere preparati ad affrontare nel migliore dei modi il futuro. Per definire una nuova mentalità, una struttura e una redditività economica ci si può riuscire attraverso ecosistemi, fusioni ed acquisizioni e forza lavoro. Le relazioni sono essenziali per adattarsi ai cambiamenti. I partner giusti aiutano a creare soluzioni per il mercato. Le acquisizioni permettono di muoversi in maniera più veloce. Per accelerare l'innovazione e la crescita è necessario ottimizzare il portafoglio.

Aumentando la forza lavoro con l'IA e altre tecnologie si può ottenere la giusta combinazione di risorse per liberare passione, scopo e prestazioni.

Prefiggersi la massimizzazione del valore nel lungo periodo vuol dire garantire agli investitori un livello adeguato di cash flow, valutato nel differenziale rispetto al livello dei principali concorrenti. In realtà, il valore è tale non solo in quanto stimato e previsto, ma anche in quanto comunicato e percepito, per cui rientra nelle sue leve anche l'efficacia con cui gli obiettivi fissati e poi raggiunti vengono trasmessi agli investitori. A valle della big idea occorre una costante cura all'execution, giorno dopo giorno, facendo sì che ogni funzione, ogni processo, accumuli e metta a terra, al momento giusto, valore trasferibile al cliente, in una delivery non solo commerciale ma anche adeguata alle aspettative di marginalità, nonché di compliance e responsabilità sociale, di tutti gli stake-holders.

La digitalizzazione influenza non solo gli indirizzi di politica fiscale nazionale e sovranazionale, ma anche – e forse soprattutto – le imprese specie per ciò che riguarda le strategie aziendali più adeguate per commercializzare con successo un prodotto in un determinato mercato. Moderne tecniche di marketing si affiancano a modelli di business digitalizzati e facendo leva su inedite "professioni" generano, tanto innovative quanto efficaci, opportunità di raggiungere obiettivi promozionali e un incremento dei ricavi di vendita.

È in tale contesto che si innesta il nuovo modello comunicativo di marketing influencer, in base al quale società legate a brand consolidati o emergenti, scelgono di veicolare i propri prodotti attraverso i post (testo, immagini, video, audio o combinazioni di questi) – e con un sistema comunicativo che il più delle volte tende ad associare al brand un determinato stile di vita – divulgati in rete da personaggi con una certa notorietà (influencer) in grado di raggiungere in tempo reale anche milioni di seguaci/potenziati consumatori (follower) dai quali sono percepiti come esperti di un determinato settore e/o icone da emulare. ►



“ *Innovare la propria azienda vuol dire valorizzarla e portarla all'attenzione di una platea importante di investitori professionali, per mettere in sicurezza il proprio business ma soprattutto per accelerarne fortemente la crescita.* ”

Quanto pesa la forza di un brand nelle scelte che ognuno di noi compie ogni giorno? Tanto dal momento che i consumatori esprimono quotidianamente preferenze acquistando prodotti e servizi, modellando la propria vita in base ai propri desideri. Desideri che si traducono in brand prediletti in cui ci si riconosce e rispecchia. Sono sempre di più infatti le ricerche e classifiche dei “marchi” che fotografano non solo il livello di riconoscibilità, reputazione, e successo, ma anche la garanzia di qualità, affidabilità e connotazione valoriale degli stessi. Un caso emblematico è quello di Amazon che è ormai conosciuto da centinaia di milioni di persone che ogni giorno ne utilizzano i servizi ed è divenuto il sinonimo vero e proprio del concetto di e-commerce.

Tutti questi pensieri appena espressi possono essere direttamente collegati ad un unico “personaggio” che ne incarna la maggior parte di essi: la star del web Mariano Di Vaio, l'influencer italiano più famoso del mondo. Di Vaio, nato ad Assisi, in Umbria, classe 1989, ha esordito come modello, distinguendosi ben presto però come fashion influencer e stilista. All'inizio del 2018, Forbes lo ha messo al primo posto nella classifica degli under 30 più potenti al mondo (categoria retail/e-commerce moda). Ha iniziato la sua ascesa come giovane studente di recitazione ed ha vissuto a New York, frequentando la NY Film Academy, per perfezionarsi.

E' stata proprio quell'esperienza americana a cambiargli radicalmente la vita: lì infatti ha sviluppato l'idea di creare un suo Blog, che ha fatto la sua fortuna. Mariano Di Vaio, definito l'ottavo uomo più bello del mondo e testimonial dell'ultimo profumo di Dolce&Gabbana, è il fondatore del Gruppo di Vaio, piattaforma digitale che si compone dell'e-commerce e brand Nohow (nohowstyle.com) e dell'agenzia di digital communication MDV Service.



Mariano Di Vaio, influencer.

Nohow fondata nel 2014 in un piccolo garage, con un investimento iniziale autofinanziato di poche migliaia di euro, in meno di 5 anni ha registrato un incremento del fatturato del 70%. Quest'anno l'Influencer ha deciso di aprire un nuovo quartier generale, giocando questa sfida proprio in Umbria, presentando così un pezzo di California, “near” Perugia. Nohow è un'azienda, un Brand green, dove lavorano circa 50 ragazzi (tutti sui 30 anni) e da cui partono capi di abbigliamento destinati alla vendita in 97 paesi del mondo.

Questa azienda è la dimostrazione per tutti i giovani che si può andare all'estero e tornare nella propria regione per fare impresa. Inutile dire che Mariano, con la scelta di investire nella sua regione d'origine, fa capire al mondo che l'Umbria ha potenzialità importanti e che ripone molta fiducia nell'economia locale. Inoltre, oltre alla scelta green, ha deciso di impiegare per la ristrutturazione e la fornitura di materiali tutte aziende regionali, perché quando si crede fortemente in un territorio si fa così.

L'apertura di questa azienda sta proprio a sottolineare che con la volontà si può riuscire. Un territorio cresce anche in questo modo, grazie a personalità come Mariano, che si fanno contaminare dal mondo e tornano nella propria Regione d'origine, per investire ed incentivare l'economia locale, e noi lo ringraziamo per questa scelta. Di Vaio rappresenta lo stile italiano in tutto il mondo, un influencer a tutto tondo che ormai è più famoso di qualsiasi attore televisivo e per questo gli abbiamo chiesto anche un parere su quali siano oggi i vantaggi della digital transformation che ha un impatto diretto sull'incremento del valore dell'azienda.

Il risultato ottenuto da questo confronto conferma che l'introduzione di nuove tecnologie che si integrano nel sistema azienda accelerandone sviluppo e adattamento ai sempre più mutevoli contesti competitivi ha un impatto diretto sui principali driver di valorizzazione. La diversificazione dei canali di vendita, l'allargamento dei mercati di riferimento, la possibilità di intercettare in anticipo i cambiamenti della domanda e di efficientare l'impiego delle risorse produttive, l'utilizzo dei dati come fonte di valore sono tutte leve chiave su ricavi, marginalità, gestione del magazzino e del circolante, pay back period, redditività degli investimenti e riduzione del rischio firm specific.

Inoltre per tornare al concetto di brand e al suo valore, Di Vaio ci conferma che nella corsa dei brand ai valori non sono sempre le dimensioni che contano, ma l'innovazione e la competenza risultano ingredienti sempre più riconosciuti.

Esiste un'opportunità finanziaria straordinaria associata alle nuove tecnologie: sempre più fondi d'investimento si stanno specializzando sull'Industry 4.0 e sui servizi di digitalizzazione dei processi.

Quindi innovare la propria azienda vuol dire valorizzarla e portarla all'attenzione di una platea importante di investitori professionali, con risorse fresche dedicate, generando un circolo virtuoso che fa leva, tra l'altro, anche sugli importanti sgravi fiscali. C'è solo un passaggio culturale nell'affidarsi per l'imprenditore. Il valore nasce anche dal poter arricchire il management aziendale con nuovi talenti e figure con competenze tecnologiche, anch'esse ulteriore determinante di valorizzazione. Questi passaggi sono davvero in grado non solo di mettere in sicurezza il proprio business ma soprattutto di accelerare fortemente la crescita. ■

Tempo di lettura: 6 minuti



# SOCIAL IN QUARANTENA



di **Barbara Molinario**  
Comitato di Redazione Quale Impresa

**L'obbligo di restare a casa ci ha regalato del tempo e fatto riscoprire attività dimenticate, assaporare la noia, rimettere a posto quel cassetto da sempre rimandato. In queste mie righe non voglio entrare nel merito dell'angoscia e della paura che ci attanagliano, di questo ne parlano già troppi. Queste pagine, le pagine di Quale Impresa, sono state sempre, e continuano ad essere, piene di riflessioni e spunti costruttivi, come l'animo di noi imprenditori... è proprio questo che ci contraddistingue. Non abbattersi davanti alle avversità ma trovare le soluzioni.**

Gli italiani in questo sono maestri, nel trovare le soluzioni e nel creare "cose da fare"; non si riesce proprio a stare fermi senza fare nulla, forse per non pensare, ma anche per tenersi impegnati e tenere impegnati i bambini, per chi li ha in casa.

il calendario delle attività da svolgere è pieno di appuntamenti: l'applauso a medici ed infermieri alle 12:00, per ringraziarli del lavoro che stanno svolgendo; cantare ogni giorno una canzone diversa sul balcone alle 18:00; alle 21:00 spegnere le luci ed accendere una candela; e non dimentichiamo di appendere alla finestra il disegno di un arcobaleno perché #andràtuttobene. Queste attività reali si sono tutte consumate e diffuse tra i social, piazza virtuale, oggi più utile che mai, dove al grido di #iorestoacasa si sono spalancate le porte di ogni casa e si sono moltiplicate sia le richieste di "cosa faccio oggi?" che i consigli ed i video su "cosa puoi fare".

