



OGNI TRADIZIONE HA UN SUO INIZIO



UN PATEK PHILIPPE NON SI POSSIEDE MAI COMPLETAMENTE.

SEMPLICEMENTE, SI CUSTODISCE. E SI TRAMANDA.

CALATRAVA REF. 6119



L'INDIRIZZO COMPLETO DEI CONCESSIONARI AUTORIZZATI E DEI CENTRI ASSISTENZA È DISPONIBILE SUL SITO PATEK.COM

PATEK PHILIPPE BOUTIQUES · MILANO Pisa Orologeria | ROMA Hausmann & Co.
RIVENDITORI AUTORIZZATI - ALESSANDRIA Gioielleria Coppo | BARI Rocca | BIELLA Boglietti Gioielli
BOLOGNA F. Veronesi & Figli | BRESCIA Gioielleria Fasoli | CAGLIARI Floris Coroneo | CAPRI Orologeria Trucchi | CATANIA Restivo
CORTINA D'AMPEZZO Bartorelli Gioiellerie | COURMAYEUR F. B. Aurum | CUNEO Rabino Mario & C. | FIRENZE Fratelli Piccini
FORTE DEI MARMI Bartorelli Gioiellerie | GENOVA Montres & Bijoux | MILANO Orologeria Luigi Verga | MILANO MARITTIMA Bartorelli Gioiellerie
NAPOLI Orologeria Trucchi | PADOVA Rocca | PALERMO Palumbo & Gigante | PORTO CERVO Floris Coroneo | REGGIO EMILIA Vaccari Gioielli
RICCIONE Bartorelli Gioiellerie | SANREMO Abate | TAORMINA Restivo | TARANTO Feni Gioielli | TORINO Astrua | TRIESTE Dobner
VENEZIA Gioielleria Fasoli | VERONA Gioielleria Fasoli | VICENZA Gioielleria Salvadori











## Sede di Roma COMMUNITY HOUSE diamoci del noi

## FORUM COMUNICAZIONE

16 ORE di trasmissione in diretta
4.000 VISITATORI e 2.000 MANAGER partecipanti unici
100 SPEAKER C-Level Executive di Aziende e Istituzioni
20 SESSIONI di Talk Show, Speech e Tavoli Tematici
TARGET Comunicazione | Digital | Public Affairs | Marketing |
Relazioni Pubbliche | Media Relations | Event Industry

9 GIUGNO: MARKETING & COMMUNICATION DAY 10 GIUGNO: DIGITAL TRANSFORMATION DAY

Il **Forum della Comunicazione** è il principale appuntamento italiano dedicato alla comunicazione e all'innovazione digitale, rappresenta un luogo unico ove manager e professionisti possono formarsi e comunicare con la comunità politica, economica, scientifica e sociale del Paese. www.forumcomunicazione.it | www.comunicazioneitaliana.it

2021 FORUM COMUNICAZIONE



USINESS

## La D&I o è di tutti o non è

Ci sono temi che più di ogni altro raccontano chi siamo e dove stiamo andando, come persone e come comunità. Credo che quello che approfondiamo nell'inserto speciale di questo numero, dedicato appunto alla Diversity & Inclusion, lo faccia più di ogni altro. Perché nessuno di noi può sapere chi è se non si confronta con chi è diverso da sé. Perché nessuno di noi potrà mai accettare l'altro, se prima non diventa capace di accettare se stesso. Alla base di ogni razzismo, di ogni presunto concetto di superiorità o inferiorità c'è sempre un disagio, psicologico, culturale, economico e sociale, di chi lo pratica. Ma non voglio con questo incamminarmi in una discettazione storica e sociologica che mi porterebbe troppo lontano. Non è questa la sede. Tuttavia, temo che su un tema così delicato, nevralgico e fondamentale non tanto e non solo per lo sviluppo del Paese, ma addirittura per la sua Crescita (lo scrivo con la maiuscola perché intendo il termine nel senso di maturità), si stia cercando di teorizzare troppo, e quando si teorizza senza considerare la realtà alla fine si rischia di vanificare quel che c'è di buono. Mi riferisco agli ottimi consigli che vengono teorizzati per le imprese, le quali - secondo certi osservatori esterni - dovrebbero essere capaci di parlare linguaggi diversi a seconda della generazione di dipendenti che ingaggiano; approntare una comunicazione interna in grado di informare sulle politiche inclusive dell'azienda e fare percorsi di formazione per promuovere tali politiche; pensare a una attività lavorativa che sappia inserirsi in una più ampia visione di equilibrio e benessere del lavoratore, anche attraverso l'offerta di percorsi di supporto psicologici; promuovere gruppi di discussione solo maschili (i più restii ad affrontare certi temi), e - infine - le aziende dovrebbero pensare a soluzioni che aiutino nel lavoro da remoto, favorendo la riduzione del gap di genere anche nelle case dei dipendenti e non solo all'interno delle strutture aziendali. Lo dico e lo ripeto: sono ottime idee, ma gran parte di esse sono applicabili su larga scala, quindi solo all'interno delle grandi imprese: come quelle che abbiamo coinvolto all'interno dell'inserto per offrire preziosi suggerimenti e spunti di riflessione. Ma l'economia italiana è fatta soprattutto di piccole e medie imprese. Tanto per dire, mi chiedo: come farebbe un'azienda a intervenire sulle dinamiche dei carichi di lavoro spartiti tra una coppia all'interno della loro abitazione? Questo non vuol dire che le pmi debbano rinunciare ad agire in tal senso, ma che bisogna darsi percorsi e obiettivi reali. Anzi, credo che nelle pmi – se affrontato cum grano salis – il tema della D&I abbia più chance per esplicare i suoi effetti positivi, ma dobbiamo fare circolare di più e meglio la cultura dell'inclusione, informando e dimostrando che essa non solo è giusta, ma anche che conviene. I dati in tal senso sono quanto mai chiari. Anche la percezione dei singoli sta via via evolvendo in questa direzione, adesso dobbiamo fare in modo che ogni componente della nostra società – la scuola, la politica, la cultura, oltre ovviamente le imprese - abbia modo di fare altrettanto e spinga ciascuna nella medesima direzione. Perché una cosa è quanto mai certa: se la D&I non sarà di tutti, allora non sarà di nessuno.

Vito Sinopoli



## l vostri figli non sono figli vostri

Chi in queste settimane non ha letto della storia dei bambini dormienti in Svezia? Ovvero, della patologia sconosciuta - soprannominata Sindrome della rassegnazione che colpisce centinaia di bambini dagli otto ai 15 anni, costringendoli in uno stato catatonico fino ad addormentarli del tutto. Lo fanno da mesi, e sono tutti bambini immigrati. Non si tratta di un virus, bensì sarebbe la paura a ridurli in questo stato: la precarietà della vita che hanno dovuto affrontare con le loro famiglie nei loro Paesi d'origine, tra guerre, persecuzioni e miseria, e spesso anche la minaccia di espulsione dal Paese che li ha accolti. Le loro giovani vite non sembrano trovare pace, e allora non resta che addormentarsi, chiudere occhi e orecchie per non vedere e non sentire. Per qualsiasi adulto, di qualsiasi nazionalità, estrazione e cultura, una simile notizia è una sconfitta, un affronto alla propria umanità. Così come lo è sentire che dall'inizio dell'anno sono stati 500 (ma le stime non sono mai certe) i morti annegati nel canale di Sicilia, tra coloro che hanno provato a lasciare le coste libiche per avventurarsi con barconi di (s)fortuna verso le coste italiane. Tra loro c'erano anche dei bambini. Che mondo è mai quello che non sa prendersi cura dei bambini, che nel cosiddetto Occidente civilizzato al massimo si limita a viziarli anziché ad accudirli? Un mondo che non è capace di seguirli con occhio vigile a ogni risvolto e curva della loro crescita, avendo la maturità anche di consentirgli di sbagliare, di sbucciarsi le ginocchia, affinché possano imparare dalla propria esperienza e non attraverso le parole degli adulti o i contenuti online. Leggo l'annuncio del ministro Bianchi che nei prossimi 10 anni avremo 1,4 milioni di studenti in meno, e il ragionamento che ne è segui-

to è che gli insegnanti in esubero serviranno a creare classi meno numerose. Mi sono chiesta: è questo il massimo a cui riusciamo a pensare? I bambini diventeranno sempre più una rarità, mentre gli anziani saranno (saremo) sempre più una marea montante che squilibrerà i costi delle pensioni e della sanità, e riduciamo il tutto a una mera questione numerica? Un Paese in cui si è fatto, a torto o a ragione, tanta (troppa!) retorica sulla Dad, da parte di genitori il più delle volte più isterici e stressati dei loro stessi figli; lo stesso in cui da decenni si abborracciano presunte leggi di modifica della scuola, senza scalfirne l'inadeguatezza, continua a distrarsi su un tema cruciale. Perché i bambini - così come gli anziani e i più deboli in generale - non sono solo di chi li ha generati o di chi hanno generato, bensì di tutti. Nella sua bellissima opera Il Profeta, Kahlil Gibran ammoniva poeticamente: «I vostri figli non sono figli vostri. Essi non vengono da voi, ma attraverso di voi, e non vi appartengono benché viviate insieme. Potete amarli, ma non costringerli ai vostri pensieri, poiché essi hanno i loro pensieri. Potete custodire i loro corpi, ma non le loro anime, poiché abitano case future, che neppure in sogno potrete visitare. Cercherete di imitarli, ma non potrete farli simili a voi, poiché la vita non si attarda su ieri. Voi siete gli archi da cui i figli, le vostre frecce vive, sono scoccate lontano. In gioia siate tesi nelle mani dell'Arciere». Perciò, se si desidera veramente riedificare un pianeta che appare smarrito e spento, è anche dalla difesa della sacralità dell'infanzia - e di quella vecchiaia che ha pagato un prezzo altissimo sull'altare di questa pandemia - che bisogna ricominciare, altrimenti la nostra sarà l'ennesima falsa partenza.

sommario businesspeople.it





### 17 INSIDER

- 18 Numerology
- 20 Progetto manager
- 22 People
- 26 Verba (non) volant



## **37 BUSINESS IS BUSINESS**

38

## **Allarme Golden Power**

Poco utilizzato dall'Italia per proteggere le proprie imprese dalle acquisizioni estere, è uno strumento utile, ma non basta. Uno Stato può e deve fare molto di più

44

### Se la tassa diventa globale

Il G20 sta valutando l'introduzione di una tassazione minima su scala globale, che potrebbe portare nuove risorse anche ad alcuni Paesi europei



50

## Wiki-management

La nuova frontiera in azienda è l'open leadership, che permette di adattarsi meglio ai cambiamenti

56

## A caccia della Gen-Z

I giovani di oggi hanno un approccio ai consumi inedito e pongono molteplici sfide alle imprese





Seguici su 🜃 💟 in

62

### Niente scuse!

La filosofia di vita di Massimiliano Sechi, campione di eSports, speaker internazionale e coach di successo



DisneyPlus.com



## **67 FREE TIME**

## 68

### Cento di questi Gucci

La griffe fiorentina festeggia il suo primo secolo di storia sulla cresta dell'onda

### 74

### Sette strade per sette auto

Come assaporare al massimo il piacere della guida scegliendo le quattro ruote giuste per alcuni dei più affascinanti itinerari italiani



### 78

### I colori di Mosse

Al Mast di Bologna la prima antologica italiana dedicata al fotografo che nei suoi scatti sublima temi "difficili"

## 82

### Attenti alla bolla?

Comprare un orologio nuovo non è mai stato così difficile e l'idillio non è destinato a finire. Ecco perché

## 84

### Effetto natura

Complementi d'arredo che puntano sul caldo colore del legno



## 86

## Pronti al nuovo Switch Off

Tre televisori di ultima generazione per non farsi trovare impreparati

### 88

## Una nuova tradizione

È quello che propone lo chef Carlo Grimaldi al ristorante FiorFiore di Todi

## 90

### Champagne: il Meunier non è più un outsider

Da sempre gregario di Chardonnay e Pinot Nero in cuvée rinomate, oggi questo vitigno si sta affermando a tutto campo