Le palestre hanno inviato gli allenamenti, i centri yoga gli esercizi, gli animatori i giochi per i bambini, persino chi vi scrive ha avviato una rubrica di ricette realizzate con la figlia (bimbieforchette su fashionnewsmagazine.com).

I cantanti improvvisano concerti in diretta su Instagram, come Emma Marrone o Fedez che si organizza con casse e microfono e canta dal suo balcone di Milano; Lorenzo Jovanotti Cherubini accoglie gli ospiti nel suo salotto ed ogni giorno canta con artisti diversi al ritmo dell'hashtag #jovahouseparty. Come si comunicano e condividono tutte queste iniziative? Con strumenti che fino ad oggi avevamo quasi "giudicato male" perché ci tenevano troppo incollati allo schermo, a che sono diventati una parte fondamentale di molti lavori. Lo smart working applicato (a forza e repentinamente) da molti ne è la prova.

Il decennio scorso, 2010/2020, è stato caratterizzato dalle innovazioni tecnologiche, dallo streaming alla realtà aumentata; è stato il decennio nel quale i social network hanno fatto breccia nelle nostre vite e Facebook ha passato il testimone ad Instagram. L'inizio di questa nuova decade vede affacciarsi un nuovo social sul quale si comunica pubblicando video di 15 secondi, o anche meno, pieni di musica ed effetti: TikTok. Facciamo una carrellata dei principali social in modo da capirli meglio. Ho assegnato ad ogni social un #hashtag che lo riassume.

## Tik Tok

### #LEGGEREZZA

"Make Your Day. Real People. Real Videos. TikTok è il posto dove risiedono video brevi. La nostra missione è catturare e diffondere nel mondo creatività, conoscenza e momenti importanti nella vita" è così che si presenta il social più amato dagli adolescenti, esploso nel 2019. Il pubblico è composto da giovanissimi che pubblicano contenuti divertenti e musicali, ma ci sono anche famiglie, professionisti che raccontano o fanno vedere "cose" e qualche politico già si affaccia, ma sempre con video divertenti. Poca propaganda. Sicuramente per cominciare a creare i video bisogna prendere confidenza e lavorare sul coordinamento gambe-braccia-lip sync. I video possono avere la durata massima di 1 minuto (ma meno dura e meglio è... i contenuti più visualizzati sono quelli che non arrivano ai 10 secondi). I video si visualizzano seguendo un algoritmo che capisce le nostre preferenze in base ai link che mettiamo, gli hashtag sono quasi inutili per la ricerca.

## YouTube

### #SCOPROCOSE

Si è trasformato dal social che diffondeva video musicali a regno incontrastato dei bambini e dei tutorial di makeup. Oggi sono i bambini i più grandi fruitori dei video youtube, tanto è vero che la piattaforma si è vista costretta ad inserire dei paletti per quanto riguarda le pubblicità quando i video pubblicati sono destinati ai giovanissimi, con gran perdita di soldi per i creatori che si sono visti dimezzati gli incassi.

## Instagram

### #IMMEDIATEZZA

Il pubblico è composto da adolescenti ed adulti che cercano foto a ritmo di #hashtag, foto che raccontano in modo immediato una situazione o un sentimento, immagini che ispirano. Questo, al momento, è il mondo degli "influencer" con milioni di follower. Nelle stories che si cancellano dopo 24 ore, si racconta la vita di ogni giorno. Da non molto è nata anche IGTV, la tv di Instagram dove si possono caricare video registrati in verticale della durata massima di 10 minuti. Chi sono i creator? Adolescenti e adulti ma anche aziende e professionisti.

## Facebook

### #RACCONTO

Al ritmo di "Buongiornoissimo caffè" l'età dei fruitori di Facebook si è alzata di molto, e da un social per ritrovare compagni di scuola ed amici lontani, si è passati quasi ad un "blog" per sfogare ogni frustrazione e pensiero. Il pubblico per la maggior parte è formato da adulti, molto adulti e molto molto adulti; i contenuti sono spesso racconti di vita. Oltre alle persone comuni sono le aziende che creano contenuti. ▶

### WhatsApp

## #RAPIDO

È doveroso uno spazio dedicato allo strumento che occupa la maggior parte delle nostre giornate che si intrecciano tra il gruppo della scuola, quello della palestra o del calcetto, i gruppi degli amici "burloni", quello del lavoro (che di solito è anche più di uno). Molte aziende hanno adottato il metodo di comunicazione immediato per inviare news e sconti, aggiornamenti e promozioni direttamente sul cellulare. Sbrigativo, immediato, veloce. Non mi soffermo nel parlare della privacy e dei permessi che devono ottenere tali aziende per inviare il materiale, altrimenti ci vorrebbe un articolo solo per questo.

Nell'era del coronavirus i messaggi scoppiano e si alternano grafiche apocalittiche e video divertenti; schede dei compiti a non finire ed annunci dei discorsi di Conte.

### E la TV?

## #ISTITUZIONALE

Da quando è scoppiata l'emergenza le televisioni hanno ricoperto e riscoperto un ruolo istituzionale che da tempo avevano perso. Con grande intelligenza hanno cancellato tutti quei programmi troppo leggeri e lasciato spazio all'informazione, quella seria e vera, perché le fake news sono un altro aspetto dell'informazione.

### Fake News

## #OPPIODEIPOPOLI

Purtroppo è sempre più facile e, passatemi il termine, "divertente" credere ad una notizia complottista, negativa, surreale, illusoria, che ad una semplice e quasi troppo banale notizia data da quei noiosi organi ufficiali. E così si diffondono in rete notizie fasulle e scoppiano crisi isteriche per un non identificato nemico inesistente...

...purtroppo il coronavirus è reale e possiamo combatterlo con l'informazione, che viaggia anche attraverso i social network. ■

RINA. Excellence  
Behind Excellence.

RINA fornisce servizi nei settori dell'Energia, Navale, Certificazioni, Trasporti & Infrastrutture e Industria grazie a un'ampia gamma di competenze in tutti i campi industriali.

[rina.org](http://rina.org)

# È LA FELICITÀ IL VERO VOLANO DELL'ECONOMIA




di **Federica Angelatoni**  
Responsabile Gruppo di Lavoro Energia GI

Nella Costituzione Americana del 1776 la felicità viene inserita come diritto inalienabile dell'uomo, insieme alla vita e alla libertà. Ancor prima, sono i grandi filosofi Socrate, Platone, Aristotele ed Epicuro, ad interrogarsi sulla felicità e sul ruolo primario che questa deve avere per ciascun individuo. L'etica greca pone la felicità come fine ultimo dell'agire umano, per questo motivo la società greca è definita eudemonistica. Ma da allora, nel corso dei secoli, poche nazioni sono state in grado di attribuire alla felicità un ruolo prioritario all'interno del proprio indirizzo politico.

Sono gli Emirati Arabi Uniti nel 2016 a mettere la felicità al centro dell'Agenda Nazionale e ad attribuirle il ruolo di driver dello sviluppo economico della società. Da questo momento, la felicità negli UAE diventa il pilastro di una società coesiva ma anche di una società florida e prosperosa. L'obiettivo del Governo è quello di rendere il paese tra i primi cinque più felici del mondo entro il 2021. Questo perché un paese felice è un paese più sano e più produttivo. E un paese più produttivo e dinamico è l'obiettivo primario, se si vogliono creare le basi per sostenere un trend di crescita rapido di un paese in continua trasformazione.

Per fare questo gli Emirati Arabi istituiscono il Ministero di Stato per la Felicità e il Benessere. Il Ministro, Sua Eccellenza Ohood Bint Khalfan Al Roumi, ha come sua principale responsabilità quella di armonizzare tutti i piani, i programmi e le politiche del governo per tendere ad una società più felice. L'indice di felicità è un indicatore composito che misura la valutazione di un individuo, del suo tenore di vita e la propria soddisfazione. Il programma varato dal Ministro in accordo con H. H. Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Vicepresidente e Primo Ministro degli Emirati Arabi Uniti e Governatore di Dubai, definisce politiche, programmi e servizi governativi in grado di promuovere sia lo stile di vita positivo nella comunità che un piano virtuoso per lo sviluppo dell'indice di felicità delle persone.

“*Vogliamo un governo moderno e flessibile, che realizzi le aspirazioni dei nostri giovani e soddisfi le ambizioni della nostra gente.*”

“Vogliamo un governo moderno e flessibile, che realizzi le aspirazioni dei nostri giovani e soddisfi le ambizioni della nostra gente” dice Al Maktoum. E questa felicità deve essere garantita anche sul posto di lavoro. Il programma riguarda perciò l'inclusione della felicità sul lavoro, la promozione della positività e della felicità come stile di vita nella comunità e lo sviluppo di parametri di riferimento e strumenti per misurare la felicità. Il programma è rivolto sia agli emiratini che ai residenti espatriati. Per ognuno, il Governo cerca di incoraggiare i settori privati ad adottare iniziative al riguardo. Il Programma Nazionale per la Felicità e il Benessere ha lanciato una Guida alla Felicità e al Benessere sul posto di lavoro.