## 93

### **Beauty Coach**

Da Tom Ford un nuovo eau de parfum della collezione Signature: Costa Azzurra

### 94

### **Entertainment**

Gli appuntamenti da non perdere per il tempo libero



## 96

## Ultimo caso per il commissario Bordelli

L'Abc del nuovo romanzo di Marco Vichi

## PEOPLE

businesspeople.it

Direttore responsabile Vito Sinopoli

•

Direttore editoriale Linda Parrinello

Redazione

Cecilia Lulli (clulli@e-duesse.it)
Matteo T. Mombelli (mmombelli@e-duesse.it)

Redazione grafica

Alda Pedrazzini (caposervizio), Luca Negri

Hanno collaborato a questo numero Francesca Amè, A.P. Artemi, Nicole Berti da Carimate, Karin Ebnet, Paolo Gobbi, Andrea Gori, Giovanni Lupi, Andrea Nicoletti, Francesco Perugini, Anna Tortora, Alberto Tundo

Coordinamento tecnico

Paola Lorusso - plorusso@e-duesse.it

Traffico

Elisabetta Pifferi - elisabetta.pifferi@e-duesse.it

Pubblicazione mensile 10 numeri l'anno. Prezzo di una copia 5 euro. Arretrati 10.00 euro + spese postali. Reg.Trib.

Arretrati 10,00 euro + spese postali. Reg.Trib. di Milano n. 238 del 10/04/2006. Iscrizione nel Registro Nazionale della Stampa n. 9380 del 11/04/2001 ROC n.6794

Fotolito: Target Color, Via Cassano d'Adda 13, 20139 Milano

Stampa: Poligrafici il Borgo S.r.l., Via del Litografo, 6, 40138 Bologna Per l'Italia: distribuzione SO.DI.P. "Angelo Patuzzi" SpA, Via Bettola 18, 20092 Cinisello Balsamo(MI) - Tel.02660301 Fax 0266030320

Informativa resa ai sensi degli articoli 13 - 14 Regolamento UE 2016 / 679 GDPR (General Data Protection Regulation)

Duesse Communication Srl, Titolare del trattamento dei dati personali, iliberamente conferiti per fornire i servizi indicati.
Per i diritti cui agli articoli 13 - 14 Regolamento UE 2016 / 679 e per l'elenco di tutti gli addetti al trattamento, rivolgersi al Responsabile del trattamento che è il Titolare di Duesse Communication Srl - Viale Giulio Richard 1/Torre A - 20143 Milano. I dati potranno essere trattati da addetti incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all' amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne, per le spedizioni della rivista e per l'invio di materiale promozionale.

### Copyright

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici, o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. La redazione si è curata di ottenere il copyright delle immagini pubblicate, nel caso in cui ciò non sia stato possibile, l'editore è a disposizione degli aventi diritto per regolare eventuali spettanze.

DUESSE COMMUNICATION SRL Viale Giulio Richard 1/Torre A - 20143 Milano Tel. 02.277961

Fax 02.27796300 / e-duesse.it

Amministratore Unico Vito Sinopoli

Numero chiuso in redazione il 25/05/2021

## ANES ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDITORIA DI SETTORE

Scopri tutte le offerte abbonamento su http://abbonamenti.e-duesse.it/ Servizio abbonamenti servizioabbonamenti@e-duesse.it tel. 02277961





## Vincenzo Spa ci ha googlato.

## Adesso googlano lui.

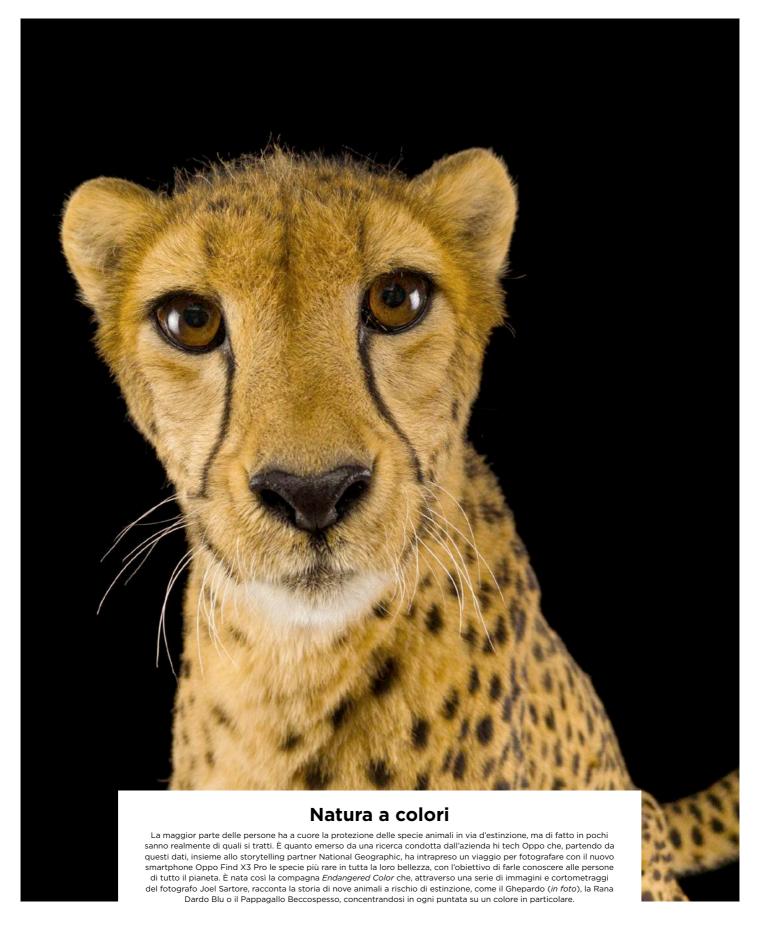




formatlab.it

## **INSIDER**

## PERSONE FATTI & AFFARI DAL MONDO



Sono un milione e mezzo i lavoratori poveri in Italia. La colpa? Mancano le competenze – digitali – richieste dalle imprese



65,7%

È la quota di lavoratori preoccupata per il proprio futuro **945** mila

Sono coloro che hanno perso il lavoro da febbraio 2020 a febbraio 2021:

-4,1%

80%

È la quota di professioni che subirà pesanti cambiamenti entro i prossimi dieci anni

Fonto: Kou



## **BRESCIANI**

**1970** 



### **Mario Mantovani**

È presidente di Manageritalia, la federazione nazionale dei dirigenti, quadri e professional di commercio, trasporti, turismo, servizi e terziario avanzato. L'associazione rappresenta in tutto il Paese oltre 37.700 manager e alte professionalità



## TERZIARIO: PER FARLO CRESCERE, DOBBIAMO STUDIARE

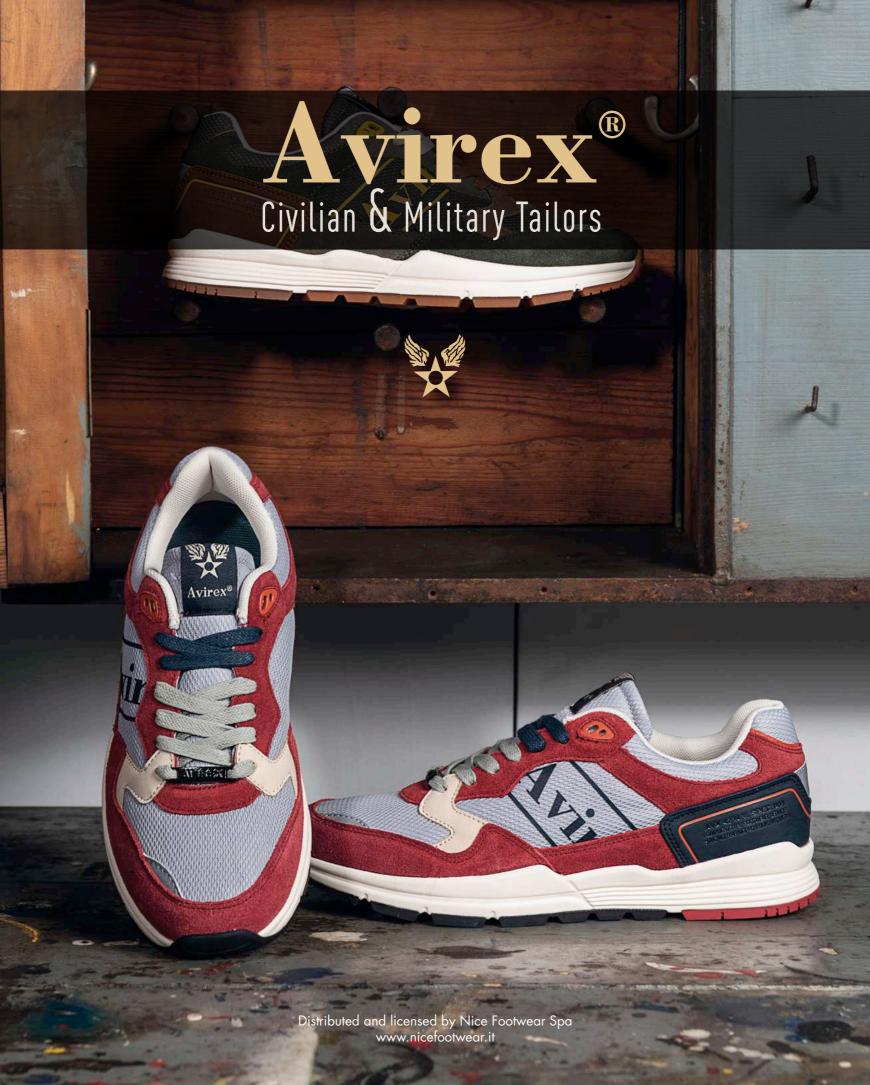
Mai come ora l'economia terziaria è poco compresa nel nostro Paese, ricondotta agli esercizi commerciali additati come fonti di contagio e azzerati dalle chiusure perché "non essenziali". In tutti i Paesi sviluppati, e anche il nostro non fa eccezione, il terziario rappresenta circa il 75% del valore aggiunto nazionale; in Italia, anche sottraendo Pubblica Amministrazione e settore immobiliare, i settori dei servizi raggiungono quasi il 50%. Finanza, informatica e comunicazioni, turismo, servizi alle imprese e ai privati, commercio al dettaglio e all'ingrosso, trasporti, ristorazione e turismo, salute ed educazione sono certamente settori eterogenei, con logiche, dinamiche e trend diversi e non omologabili, ma da essi dipendono in larga parte la crescita economica e il reddito di milioni di lavoratori (il terziario copre settori a forte intensità di lavoro, in genere maggiore che nella manifattura).

Nel momento in cui sembra possibile ripartire non possiamo permetterci di ritornare alla situazione precedente. Le leve straordinarie di deficit e debito pubblico, attivate per contrastare il crollo reddituale e sociale, non possono essere azionate con regolarità, mentre gli shock di varia natura potranno ripresentarsi: nel giro di poco più di un decennio è già accaduto tre volte.

Occorre perciò analizzare le cause di debolezza dei settori in cui il valore aggiunto per addetto non è cresciuto o è addirittura diminuita nell'arco di 10 anni: salute e ospitalità -2%, trasporti e servizi alle imprese -1%, educazione e intrattenimento -0,5% sono i trend in discesa per anno, da confrontare con la crescita dei

settori finanziari, informatici e distributivi. Progettare misure a sostegno della ripartenza ignorando questi dati significa perpetuare uno stato di debolezza che non ci possiamo permettere. Dobbiamo sostenere le aziende capaci di innovare e crescere, di aggregarsi se necessario, di aumentare la presenza nei segmenti a maggior valore aggiunto, di attirare lavoratori con alte professionalità, pagandoli adeguatamente. Non siamo un Paese low cost, non possiamo permettercelo. Le aziende irrimediabilmente compromesse dalla crisi devono uscire dal mercato, salvaguardandone i lavoratori e aiutandoli a ricollocarsi. Gli sconti contributivi, le riduzioni del costo del lavoro non devono servire per mantenere sott'acqua le situazioni di crisi, destinate a riemergere finiti gli sgravi, ma favorire le imprese redditizie. Eliminare l'Irap può andare in questa direzione, concedere crediti d'imposta sui redditi d'impresa può accelerare la ripartenza di chi ha le risorse e la forza per ritornare in utile.