Lo scopo della guida è quello di aiutare gli enti governativi del settore privato a promuovere le condizioni necessarie affinché i dipendenti possano avere successo nel lavoro, sia in termini di produttività che di coinvolgimento. La felicità del dipendente sul posto di lavoro è fondamentale perché spesso si riflette direttamente nella qualità e nel volume dei servizi che un ente offre ai propri clienti. La guida delinea i pilastri fondamentali alla base dello sviluppo di una cultura positiva del posto di lavoro e descrive alcuni dei motivi principali per cui la felicità al lavoro alimenta la produttività.

In generale, le persone felici tendono a vedere il lato ludico in ogni cosa, per questo hanno anche delle buone relazioni con coloro che hanno intorno. Inoltre le persone felici sono più creative. ▶

Teresa Amabile, stimata professoressa della Harvard Business School, in una ricerca ha rilevato che se si è di buon umore si è più creativi non solo quel giorno, ma anche i successivi. Questo pare che accada perché i processi cognitivi associati alle emozioni positive conducano al pensiero flessibile, fluente, originale che aiuta ad incubare nuove idee in seguito. Le persone felici risolvono i problemi anziché lamentarsi. Le persone felici hanno più energia e pertanto sono più efficaci ed efficienti al lavoro.

Un altro aspetto che ha riflessi importanti sulla produttività è che le persone felici hanno un approccio più positivo, fiducioso, ottimistico e quando si crede che qualcosa è possibile è più probabile che la si riesca a realizzare (e viceversa). Le persone felici sono mediamente più motivate, ma ancor più importante le persone felici si ammalano con minore frequenza. I periodi di malattia sono tra le cause principali del calo di produzione, si sa, e sembra che l'impatto sulla salute dell'infelicità al lavoro sia pari al rischio connesso alla sedentarietà e al fumo di sigaretta.

Si pensi ad ansia, stress, depressione e ad alcune malattie psicosomatiche. Le persone felici apprendono più velocemente e si preoccupano meno di compiere errori. Al contrario le persone infelici operano in una condizione di crisi permanente. La loro attenzione è molto ristretta e focalizzata, perdono la visione ampia e generale delle situazioni, vivono con un costante senso di allerta legato al senso di sopravvivenza, pensano, scelgono e agiscono nel breve, medio termine, se non nell'immediato.

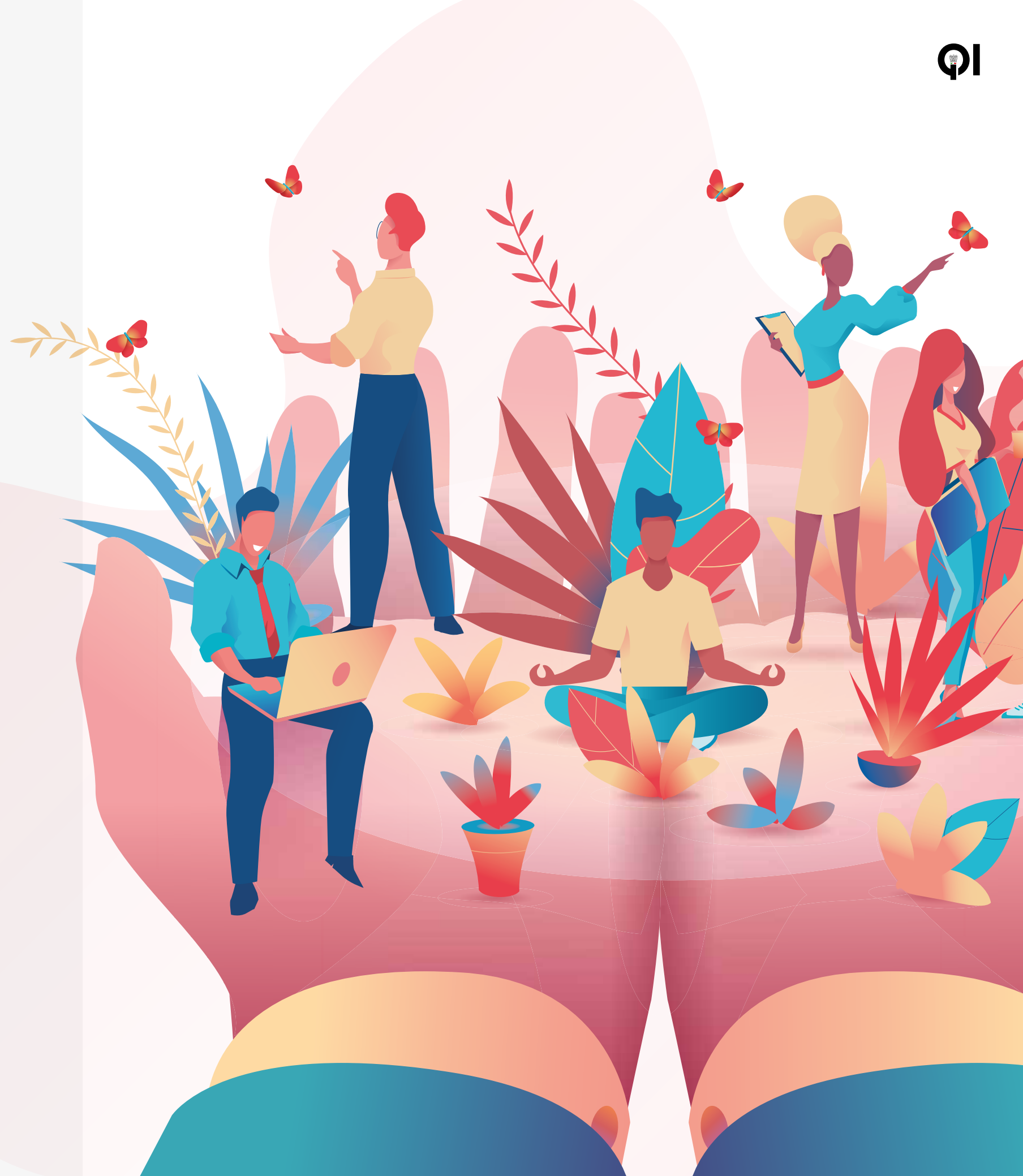
Per concludere: esiste una chiara e netta connessione tra felicità e produttività ma bisogna chiedersi se è essere felici che ci fa produrre di più o se il produrre di più ci rende felici. Nel non saper dare una vera e propria risposta dobbiamo concludere che la soddisfazione personale e l'efficienza, in ambito lavorativo, sono legati da una concausa. Per lavorare bene, per produrre di più in quantità e qualità, esistono infinite tecniche e strategie. Obiettivi ben chiari e performanti, strategie adeguate, tecniche ineccepibili, tempi, luoghi, ruoli ben definiti sono indubbiamente indispensabili per lavorare in modo produttivo.

Ma non si può non tener conto della qualità interiore con cui si lavora, che, in genere, è quello che fa la differenza tra un prodotto o servizio ben fatto e un prodotto o servizio eccellente. Il lavoro che si svolge deve poter essere sentito come un piacere, una passione, una forma di coinvolgimento, di realizzazione personale, di utilità per la società, di applicazione del proprio potenziale, di padronanza dei propri talenti e delle mansioni che si stanno eseguendo. Deve essere gratificante. Tutti questi elementi insieme contribuiscono a creare quella che si definisce la felicità al lavoro.

A questo punto è chiaro che le aziende non possono prescindere dal puntare sulla felicità dei propri dipendenti. Anzi questa va messa in cima alla lista delle priorità aziendali. Ma si può davvero promuovere la felicità sul lavoro? Il binomio è possibile, oggi più che mai. Le aziende sono consapevoli che adottare policy per il benessere dei dipendenti, può fare la differenza. E a dirci in quale misura, sono i dati raccolti da Gallup, la società che quantifica il livello di felicità percepito nel mondo.

Questi parlano chiaro: le aziende che mettono al centro delle loro politiche il benessere dei dipendenti hanno tutta una serie di benefici. Mediamente vengono registrati incrementi di produttività intorno al 21%; si registrano anche - 37% di assenteismo; - 65% di turn over e + 21% nella soddisfazione dei clienti. Ma il dato a cui guardiamo noi imprenditori più di ogni altro è che le aziende che adottano policy sulla felicità dei dipendenti aumentano la loro redditività di ben il 22%. ■

Tempo di lettura: 5 minuti





# GREEN NEW DEAL EUROPEO



di **Michele Da Col**  
Vice Presidente Giovani Imprenditori Confindustria  
@MicheleDaCol

Il Green New Deal è il piano ambientale dell'Unione Europea che mette al centro della società la questione climatica e vede un nuovo patto tra Istituzioni comunitarie e nazionali, imprese e cittadini, per agevolare la trasformazione dell'Europa nel primo continente a impatto climatico zero, cioè a zero emissioni nette di GES - gas a effetto serra, entro il 2050. Il piano è stato fortemente voluto dalla Presidente della Commissione, Ursula von der Leyen, e approvato dal Parlamento comunitario lo scorso 15 gennaio.