Ma occorre appunto analizzare più in profondità, conoscere meglio i settori terziari. Manageritalia avvia perciò un Osservatorio economico sul terziario, guidato dall'economista Emilio Rossi, in collaborazione con Oxford Economics e Bcf Local Economies. La prima uscita sarà principalmente dedicata all'impatto della pandemia Covid-19, ma contiamo di creare una nuova fonte di informazioni e approfondimento, a disposizione di esperti, decisori e di chi in generale desidera comprendere meglio l'economia italiana. Se è l'alba di un mondo nuovo non accontentiamoci dei primi raggi di sole.



people businesspeople.it

## Nespresso si affida a Chiara Murano

Chiara Murano è la nuova Sustainability & Safety Health Environmental Manager di Nespresso Italiana. Torinese, classe 1981, Murano avrà il compito di coordinare i progetti di sostenibilità e di responsabilità sociale di impresa dell'azienda leader in Italia nel mercato del caffè porzionato.

## A Merone le redini di Bitpanda Italia

La piattaforma di investimento europea Bitpanda ha affidato a Orlando Merone l'incarico di Country Manager. Esperto di fintech, con esperienze in Digital Magics, Circle e Revolut, Merone vanta 12 anni di esperienza nello sviluppo e nella strategia go-to-market di prodotti digitali.

## Antonella d'Errico cresce in Sky Italia

Antonella d'Errico è la nuova EVP Programming di Sky Italia. Manager con una profonda conoscenza del mercato televisivo (in azienda dal 2013, ha maturato esperienze anche in Tele+, Mtv e Discovery), si occuperà di valorizzare e arricchire l'offerta di contenuti di cinema e intrattenimento.



Damiani

## **Paola Sacchi**Global Communication Director

Continua il processo di rafforzamento del management del gruppo Damiani, che ha nominato Paola Sacchi a capo della divisione Comunicazione. Già a capo della Comunicazione in Gucci, nel corso della sua carriera Sacchi ha assunto anche il ruolo di Global Communication and Image Director per Valentino.

Erc

## Paolo Luigi Merli

## **Chief Executive Officer**

Dopo 15 anni in Erg, di cui nove da amministratore delegato, Luca Bettonte ha lasciato il testimone a un manager cresciuto internamente, Paolo Luigi Merli. Il nuovo Ceo, classe 1971, laureato in Ingegneria elettrica a Pavia, è in Erg dal 2006 e fino a poche settimane fa ricopriva l'incarico di Corporate General Manager and Cfo del gruppo.

Vivo

## **Lindoro Ettore Patriarca**

## Marketing & Retail Director Italy

Lindoro Ettore Patriarca è il nuovo direttore marketing e retail di vivo Italia. In precedenza Marketing Director della divisione Consumer di Huawei e, dal 2018, della divisione Enterprise, Patriarca vanta un'ampia conoscenza del mercato mobile, anche grazie alle esperienze in Ericsson e Sony Ericsson.

## Nuova leadership per Publicis Groupe

Novità al vertice di Publicis Groupe. La multinazionale di pubblicità, comunicazione e marketing ha annunciato un nuovo leadership team per l'Italia, composto da Roberto Leonelli, Andrea Di Fonzo e Bruno Bertelli.

## Poltronieri guida Mitsubishi Electric Italia

Mario Poltronieri è stato eletto presidente della filiale italiana di Mitsubishi Electric. Entrato in azienda nel 1999 come responsabile di tutta l'Area Finance & Accounting, quindi di tutta l'Area Corporate, Poltronieri succede nel ruolo a Tomoyuki Sugai.

## Roberto Chieppa ai vertici di Mediaworld

Cambio al vertice per Mediaworld: il nuovo Chief Marketing & Digital Officer è Roberto Chieppa. Direttore di Business Unit e C-level Executive, Chieppa vanta 25 anni di esperienza in realtà di diversi settori, tra cui Procter & Gamble, Prénatal, Ovs & Gruppo Coin e Fastweb.

## Gianluca Garbi a.d. di Banca Sistema

È stato rinnovato il Consiglio di amministrazione di Banca Sistema, realtà finanziaria quotata dal 2015 sul segmento Star di Borsa Italiana. Gianluca Garbi, già direttore generale dell'istituto, è stato nominato anche amministratore delegato.

## Castello Sgr: cambia il presidente

Francesco Canzonieri è il nuovo presidente di Castello Sgr, società operante nella gestione di fondi immobiliari e in investimenti alternativi. Protagonista delle principali operazioni di M&A in Italia negli ultimi anni, Canzonieri subentra a Sonia Locantore.

## Lombroso comunica per Electrolux Italia

Nuovo Head of Communications per Electrolux in Italia. Si tratta di Alessandro Lombroso, un'esperienza decennale in network di comunicazione come WPP e Havas. Subentra ad Angela Greco, a sua volta nominata Communications Director Electrolux Operations BA Europe.



Salvatore Ferragamo

## **Leonardo Ferragamo**Presidente

Il Cda di Salvatore Ferragamo Spa, società a capo dell'omonimo gruppo di moda, ha nominato Leonardo Ferragamo presidente non esecutivo, confermando Michele Norsa vice presidente esecutivo e Micaela le Divelec Lemmi amministratore delegato. Leonardo prende il posto di Ferruccio Ferragamo, che lascia la presidenza dopo 15 anni. Unieuro

## Marco Pacini Chief Financial Officer

Da questo mese Unieuro ha un nuovo Cfo. Si tratta di Marco Pacini, che negli ultimi tre anni e mezzo è stato Chief Financial & Operating Officer di Fiera Milano. Laureato con lode in Economia a La Sapienza, Pacini ha alle spalle anche diversi incarichi con esposizione internazionale nel gruppo Fca.

Hansgrohe Italia

## Guido Checchi

## **Managing Director**

Guido Checchi ha assunto il ruolo di Managing Director di Hansgrohe Italia, filiale italiana di uno dei leader globali nell'industria della rubinetteria da bagno e cucina. Il manager vanta oltre trent'anni di esperienza professionale. Nel suo più recente incarico, durato 13 anni, Checchi è stato a.d. di Dornbracht Italia.

## Tomassini guida Risparmio Casa

Fabio Tomassini è stato nominato a.d. di Risparmio Casa, catena italiana dedicata ai prodotti per la cura della casa e della persona. Classe 1970, il manager ha maturato la propria esperienza professionale, ideando e portando a termine progetti di trasformazione aziendale.

## Ibarra passa a Engineering

Maximo Ibarra ha lasciato la guida di Sky Italia. Il manager, che ha contribuito al lancio di Sky Wi-Fi, è entrato nella società di digital transformation Engineering, prendendo il posto del dimissionario Paolo Pandozy, presidente e Ceo del gruppo.

## C'è Ponti per Italia del gusto

Il consorzio Italia del gusto ha un nuovo presidente: Giacomo Ponti, a.d. dell'omonima azienda di famiglia produttrice di aceto e conserve. Ponti è subentrato in questo ruolo a Mario Preve, titolare della Riso Gallo, nuovo presidente onorario insieme a Giovanni Rana.

## PININFARINA PF TWO



## La bellezza dei dettagli, la magia delle parole scritte nella era digitale

**PF TWO** incarna l'incredibile capacità di Pininfarina di creare bellezza senza tempo, arricchita dalla continua innovazione e dall'integrazione di nuove soluzioni tecnologiche. PF TWO è il secondo importante capitolo del progetto "Design Writing", oggetti unici che superano il concetto di scrittura, la cui perfetta funzione è solo un presupposto. Linee pure e fluide sono i principali elementi distintivi di questa stilografica. La clip a scomparsa permette di integrare perfettamente corpo e tappo come disegnati da un unico tratto pulito.

## pininfarina Segno



red<mark>dot</mark> winner 2021

Pininfarina PF Two riceve il prestigioso Red Dot Award





## **Mike Tyson**

## Ex pugile

Mi piace la parola combattimento, perché è ritenuta politicamente scorretta. Combattere non è più di moda, ormai, perché evoca idee negative, invece secondo me questo termine ha anche un significato spirituale, solo che è difficile vederlo poiché ci si sofferma soprattutto sull'aspetto fisico.



## Erica Alessandri

## Digital Product Manager di Technogym

Nel lungo termine le quote rosa non bastano. Bisogna agire sull'educazione. Cambiando la mentalità, instillando sin da piccole la voglia di fare e arrivare. (...) Noi giovani dobbiamo essere protagoniste di questo cambiamento. Siamo pronte, ne sono sicura. La meritocrazia è la chiave, le competenze giuste e i risultati. Avere la sicurezza della propria capacità. Chi ha la possibilità deve farsi voce, per trasmettere un messaggio.

## Simon Sinek Saggista, esperto

Saggista, esperto di leadership

Non assumere una persona per le sue competenze, assumila per la sua mentalità. Le competenze le puoi sempre insegnare.



## Mercedes Abramo

## Prima donna presidente e Ceo di Cartier North America

Qualunque siano i tuoi valori, i valori della tua azienda, è importante difendere ciò in cui credi. E questo vale a ogni livello, non solo per i leader. Ogni giorno ci troviamo di fronte a decisioni da prendere e non c'è sempre una divisione tra bianco e nero per cosa è giusto fare. lo, però, cerco di chiedere a me stessa: «Con questa decisione dormirò tranquilla la notte o mi porterà a svegliarmi e chiedermi se ho fatto la scelta giusta?»



## Marcus Buckingham

Autore di best seller, ricercatore e consulente aziendale

Potresti non trovare necessariamente un lavoro che ami, ma in realtà devi trovare la passione in quello che fai, e questo è diverso. Trova la passione in quello che fai.









U.S. POLO ASSN.
SINCE 1890







@uspoloassneur



L'attenzione strategica verso le pmi. I dati come elemento per misurare la realtà, ma anche per interpretarla. La comunicazione come chance per la ripresa. La sfida della Penisola che, grazie al Recovery Fund, deve imparare a lenire carenze ataviche. I nodi post-pandemia secondo MASSIMO BEDUSCHI, Ceo e Chairman di GroupM

Italia, nonché Chairman di WPP Italia

di Linda Parrinello







Bye bye rivoluzione industriale, benvenuta rivoluzione digitale! Perché la pandemia ha impresso un'accelerazione al processo evolutivo del Paese, e non solo in ambito produttivo. Un traguardo raggiunto a carissimo prezzo, ma che ci regala una nuova – convinta – consapevolezza su chi siamo, nel bene e nel male, e su cosa potremmo diventare. L'analisi di Massimo Beduschi, Ceo e Chairman di GroupM Italia, in questa intervista esclusiva a *Business People*, fa il punto sul mercato degli investimenti pubblicitari, cartina di tornasole dello stato di salute emotiva ed effettiva delle imprese, che nel 2021 dovrebbero registrare un aumento del 7%, dopo il -7,8% del 2020, alla luce del fatto che la crescita del Pil nel 2021 potrebbe variare dal 3 al 5%, mentre la ripresa dovrebbe avvenire nella seconda parte dell'anno. Ma il manager, che nello scorso giugno è stato chiamato anche al vertice della holding WPP Italia in qualità di Chairman e in tandem con Simona Maggini, nominata Country Manager, si spinge oltre, fino a tracciare un quadro più completo del panorama economico, culturale e sociale che è possibile scorgere dalla divisione italiana della più grande centrale media globale.

## Il verbo di queste settimane, e lo sarà sempre più in quelle a venire, è "ripartenza". Il Recovery Plan del governo Draghi le sembra adeguato?