Il GND è articolato in 116 punti e impegna i Paesi dell'Unione a mettere in campo interventi urgenti e ambiziosi per fronteggiare il cambiamento climatico e le sfide ambientali, con l'obiettivo di limitare a + 1,5° C il riscaldamento globale e mitigare una perdita massiccia di biodiversità, realizzando al contempo, nei prossimi trent'anni, una società più sostenibile e sana ma anche più equa e prospera. Tradotto in numeri, il progetto implica una prima riduzione del 55% dei livelli attuali di emissioni già entro il 2030 (rispetto al -40% attualmente previsto dalle normative in essere). Questa transizione verso la "neutralità climatica" comporterà ovviamente non solo cambiamenti sociali ma anche costi economici per realizzare grandi investimenti in energia e infrastrutture sostenibili, che si auspica abbiano un effetto positivo sulla stagnazione economica attuale. Le stime della Commissione prevedono che gli investimenti per il passaggio a un'economia a zero emissioni dovrebbero far aumentare del 2% il Pil dell'eurozona entro il 2050.

Per agevolare questi investimenti è stato creato un fondo ad hoc, denominato Just Transition Fund (Fondo per l'equa transizione), che verrà dotato di 7,5 miliardi di euro. Saranno gli Stati membri, con le loro contribuzioni annuali all'UE ad alimentare il Fondo, da cui riceveranno le risorse per finanziare i loro interventi per il periodo 2021-2027.

“ *Mettere in campo interventi urgenti e ambiziosi con l'obiettivo di realizzare una società più sostenibile e sana.* ”

## COME SONO RIPARTITI GLI INTERVENTI DEL FONDO TRA I PAESI EU?

La suddivisione del fondo agli Stati Europei è legata a più parametri, tra cui gli attuali livelli di emissioni di CO2, l'occupazione nei settori del carbone e della lignite, la produzione di torba o di scisti bituminosi. In pratica i Paesi attualmente più inquinanti, che impiegano un maggior numero di lavoratori nei settori legati alle energie non rinnovabili, riceveranno un maggiore sostegno per effettuare la transizione.

Stando ai parametri indicati, l'Italia dovrebbe ottenere complessivamente 364 milioni di Euro, similmente a Francia (402) e Spagna (307). La Polonia, che ricava dal carbone quasi l'80% della sua energia elettrica ed è uno dei Paesi con la peggiore qualità dell'aria in Europa, dovrebbe invece ricevere due miliardi di Euro.

## COME GLI STATI OTTERRANNO IL FINANZIAMENTO?

Per ricevere il contributo gli Stati dovranno presentare progetti infrastrutturali con specifici obiettivi, a partire ovviamente dalla riduzione dell'impronta climatica e che prevedono il recupero di aree inquinate, la realizzazione di nuove attività economiche, la creazione di nuovi posti di lavoro, la qualificazione e riqualificazione professionale. Per essere finanziati i progetti necessiteranno di approvazione da parte dell'UE.

Le risorse ottenute dal Just Transition Fund richiederanno lo stanziamento di ulteriori risorse per il completamento delle iniziative stesse, attingendo a ulteriori investimenti pubblici a partire dal Fondo europeo di sviluppo regionale, dal Fondo sociale europeo plus e dalle casse del singolo paese stato, attivando così un meccanismo da 100 miliardi di euro tra il 2021 e il 2027 e pari a 143 miliardi di euro in 10 anni. ►





**L'ATTESO EFFETTO LEVA**

Accanto a questi 143 miliardi si prevede poi l'associazione di ulteriori risorse pubbliche e private. Il fondo agirebbe da leva in grado di movimentare alla fine un trilione (1.000 miliardi) di Euro. In particolare, dal bilancio dell'Ue si stima che per il periodo 2021-2027 arriveranno circa 503 miliardi. La Commissione infatti ha proposto di destinare il 25% del suo budget a programmi funzionali, a vario titolo, per sostenere il progetto del Green Deal: Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale, Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia, Fondo europeo per lo sviluppo regionale, Fondi strutturali, Horizon Europe e fondi Life. Da InvestEU, il nuovo programma che sostiene gli investimenti e l'accesso ai finanziamenti, verranno fornite alla Banca europea per gli investimenti e ad altri partner le garanzie necessarie a sostenere progetti pionieristici, stimolando altri investitori privati a fare lo stesso, per un importo di 279 miliardi, pubblici e privati. Altri 114 miliardi sono previsti dal co-finanziamento di fondi strutturali nazionali.

**IN ITALIA**

Al momento la mappa italiana del finanziamento vede come potenziali beneficiarie del ricorso al Just Transition Fund la Puglia con l'ex-Ilva, la Sardegna (Porto Torres nel Sulcis) e le aree di Gela e Milazzo in Sicilia.

**I DUBBI**

**Pochi "fondi perduti".**

La prima criticità emerge dal fatto che i 1.000 miliardi non provengono direttamente tutti da fondi europei a fondo perduto, ma da una leva: sono solo una stima di quanto si auspica venga mobilitato attraverso bandi, co-finanziamenti e prestiti europei. Le uniche risorse ad hoc sono infatti i 7,5 miliardi euro del Just Transition Fund. Il problema risiede dunque nella reale capacità degli Stati EU di attivare al loro interno aziende private, fondi di investimento e società pubbliche in grado di sviluppare grandi progetti da poter competere sia per il finanziamento del Fondo sia per attirare investimenti paralleli.

**Sottostima delle necessità.**

La seconda problematica è che, secondo stime indipendenti, i 1.000 miliardi sarebbero meno della metà rispetto a quelli che servirebbero per spegnere l'emergenza climatica entro il 2050. Per fare un paragone, il Green Deal proposto dai democratici in America prevede un investimento di 2.500 miliardi di dollari in dieci anni.

**Le rigide regole europee.**

Da un lato gli interventi dei singoli Paesi membri nei progetti di riconversione green hanno il rischio di essere poi valutati come impropri "aiuti di Stato" alle imprese. Dall'altro, soprattutto, c'è da definire come verranno valutati gli investimenti sostenibili rispetto ai vincoli di Bilancio. Se non si dovesse ottenere, infatti, la possibilità di scomputarli dal calcolo del deficit, la capacità di investimento di molti Stati sarebbe notevolmente ridotta o si potrebbero effettuare investimenti solo ricorrendo a pesanti tagli in altri settori della spesa pubblica. L'Italia, dunque, rischia di non riuscire a intercettare questi finanziamenti con un ulteriore aggravio per le imprese italiane che potrebbero dover sostenere ulteriori costi diretti e indiretti per rispettare dei parametri "green" cui le loro competitor asiatiche e americane non sono chiamate ad adeguarsi. In questi Paesi infatti vigono leggi e regole molto meno stringenti in materia di inquinamento, nonostante siano di gran lunga i maggiori inquinatori al mondo. ■

Tempo di lettura: 4 minuti



L'ETICA DELL'ECCELLENZA



INDUSTRIA ARTI GRAFICHE

ROMANO ARTI GRAFICHE  
Tel. +39.0963.666424  
www.romanoartigrafiche.it

NUOVO STABILIMENTO  
Via Don Mottola - TROPEA (VV)  
info@romanoartigrafiche.it

TECHNOLOGY OF  
**HEIDELBERG**

# GROM:

## CALA IL SIPARIO SULL'ERA DEI FONDATORI



di Andrea Marangione  
Comitato di Redazione Quale Impresa

**Risultati in "rosso" con perdite in crescita rispetto all'esercizio precedente e un considerevole debito verso la capogruppo Unilever. La situazione che si evince dai numeri del 2018 (ultimo bilancio disponibile) di Grom aiuta a comprendere i motivi per cui la multinazionale di riferimento, che ha rilevato l'azienda nel 2015, abbia optato per una riduzione delle gelaterie in Italia, finanche una delle principali di Torino, realtà da cui ebbe inizio il percorso dei due fondatori, Federico Grom e Guido Martinetti, nel 2003.**

Specificatamente, nel paese che ha lanciato il brand, dopo le quattro chiusure del 2019 e le tre previste entro marzo 2020, Unilever dovrebbe contare circa la metà dei punti vendita una volta presenti.

Questo anche al fine di promuovere il gelato "come una volta", questo lo slogan creato al tempo dai due fondatori, con ancora più energia nel perimetro della grande distribuzione, oltretutto attraverso chioschi e biciclette. La causa? Prevalentemente l'ammontare delle spese, cresciuto a dismisura. E' sufficiente evidenziare che quelle relative a "materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci" sono passate da 8,84 a 11,95 milioni. Quelle riferibili ai "servizi" sono aumentate da 7,53 a 8,96 milioni e i costi per il personale (che fanno preoccupare i sindacati per possibili ricadute occupazionali, in seguito alla comunicazione sulla riorganizzazione degli stores) sono saliti da 11,7 a 12,45 milioni. In ascesa anche la voce "rettifiche", da 1 milione a quasi 2,9, impatto generato principalmente dalle svalutazioni nelle partecipazioni in Grom Usa e Grom Japan. Alla fine dei conti, emerge che nel 2018 il margine operativo lordo (EBITDA) si è ulteriormente deteriorato, da -3,49 a -3,98 milioni.

Anche per il Presidente del consiglio di amministrazione, Federico Grom, la redditività è un tema cui prestare particolare attenzione; la relazione sulla gestione (maggio 2019), con in calce la sua firma, riporta che "Il 2019 sarà ancora un anno caratterizzato da incertezza economica, ma l'azienda ha già intrapreso un piano volto al recupero di redditività.

In particolare (...) è stato modulato l'utilizzo della forza lavoro in funzione dei picchi orari giornalieri. Sono altresì stati rinegoziati numerosi contratti di locazione, così come sono stati riesaminati i principali accordi di fornitura materie prime e manutenzioni". Tra le principali criticità, la relazione rileva "un mercato italiano da tempo in contrazione di consumi"; ecco, quindi, la scelta di optare per l'internazionalizzazione, "non solo per motivi di diversificazione geografica e meteorologica, ma anche con l'ambizioso obiettivo di diventare una bandiera dell'alta qualità nel mondo". Questo sviluppo necessita di investimenti e dunque di risorse economiche. "Da questo punto di vista - sottolinea il Presidente - l'apporto del socio unico Unilever risulta molto importante". Sino a oggi l'appoggio non è venuto meno, prendendo in

considerazione che l'esercizio evidenzia un debito "di natura finanziaria" nei confronti di Unilever Finance International Ag della natura di 16 milioni. Sostegno che non dovrà venire meno neanche in futuro. "Il socio unico Unilever - scrive sempre Grom nella sua relazione - si è reso immediatamente disponibile a sostenere le esigenze finanziarie previste per l'esercizio 2019 relativamente a investimenti attesi, necessità di capitale circolante e gestione dell'indebitamento esistente a livello di gruppo". Le parole di Grom risalgono a maggio e in queste non si faceva menzione della chiusura di punti vendita, strategia probabilmente imposta dal socio affinché i risultati possano esprimere le ambizioni del marchio.

Nel frattempo, forse in contrasto con questo piano riorganizzativo, a settembre, lui e Martinetti hanno rinunciato alle loro cariche, rispettivamente di presidente e amministratore delegato. Al loro posto, Sara Panza, brand manager in Unilever dal 2003. Il compito a lei affidato? Creare "un vero e proprio ecosistema, in cui la gelateria rimane al centro dell'esperienza di Grom e lavora in sinergia con gli altri canali di vendita, dando così opportunità di gustare in più occasioni il puro e autentico gelato italiano.

Il prodotto che si trova nei barattoli è realizzato con ingredienti di origine naturale, senza aromi, coloranti o emulsionanti, come quello che si gusta nelle gelaterie, cambia solo la modalità di consumo". La missione, appunto, di portare nella vita di più persone possibili, nel mondo, il puro e autentico gelato italiano. Già, il tema della qualità che, anche in passato, ha riguardato il marchio: nel 2015 la Codacons diffidò la società dall'utilizzare il termine "artigianale", che non era coerente col reale processo produttivo. L'ingrediente base viene preparato a Mappano, nel centro di produzione principale, e la successiva mantecatura (previa scongelatura), e solo questa, avviene nei vari punti vendita a opera dei commessi.

A conclusione di questi ragionamenti, è importante sottolineare che, come evidenziato da PWC in un recente rapporto, al netto dell'Italia, il gelato si compra aprendo le celle frigorifere degli store, con consumi in crescita che non riguardano soltanto le aree del mondo in cui il clima risulta favorevole. Ad esempio, il terzo mercato al mondo è ormai la Russia, con oltre 4,3 miliardi di giro d'affari, in un settore dominato dagli Stati Uniti, in cui è proprio la grande distribuzione a intermediare quasi il 97% delle vendite, lasciando alle gelaterie una quota residuale.

Grom (che prima di essere di Unilever era partecipata anche da Illy e da un fondo giapponese) in Italia ha oggi 46 negozi (a maggio 2018 erano 90), più due chioschi all'interno dei Carrefour Gourmet a Roma e Milano, temporary store e 12 shop in shop. Martinetti e Grom sono ancora presenti nel board della società, ma con incarichi sempre meno operativi. ■

“ Con la missione di portare nella vita di più persone possibili, nel mondo, il puro e autentico gelato italiano. ”

Tempo di lettura: 4 minuti

# L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO NEI GRUPPI D'IMPRESA



**Prof. Emanuele D'Innella**  
D'Innella & Partners  
Consulenti d'Azienda



**Francesca Tripodi**  
D'Innella & Partners  
Consulenti d'Azienda

Le imprese italiane attive nell'industria e nei servizi di mercato sono 4,4 milioni e occupano 16,5 milioni di addetti. Il 5% di queste imprese è organizzato in strutture di gruppo: sono infatti 219.769 le imprese organizzate in gruppi di imprese (99.268 gruppi), con 5,7 milioni di addetti.

E' da sempre sotto gli occhi di tutti noi, che ogni giorno ci misuriamo con le realtà imprenditoriali italiane, che il gruppo di imprese è un "fatto aziendale". Ma come risolvere quel dissidio da sempre presente nel nostro ordinamento tra "unità economica del gruppo" e "autonomia giuridica delle singole società" e, al contempo, contemperare efficacemente le esigenze di trasparenza degli assetti proprietari e di tutela dei soci di minoranza e dei creditori delle società controllate? Il nostro impianto normativo non poteva più prescindere dal riconoscimento ufficiale, giuridico ed economico, dei gruppi di impresa, finalmente recepito dal nostro legislatore nell'ambito della riforma del diritto societario del 2004 negli articoli 2497 e seguenti del codice civile, dedicati proprio all'attività di "direzione e coordinamento di società".

Si è parlato di questo corpo di norme come di una delle innovazioni più significative introdotte dalla riforma del 2004; qualcuno l'ha addirittura definita come una "rivoluzione copernicana", condotta da un legislatore "illuminato" che, per la prima volta, ha tentato di costruire una disciplina organica intorno al tema dei gruppi d'impresa e le annose questioni ad esso connesse, che da troppo tempo riempivano le pagine di libri e riviste, in un gioco di forza tra aziendalisti ed una giurisprudenza altalenante, alla ricerca di una certezza del diritto che sino a quel momento appariva ancora troppo lontana da raggiungere.

Con la riforma del 2004, dunque, il gruppo di imprese ha trovato riconoscimento in un impianto normativo improntato a criteri di trasparenza e pubblicità e comunque tale da garantire, grazie alla legittimazione di una "direzione unitaria", il contemperamento degli interessi del gruppo, delle società controllate ed anche dei soggetti deboli: soci di minoranza e creditori. Come allora non accogliere con favore questo impianto normativo che prevede espressamente una responsabilità della società che esercita l'attività di direzione e coordinamento (generalmente, ma non necessariamente, la capogruppo) nei confronti del socio o del creditore della società controllata, nell'ipotesi in cui dall'esercizio di tale attività derivi una lesione dei loro diritti in termini di redditività e valore della partecipazione sociale nonché di integrità del patrimonio della società?

Quel che è certo è che ormai dobbiamo abituarci ad integrare la storica previsione contenuta nell'art. 2380 bis del codice civile, secondo cui "la gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale" con questi nuovi principi su cui orientare la gestione della nostra impresa, reinterpretati alla luce della liceità dell'attività di direzione e coordinamento a cui è soggetta, proprio in quanto i poteri di amministrazione e gestione non risiedono più solo nel suo organo amministrativo ma ancor prima in quello della capogruppo. Un'importantissima rivoluzione culturale, dunque, di cui dobbiamo tutti necessariamente tener conto per raggiungere l'obiettivo più alto del "buon governo dell'impresa". ■

Tempo di lettura: 5 minuti

E come non accogliere con favore anche tutte le altre disposizioni correlate che prevedono specifici obblighi di pubblicità della soggezione all'altrui direzione e di motivazione di ogni decisione sociale influenzata da questa attività, nonché il diritto di recesso per quel socio che veda modificarsi le condizioni di rischio del suo investimento iniziale a causa di un cambiamento successivo dell'assetto del gruppo societario cui originariamente apparteneva?



PER ULTERIORI  
APPROFONDIMENTI

D'INNELLA & PARTNERS

Emanuele D'Innella - Francesca Tripodi

**La riforma del diritto societario:  
direzione e coordinamento  
di società**

Wolters Kluwer CEDAM

# PRIVATE EQUITY E PMI

## GLI INVESTIMENTI ALTERNATIVI A SOSTEGNO DELLE PICCOLE MEDIE IMPRESE ITALIANE



di **Walter Ricciotti**  
CEO Quadrivio Group

Le piccole medie imprese rappresentano un comparto fondamentale dell'economia italiana e del suo tessuto sociale, oltre a essere il simbolo per eccellenza della sua imprenditorialità e delle sue tradizioni.

A fronte di mercati sempre più globali e competitivi anche le PMI sono, loro malgrado, entrate a far parte di catene del valore altamente complesse. Inoltre i nuovi processi innescati da tali cambiamenti hanno richiesto considerevoli investimenti, nettamente superiori rispetto al passato, sia dal punto di vista delle risorse investite che delle competenze necessarie di cui dotarsi. Alle difficoltà legate a un contesto macroeconomico così competitivo si è aggiunta la dipendenza delle PMI rispetto al sistema bancario, che rende ancora più ostico per queste ultime il reperimento di risorse finanziarie, fondamentali per la loro crescita. Ecco allora che nuove forme di finanziamento si fanno strada tra gli imprenditori. Una tra queste è certamente il Private Equity, ma andiamo con ordine.