Si tratta di un'occasione irripetibile, per ricostruire il Paese e far ripartire l'economia seguendo un progetto chiaro. Perché si è pensato di distribuire i soldi in aree nevralgiche, da una parte per favorire la trasformazione sostenibile e l'evoluzione digitale, dall'altra si punta a potenziare infrastrutture, sanità, scuola e ricerca.

## Sostenibilità e digitalizzazione sono concetti piuttosto ampi, quali aspetti bisognerà privilegiare?

Sono ampi, ma hanno obiettivi precisi. Da una parte si salvaguarda il Pianeta, quindi si rende l'Italia un soggetto che dà il suo contributo in questa missione e, facendo questo, adatta la propria economia per renderla più competitiva; dall'altra parte, invece, si potenzia e si accelera un processo di sviluppo che è sia economico che sociale. Perché lo Stato – quindi la comunità nazionale – oppure una azienda privata si fanno carico di quelle aree geografiche ancora digitalmente arretrate, difficilmente raggiunte da servizi di banda tali da supportare una trasformazione delle imprese e delle competenze. Dopo di che i piani servono a poco, se non diventa priorita-

Siamo alla fine della rivoluzione industriale, entriamo definitivamente in quella digitale

rio il risvolto culturale dell'insieme. Draghi, infatti, continua a mandare messaggi precisi in questa direzione, quando sostiene che durante la Liberazione non tutti gli italiani sono stati brava gente, o quando insiste che occorre uscire dalla zona oscura della corruzione, dell'impunità, della burocrazia fine a se stessa, di chi non considera prioritario compiere il proprio dovere; perché altrimenti i soldi del Recovery Plan costituiranno l'ennesima - ed epocale - occasione sprecata, con l'aggravante che le giovani generazioni si troveranno a dover pagare un debito monstre, senza avere alcuna possibilità di recupero per provare a ripianarlo. Non posso neanche immaginare quali potrebbero essere le alternative disastrose per il Paese. La nostra unica possibilità di scelta è fare bene adesso.

Altra voce rilevante è quella di chi sostiene che gran parte degli investimenti dovrebbe andare a compensare il divario Nord-Sud. Altri fanno notare che ciò comporterebbe affidare i soldi europei a Regioni che in anni recenti non sono riuscite a spendere i fondi che l'UE aveva loro destinato.

Il confronto Nord-Sud si muove sempre su un crinale pericoloso, perché vi si pratica un eterno gioco delle parti, in cui l'equilibrio è dato da un bilanciamento in negativo: da una parte il Nord "operoso" che lavora per sé, dall'altra il Sud che "va a traino" per conto suo, a entrambi fa da sempre comodo questo scollamento. Un autismo che, tra le altre cose, produce un progressivo depauperamento delle risorse migliori del Sud verso il Nord, non solo del Paese ma dell'Europa, che coinvolge anche le regioni settentrionali. Insomma, continuiamo a farci del male da soli. Se poi ampliamo la visuale, volando a quote più alte, ci accorgeremo che siamo un Paese e un continente che – anagraficamente parlando - stanno invecchiando velocemente. E se aggiungiamo i dati dei flussi migratori verso i nostri confini, si compone un quadro che è ormai da tempo molto chiaro a chi analizza come si evolveranno i consumi da qui ai prossimi dieci o vent'anni, quando i cosiddetti italiani, figli e nipoti di genitori e nonni nati in Italia, saranno meno dei figli di geni-



tori nati altrove. È a questo che ci dobbiamo preparare, se vogliamo avere uno schema chiaro di cosa stiamo diventando come Paese e come società. Dopo di che siamo una nazione unita "geneticamente" da un'economia sommersa e gattopardesca, che a volte confonde la furbizia con la creatività, umiliando di fatto quella che è indubbiamente una delle caratteristiche più riconoscibili e riconosciute del genio italico. Detto questo — malgrado tutto — rimango ottimista, confido molto che un premier come Draghi e ministri come quelli in carica attualmente, tra cui Giorgetti, Colao, Cingolani e Giovannini, riusciranno a portare a casa il risultato.

Bisogna lasciare aperte le porte delle possibilità ed essere disposti a farsi stupire... A chi lo dice! Purtroppo, nel nostro Paese è dura a morire la cattiva abitudine di accettare prestazioni senza fattura, in cambio di uno sconto sul prezzo. Certo, se anche i privati avessero un regime fiscale che consente di detrarre l'Iva, probabilmente questo malcostume cesserebbe.

## Scendiamo di quota e muoviamoci lungo perimetri più terreni, e passiamo all'andamento del mercato pubblicitario come termometro dello stato di salute dell'economia del Paese. Cosa c'è da sapere?

Che in questi mesi di emergenza le aziende hanno continuato a mantenere alta l'attenzione, accelerando il processo di concentrazione degli investimenti sul fronte video: ormai la somma di televisione e digitale raggiunge oltre l'85% della spesa globale. E se nell'insieme consideriamo anche gli investimenti delle pmi, è successo quanto preannunciavamo da tempo, ovvero che nel 2020 il digitale ha superato di fatto e per la prima volta la televisione. Questo perché con le persone chiuse in casa, connesse online su device e contenuti on demand, il digitale era l'unico modo per le aziende di comunicare ai loro potenziali clienti, così come l'e-commerce è stata la soluzione distributiva più immediata per raggiungerli. Anche la televisione si è difesa, in vista di un 2022 in cui si digitalizzerà ancora di più diventando fruibile soprattutto attraverso smart tv, grazie alla sua capacità di offrire un'informazione qualificata e autorevole, e un'offerta di contenuti ricca e diversificata. Sul fronte investitori il grosso è stato fatto da quelli che chiamiamo Fast-moving consumer qoods, ovvero i beni di largo consumo, e dalle aziende più lega-