### COS'È E COSA FA IL PRIVATE EQUITY

Il private equity è sostanzialmente un investimento in capitale di rischio di medio termine, mediante cui un operatore specializzato investe attraverso fondi dedicati in quote di società nelle quali vede un potenziale di sviluppo, con l'obiettivo di contribuirne alla crescita mediante il conferimento di risorse economiche e di know-how.

Non è un caso se oggi, a fronte di un'esigenza di crescita importante, davanti alla necessità di internazionalizzarsi e managerializzarsi, o in prospettiva di un ricambio generazionale o di un'eventuale quotazione in borsa, molte realtà del nostro Paese si avvicinano a questa forma di finanziamento.

### QUAL È LA MISSION DI UN FONDO DI PRIVATE EQUITY?

La mission di un fondo di Private Equity consiste nell'investire in PMI, leader nel proprio mercato/settore di riferimento, con grandi opportunità di sviluppo e con una forte propensione all'internazionalizzazione. Gli obiettivi sono precisi: consolidare, managerializzare e internazionalizzare le piccole medie imprese, supportandole e mettendo a loro disposizione tutto ciò che è necessario. La crescita delle aziende viene di fatto sostenuta attraverso l'apporto non solo di risorse finanziarie, ma soprattutto di competenze e di know-how. A questi elementi si aggiunge poi la possibilità di effettuare acquisizioni complementari, attraverso una strategia di tipo "buy & build". ►



### LA MISSION DI QUADRIVIO GROUP

In qualità di operatore specializzato, attivo da oltre venti anni nel mondo del Private Equity, Quadrivio Group investe in aziende imprenditoriali per trasformarle da PMI a piccole multinazionali. Lo dimostra il track record, con oltre 100 investimenti realizzati, che hanno consentito a noi, ai nostri investitori ed agli imprenditori di cui siamo diventati soci, di ottenere performance significative. Il management detiene il 100% del gruppo e investe direttamente nei suoi fondi, determinando così un completo allineamento degli interessi interni con quelli degli investitori.

La principale caratteristica che ci contraddistingue dagli altri fondi è l'alta specializzazione. Monitoriamo costantemente i trend internazionali, con l'obiettivo di investire in aziende ad alto potenziale e pronte per l'internazionalizzazione, accelerandone così i percorsi di crescita e valorizzandone expertise e creatività. Per farlo ci avvaliamo di team altamente specializzati e di un network ampio e internazionale. Siamo presenti oggi nei principali hub finanziari: Milano, Londra, Lussemburgo, New York e Hong Kong.

Attualmente gestiamo due fondi: Made in Italy Fund e Industry 4.0 Fund. Il primo è un fondo da 200 milioni di Euro dedicato alle eccellenze del Made in Italy, che operano nei settori del Fashion, del Design, del Beauty e del Food, e ha già quattro società in portafoglio. Il secondo invece, con target di raccolta da 300 milioni di Euro, investe nella digitalizzazione delle PMI operanti nei settori della manifattura e dei servizi, promuovendone lo sviluppo; a oggi ha già investito in due società.

### PERCHÉ INVESTIRE OGGI IN PRIVATE EQUITY

In un periodo in cui la crescita mondiale si è indebolita - quella europea non fa eccezione - investire in società non quotate, dunque meno soggette alla volatilità dei mercati finanziari, può essere vincente a livello di rendimenti. Privilegiare aziende di piccole e medie dimensioni, la cui performance dipende maggiormente dalle proprie capacità che non dall'andamento macro del settore di appartenenza, è per noi un aspetto strategico decisivo. È tuttavia fondamentale selezionare aziende operanti nei settori più promettenti e investire in quelle società che per prodotto e/o management hanno degli elementi differenzianti che danno loro evidenti vantaggi competitivi. In questi anni, a maggior ragione in un contesto mondiale di rallentamento della crescita, risulta molto importante non seguire le tendenze rialziste di prezzi e multipli di mercato, ma prediligere valori di ingresso coerenti e ragionevoli, piuttosto premiando maggiormente imprenditori e top management al momento dell'exit del Fondo. ■

Tempo di lettura: 5 minuti



# IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE ITALIANO È SOSTENIBILE?



di **Valentina Ilardi**  
Comitato di Redazione Quale Impresa

**E' una domanda complessa quanto lo è il nostro Sistema Sanitario Nazionale (SSN), per gran parte gestito in autonomia dalle varie Regioni e che comprende molteplici indicatori e sfaccettature. Ma, dopo l'emergenza sanitaria che il nostro Paese sta affrontando in queste settimane, forse è una domanda che potrà trovare qualche risposta in più. Perché nella battaglia contro il Covid-19, è stato il Sistema Sanitario Nazionale il soldato più valoroso. Seppur tra mille ostacoli e difficoltà, è alle risorse umane che lavorano in corsia che il nostro sistema paese deve dire infinitamente grazie. Per questo, alla fine dell'emergenza, sarà necessaria una valutazione, anzi una rinnovata valutazione dei fabbisogni del SSN soprattutto alla luce delle opportunità che offre.**

La presunta non sostenibilità del nostro sistema pubblico è ampiamente data per scontata all'interno del dibattito sul cosiddetto "secondo pilastro" che dovrebbe garantire maggiore e migliore copertura sanitaria per tutte le fasce della popolazione.

Il tema di non sostenibilità del nostro SSN risulta essere condiviso non solo da chi propone pacchetti privati, come le assicurazioni o le aziende che offrono il cosiddetto welfare aziendale, ma anche da molti che analizzano i conti del comparto sanitario dello stato e i fallimenti in alcune aree in termini di accesso alle cure. Si prevede che se non ci si aprirà a nuove forme di welfare parallelo a quello pubblico, nei prossimi anni il sistema sanitario sarà destinato a crollare. Dall'altra parte ci sono coloro i quali aborriscono qualsiasi ingerenza privata all'interno del comparto pubblico. La risposta dell'Organizzazione Sanitaria a questi temi è stata quella di porre al centro dell'organizzazione assistenziale il paziente-cittadino, stimolata anche dalla consapevolezza degli specifici diritti che gli competono.

Tale processo però si è scontrato, da un lato, con le resistenze che derivano dall'entropia dell'organizzazione sanitaria e, dall'altro, con le ricorrenti carenze finanziarie.

Pertanto l'imperativo di ridurre i costi migliorando gli esiti di salute si è fatto più stringente e condiziona l'evoluzione della Sanità. Sono ben noti i fattori critici dell'evoluzione dei sistemi sanitari: l'invecchiamento della popolazione e le sue conseguenze sulla patologia, lo sviluppo di nuove tecnologie, l'aumento della complessità delle organizzazioni sanitarie, l'affermazione di nuove professionalità e le modifiche quantitative e qualitative dei gruppi professionali, la crescente limitatezza delle risorse finanziarie.

Il tema della progressiva carenza di risorse finanziarie per la Sanità deriva dall'incremento esponenziale della richiesta di prestazioni e dalla contrazione delle disponibilità derivanti dalle crisi ricorrenti dello sviluppo economico.

L'analisi delle prospettive di finanziamento della Sanità è resa incerta dalla difficoltà di misurare la spesa attuale e i fabbisogni della popolazione. Le previsioni di andamento della spesa sanitaria per la complessità del fenomeno ignorano le componenti esogene (le scoperte scientifiche e lo sviluppo tecnologico, il loro impatto sui costi delle prestazioni sanitarie, le politiche di contenimento della spesa e le scelte in tema di organizzazione dei servizi e di investimento) per la loro non prevedibilità, la discrezionalità degli interventi e l'elevato grado di discontinuità indotta, che rende assai difficile quantificarne gli effetti.

Pertanto, i fattori di cui si tiene conto sono quelli demografici (variazione della numerosità della popolazione e suo mix per sesso e fasce di età) e quelli macroeconomici (incremento della spesa sanitaria come conseguenza dell'aumento di disponibilità di reddito, elasticità della spesa sanitaria procapite rispetto alla variazione di reddito disponibile).

Gli studi macroeconomici mostrano che il driver principale è la variazione di mix demografici (l'aumento delle fasce di età più avanzate) in cui si concentra la maggiore necessità di spesa per il morbidity burden connesso (negli ultra 65 anni, che costituisce il 22% della popolazione, è concentrato il 50% della spesa; l'ultimo anno di vita costa fino a 20 volte di più dei precedenti costi sanitari). È evidente che, al di là degli orizzonti temporali e delle metodologie adottate, la crescita della spesa sanitaria negli anni futuri sarà insostenibile (+ 2,7% per anno fino al 2050 per la quota di spesa pubblica). Da qui la necessità di interventi correttivi, finanziari e strutturali. Sotto il profilo finanziario, la spending review incontra diversi ostacoli oggettivi: l'incomprimibilità della spesa per il personale (non licenziabile, con turn-over bloccato e a stipendi fermi già da anni), la relativa aggredibilità della spesa intermedia (la diminuzione dei prezzi d'acquisto è limitata ad alcune regioni italiane e, qui, è resa difficoltosa dai lunghissimi tempi di pagamento), la contraddizione di dover abbattere la spesa proprio nelle regioni a minore offerta sanitaria, la quale determina quella mobilità, concausa importante dei deficit, che a sua volta garantisce l'equilibrio di quasi tutte le regioni in attivo.

Questo è il principale limite anche dell'applicazione dei cosiddetti "costi standard". Sotto il profilo strutturale, le misure proposte sono: revisione dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) - con diminuzione della copertura garantita dei rischi sanitari, - universalismo selettivo - con compartecipazione strettamente legata al reddito, - aumento della spesa privata, revisione e riduzione della rete ospedaliera - che si scontra con la mission politico-sociale della Sanità, - discussione del federalismo sanitario. Gli scenari futuri delineati per l'Italia si basano sull'analisi dell'evoluzione delle aziende sanitarie e sulle aree di possibile discontinuità ambientale: "assetti istituzionali e finanziari", in cui si indagano le interdipendenze tra evoluzione dei sistemi di finanziamento, mission aziendali e profili di consumo dell'utenza; "ambiti di cura, organizzazione e mobilità dei pazienti", in cui il tema predominante è quello del case manager; "infrastrutture, tecnologie, modelli di Sanità", in cui si analizzano le correlazioni tra questi elementi e i modelli di trasformazione del bisogno in domanda. ■

Tempo di lettura: 5 minuti



# ARREDAMENTO DI CARTONE

## DALL'IDEA AL BUSINESS DI SUCCESSO



di Silvia Mangiavini  
Comitato di Redazione Quale Impresa

**Fabiano Gollo, giovane imprenditore di seconda generazione di Albenga, fino a due anni fa si "limitava" a portare avanti il business di famiglia, cioè produceva imballaggi in cartone. Due anni fa l'idea: produrre mobili realistici in cartone per home staging. Oggi, dopo un round di crowdfunding, insieme alla sorella, ha fondato all'interno dell'azienda di famiglia, ICA Imballaggi, il brand RE.DA. per la produzione e commercializzazione di questo nuovo prodotto.**

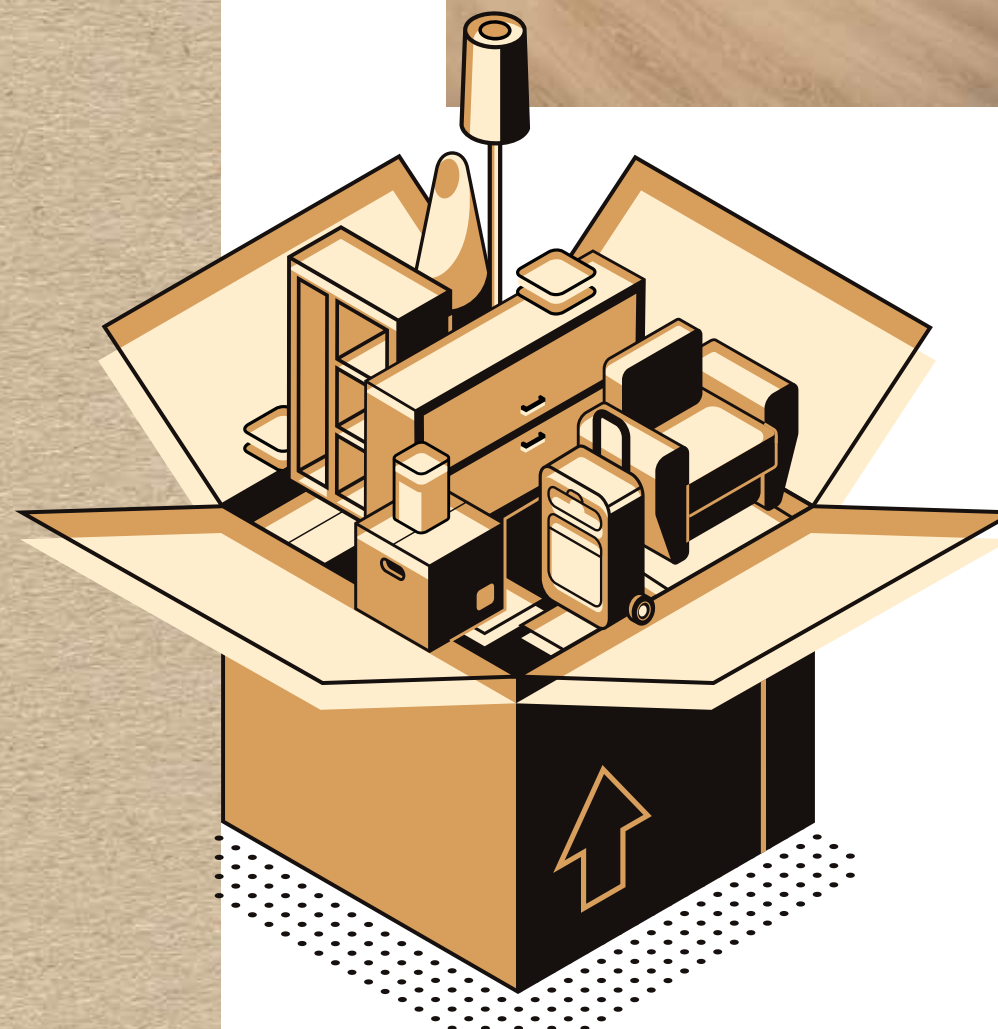
### Come è nata l'idea di RE.DA.?

Come spesso succede, quasi per caso. Di fatto, abbiamo scoperto il mondo dell'home staging, cioè l'arredare unità abitative vuote pronte per la vendita. Questa è un'attività, in genere, piuttosto dispendiosa, sia in termini di tempo sia in termini economici: bisogna affittare i mobili per un periodo di tempo predeterminato, farli arrivare, farli montare. E, alla fine delle visite, farli smontare e portar via. D'altra parte, per gli operatori del settore immobiliare, è estremamente utile poter mostrare una casa arredata, invece che vuota: dà ai possibili acquirenti un'idea dell'occupazione degli spazi e, diciamo così, vedere una casa arredata è un'altra cosa dal vedere una casa vuota! Noi ci siamo inseriti in questo mercato creando una linea di mobili in cartone del tutto realistici dal punto di vista dell'estetica e dell'occupazione degli spazi. Una volta montati, i nostri mobili danno una reale sensazione di spazio arredato. Ovviamente, essendo di cartone, sono pieghevoli, leggerissimi e molto semplici da montare, riducendo drasticamente l'impegno economico e di tempo per gli operatori immobiliari.

**Voi non siete gli unici sul mercato a proporre mobili in cartone per home staging. Cosa vi distingue dagli altri?**

Non siamo nemmeno paragonabili agli attuali concorrenti. Noi produciamo mobili realistici in cartone con stampa ad altissima risoluzione. Per intenderci, quando mando in produzione i mobili con la texture "marmo di carrara", quello che ne esce è una stampa che alla vista sembra realmente marmo di carrara. Inoltre, abbiamo depositato una richiesta di brevetto per il metodo di montaggio: abbiamo sviluppato internamente un metodo di montaggio che rende veloce e semplicissimo montare i mobili. Tanto che con i nostri prodotti puoi arredare un intero trilocale in meno di tre ore. In più, sono molto resistenti: essendo ricoperti di un sottile strato di plastica, resistono anche all'acqua, entro certi limiti, e possono essere smontati e rimontati più volte. Una cucina RE.DA. sembra una vera cucina, con tanto di elettrodomestici. E questo vale anche per il resto, con l'aggiunta di qualche elemento in tessuto o qualche suppellettile, per esempio per i divani.

“  
Abbiamo riscontrato davvero un grandissimo interesse per i nostri prodotti.  
Di più, abbiamo riscontrato un crescente passaparola tra gli operatori del settore e non.”



I nostri concorrenti, in genere, producono mobili di cartone poco rifiniti e, spesso, non decorati. Danno l'idea dell'occupazione dello spazio, ma non danno una reale sensazione di arredato. Il valore aggiunto di RE.DA. è il rimando, la sensazione che la stampa ad alta risoluzione riesce a garantire: un tavolo di cartone con stampa di marmo di Carrara rimanda immediatamente a un contesto di pregio e a un certo stile di vita. Permettiamo al professionista di comunicare in maniera efficace un certo messaggio, grazie a un materiale, di base, povero come il cartone.

È questo il vero plus di RE.DA., che, nell'attività di home staging, fa tutta la differenza. Per venire incontro a tutte le esigenze, abbiamo elaborato una notevole varietà di personalizzazioni, per un catalogo da oltre sessanta pagine. Motivo per il quale, tra l'altro, produciamo solo su commessa: non sarebbe possibile mantenere un magazzino con il livello di variabilità e personalizzazione che siamo in grado di proporre.

### Da quanto tempo siete sul mercato?

Da circa un anno e mezzo, anche se lavoriamo al progetto da oltre due anni. Essendo un brand e non una nuova azienda, avviare l'attività è stato abbastanza semplice. Ma alla fine del 2018 abbiamo comunque avviato una campagna di crowdfunding, con due obiettivi principali: farci conoscere sul mercato e dimostrare a noi stessi e alla proprietà di ICA Imballaggi l'entità dell'interesse per questi prodotti. La campagna è andata anche meglio delle nostre attese. Abbiamo riscontrato davvero un grandissimo interesse per i nostri prodotti. Di più, abbiamo riscontrato un crescente passaparola tra gli operatori del settore e non. Qualcosa che per noi era davvero inaspettato. ▶



**Quali sono le caratteristiche del vostro prodotto?**

Si basa su un sistema, che abbiamo - denominato "rapido" - di agganci che, in assenza di colla, biadesivi, fermi di qualsiasi tipo, semplicemente piegando e incastrando il cartone, permette di montare il singolo modulo in circa sette secondi. Come già detto, lo abbiamo creato noi e abbiamo anche depositato la richiesta di brevetto. Noi forniamo i moduli provvisti di cordonatura, che quindi si piegano solo come voluto. Al cliente non resta che piegare e incastrare le varie parti e comporre l'arredamento secondo i suoi desiderata. Alla fine dell'home staging, il cliente può semplicemente smontare i moduli e, se lo desidera, rimontarli altrove.

I nostri prodotti possono essere utilizzati più volte. Non abbiamo ancora determinato quante volte: gli stessi prodotti di prova che abbiamo utilizzato per i test e per i video sono ancora in perfetto stato. Oserei dire che possono essere riutilizzati almeno 4-5 volte, se ben conservati. Ad oggi stiamo continuando a investire in maniera significativa in ricerca e sviluppo, per migliorare ulteriormente il nostro prodotto.



“

*L'home staging è un'attività relativamente recente e poco presente in Italia. Negli USA è praticamente la normalità.*

”

**Quali sono i vostri obiettivi di mercato?**

Per il momento, l'obiettivo è sviluppare il mercato italiano. L'home staging è un'attività relativamente recente e relativamente poco presente in Italia. Negli USA è praticamente la normalità arredare un'abitazione per mostrarla a possibili acquirenti, ma non qui da noi. Però si sta diffondendo e contiamo di sfruttare questa nuova modalità di presentazione degli immobili. Sappiamo, però, che ci sono ottime possibilità anche all'estero. Pur non presidiando attivamente altri mercati oltre a quello italiano, abbiamo già richieste da Francia e Germania. Per il momento, ci limitiamo a raccogliere passivamente queste richieste: serviamo il cliente che ci cerca, ma non ne cerchiamo altri. Anche perché non è conveniente trasportare il cartone oltre una certa distanza. Conviene produrre sul posto e al momento non siamo in grado di fare investimenti di questa portata. Potenzialmente, però, crediamo di poter trovare interesse in tutto il mondo.

**Quali cambiamenti ha portato questo nuovo filone di mercato in azienda?**

La sfida principale è stato il doversi relazionare con un tipo di cliente completamente diverso da quello a cui eravamo abituati. Come ICA Imballaggi serviamo aziende strutturate e consapevoli, che sanno esattamente cosa vogliono. Come RE.DA. invece serviamo una moltitudine di clienti più piccoli, meno strutturati, che hanno bisogno di una notevole assistenza e di molte informazioni prima dell'acquisto. Il nostro compito è accompagnarli e guidarli nell'acquisto. Spesso riceviamo dal cliente una planimetria che noi provvediamo a popolare e a trasformare in render 2D e 3D, che il cliente poi approva o sul quale chiede modifiche.

[www.arredorealistico.com](http://www.arredorealistico.com) ■

Tempo di lettura: 4 minuti

# COSTRUIAMO IL FUTURO OGNI GIORNO



IMACO S.p.A. rinnova ogni giorno il suo impegno a favore della crescita e dello sviluppo, operando con un unico obiettivo: *costruire per migliorare la vita delle persone.*

IMACO S.p.A.  
Via del Progresso, 6 - 00030  
San Cesareo - Roma  
Tel. +39 06 950 79 69  
E-mail [info@imacospa.com](mailto:info@imacospa.com)  
[imacospa.com](http://imacospa.com)



# IL DOVERE DEGLI AMMINISTRATORI DI SOCIETÀ DI CAPITALI DI ISTITUIRE “ASSETTI ADEGUATI”



Avv. Luca Marcello  
Studio Legale Confortini



Antonello Iuliani  
Studio legale Confortini

Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, la cui entrata in vigore è fissata al 14 agosto 2020, contiene alcune disposizioni già vigenti: è il caso, a esempio, dell'art. 2086 c.c., il quale, nella nuova formulazione prevista dall'art. 375 cod. ins., replicando in parte quanto già previsto agli artt. 2381 e 2403 c.c. per le sole società per azioni, pone a carico degli amministratori (anche di s.r.l., dunque) l'obbligo di dotare la Società di assetti organizzativi adeguati.

Tale obbligo si sostanzia, per un verso, nella predisposizione di un sistema di monitoraggio “anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi” e, per altro verso, “nell'adozione e nell'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il [suo] superamento” nonché, nell'ambito di tali procedure, nella gestione del patrimonio della Società “nell'interesse prioritario dei creditori”.

Il tenore letterale della disposizione, che, a differenza dell'art. 3 cod. ins., obbliga all'adozione di adeguati assetti organizzativi “anche” al fine di rilevare le situazioni di crisi, pone un interrogativo, invero già emerso in passato con riguardo alle sole società per azioni: è infatti dubbio se questo dovere si spinga oltre il semplice monitoraggio delle situazioni di crisi e se, dunque, la sua violazione possa essere invocata, allo scopo di far valere la responsabilità degli amministratori, a prescindere dal caso in cui dovesse manifestarsi una situazione di crisi.

È agevole comprendere come un deficit organizzativo nella gestione dei rischi d'impresa (a esempio, la mancata previsione di modelli di analisi di determinati rischi nel processo di produzione) possa causare danni a prescindere dalla maturazione di uno stato di crisi.

Nel rispondere al quesito poc'anzi formulato occorre tenere in adeguato conto il principio di insindacabilità nel merito delle scelte gestorie (c.d. business judgment rule): se, infatti, l'adozione di strumenti di rilevazione tempestiva della crisi deve reputarsi sottratta alla discrezionalità degli amministratori, non altrettanto sembrerebbe potersi affermare con riguardo agli ulteriori profili di rischio.

Limitando, in questa sede, l'attenzione alla gestione della crisi d'impresa, si pongono due interrogativi, l'uno attinente alle finalità da perseguire, l'altro al modo in cui esse devono essere realizzate. Occorre, in primo luogo, domandarsi se l'obbligo di agire nel prioritario interesse dei creditori sorga già in una fase antecedente a quella di adozione di una procedura di regolazione della crisi, precisamente al momento in cui emergano i segnali di una situazione di crisi dell'impresa.

Un'interpretazione oltremodo estensiva di tale obbligo rischierebbe di irrigidire eccessivamente l'operato degli amministratori e di precludere l'adozione di iniziative volte al recupero, anche nell'interesse dei creditori, della continuità aziendale.

È preferibile, pertanto, adottare un canone interpretativo ispirato alla ragionevolezza in modo da escludere solo l'adozione di quelle iniziative di risanamento dell'impresa assunte imprudentemente, ossia in assenza dei presupposti per realizzarlo. In secondo luogo, occorre riflettere sull'ampiezza delle iniziative che gli amministratori possono assumere per fronteggiare la crisi; se, infatti, l'art. 3 cod. ins., obbliga gli amministratori ad assumere “idonee iniziative”, l'art. 2086 c.c. sembra, invece, restringere la scelta nell'ambito delle procedure di gestione della crisi tipizzate dal legislatore. In tal senso sembra deporre anche il riferimento all'interesse dei creditori, la cui soddisfazione prioritaria parrebbe poter essere maggiormente soddisfatta nell'ambito di una delle procedure previste dall'ordinamento. ■

Tempo di lettura: 4 minuti

# MEDIOLANUM PRIVATE BANKING.

## Il futuro non si inventa, si pianifica.



“Gli obiettivi dei nostri clienti sono i nostri obiettivi.”

**MASSIMO DORIS**  
Amministratore Delegato  
Banca Mediolanum

La gestione dei patrimoni più importanti richiede esperienza, lungimiranza, capacità di gestione e servizi dedicati. Ma non solo. Per conquistare la fiducia dei clienti è fondamentale offrire una consulenza patrimoniale completa, non solo finanziaria, che preveda la soddisfazione di tutte le esigenze bancarie, di protezione e di credito. Un'attenta pianificazione patrimoniale rappresenta infatti il punto di partenza per la tutela e la valorizzazione del patrimonio nel tempo e per il raggiungimento dei propri obiettivi di vita. Tutto questo è possibile grazie anche alle competenze dei Wealth Advisor e dei Private Banker e alla direzione Asset Private & Wealth Management di Banca Mediolanum, che affiancano il cliente nelle decisioni importanti e gli offrono la loro esperienza nella gestione del patrimonio attraverso l'accesso a servizi dedicati ed esclusivi: consulenza e soluzioni di investimento, asset protection, passaggio generazionale, consulenza societaria e art advisory, anche avvalendosi di partner altamente qualificati, fino ai servizi fiduciari offerti da Mediolanum Fiduciaria. Inoltre, con la Direzione di Investment Banking, Mediolanum è al fianco delle piccole e medie imprese nelle operazioni aziendali strategiche. Perché, più l'eccellenza cresce, più i risultati si vedono. E fanno grande il futuro.

**mediolanum**  
PRIVATE BANKING

**mediolanum** BANCA  
costruita intorno a te