te al mondo dell'entertainment, da Disney+ a Netflix, passando per Amazon Prime Video; per ragioni facilmente intuibili, ha speso meno l'automotive, mentre le tlc si sono concentrate più sul business banda e dati, meno sui servizi voce. Il food poi ha subito una metamorfosi genetica, attraversando una linea di demarcazione che separerà per sempre l'approccio ante pandemia da quello post, caratterizzato da una crescente abitudine a mangiare all'aperto, dal boom del delivery e dei corsi di cucina online, così come dei negozi alimentari e delle gastronomie. Per mesi e mesi è stato impossibile viaggiare costringendoci a riscoprire le bellezze dell'Italia, il che innescherà nel breve periodo uno scatto verso la scoperta di nuovi modi di visitare mete internazionali anche solo per il gusto di muoversi dal proprio Paese. Abbiamo riscoperto il piacere di abitare le nostre case, facendo cose che prima ci impegnavano altrove: lo smart working, così come i corsi online di wellness, musica, arte... L'irrefrenabile voglia di sostenibilità ci sta conducendo ad avere sempre più cura del nostro benessere e della salvaguardia dell'ambiente: ormai le pubblicità delle auto puntano solo sui modelli elettrici e nel food comunicare la biodegradabilità dei packaging è diventato quasi più essenziale di parlare del prodotto che contengono... Grazie al Superbonus delle ristrutturazioni, sono arrivate in tv tipologie di aziende a cui non eravamo abituati, ad esempio di infissi o di materiale edile prima inimmaginabili. Da ultimo, ma non per ultimo, sono definitivamente tramontati i tempi in cui la leva della comunicazione era mantenuta salda in mano alle imprese che decidevano su cosa puntare per influenzare i consumatori. Oggi il paradigma è che la comunicazione viene costruita "insieme" ai consumatori. Basti vedere cosa è successo nel calcio con il progetto della Superlega, che aveva dietro le spalle un nome del calibro di JP Morgan, smontato di fatto dai tifosi inglesi e via via da altri che si sono aggiunti al coro sui social. Un altro esempio, di tutt'altra natura ma significativo, è stata la reazione dei mercati alla notizia che Chiara Ferragni è entrata nel board di Tod's, facendo guadagnare al titolo ol-



## STRETTAMENTE PERSONALE

### IN QUESTI MESI DI IMMOBILITÀ FORZATA, COSA LE È MANCATO DI PIÙ?

MOLTE COSE, UNA TRA TUTTE I WEEKEND CHE IO E MIA MOGLIE SIAMO SEMPRE STATI SOLITI REGALARCI OGNI TANTO, LASCIANDO I BAMBINI AI NONNI. MA, GRAZIE ALLA CAMPAGNA DI VACCINAZIONE, CONFIDO DI RICOMINCIARE A FARLO GIÀ DA GIUGNO. SOLO CHE ADESSO DOVRANNO BADARE ANCHE AL CANE, IL GOLDEN RETRIVER CHE ABBIAMO PRESO IN CASA PROPRIO IN QUESTI MESI, E CHE È DIVENTATO A TUTTI GLI EFFETTI IL QUINTO COMPONENTE DELLA FAMIGLIA (*RIDE*).

## IMMAGINO CHE ABBIA AVUTO PIÙ TEMPO PER PRATICARE LA PASSIONE PER LA LETTURA.

CERTO, MA HO VARIATO UN PO'. MI SONO AVVENTURATO NEI GIALLI MOLTO TRASH, DI QUELLI CHE COMINCI E VAI AVANTI A LEGGERE FINO A NOTTE FONDA PERCHÉ NON RIESCI A SMETTERE. POI MI SONO SPINTO VERSO LA SCIENZA, A CARATTERE DIVULGATIVO OVVIAMENTE. DOPO AVER FINITO UN FILONE DEDICATO ALLA FISICA E ALLA MATEMATICA, MI SONO APPASSIONATO DELL'EVOLUZIONISMO. TANT'È CHE MI SPINGO A DIRE CHE OGGI ALLE GIOVANI GENERAZIONI SAREBBE PIÙ UTILE STUDIARE CON ATTENZIONE DARWIN E EINSTEIN, OLTRE CHE LEGGERE CARTESIO E LA BIBBIA. E LO SPORT?

NON MI SONO FATTO MANCARE NEANCHE QUELLO, PUR RISPETTANDO I LIMITI IMPOSTI DALLE REGOLE ANTI-COVID. HO INTENSIFICATO LA PASSIONE PER LA BICICLETTA E LA CORSA, FACENDO ATTIVITÀ SPORTIVA CINQUE-SEI VOLTE A SETTIMANA, IN PARTICOLARE NEI WEEKEND. RIMANE UN MODO EFFICACE PER SCARICARE LA TENSIONE, FACENDOSI DEL BENE.

tre 200 milioni di valore in Borsa in meno di una settimana. Tutto questo per dire quanto siano cambiati gli equilibri e i rapporti di potere tra chi è sul web, chi lo gestisce e chi lo usa, sia che sei uno, sia che sei mille, sia che sei uno che rappresenta mille.

### Questo non denota una pericolosa umoralità dell'economia?

Più che l'umoralità dell'economia, sancisce definitivamente la fine della rivoluzione industriale e l'ingresso definitivo in quella digitale, o informatica che dir si voglia... Le quotazioni delle aziende in Borsa lo indicano plasticamente: il valore si concentra non nelle imprese che producono o trasportano beni, ma in quelle che utilizzano informazioni online generando dati attraverso le loro piattaforme. Di conseguenza oggi chi sa come utilizzare il mondo virtuale, riesce a influenzare il mondo reale.

## Intanto, il dato reale è che nel post pandemia il 45% delle aziende italiane rischia la chiusura. Il virtuale può intervenire per salvarne almeno una parte?

Intanto, si tratta di aziende soprattutto legate al turismo, alla ristorazione, ai servizi annessi, e già una piccola parte ha saputo reinventarsi ricorrendo alla digitalizzazione. L'industrializzazione aveva creato macchine che superavano la forza fisica dell'uomo, la digitalizzazione invece va oltre i limiti fisici di spazio e di tempo: posso aprire un negozio che vende dall'altra parte dell'Oceano anche quando sto dormendo nel mio letto. Questa è stata la grande intuizione di Amazon, che durante la pandemia ha accelerato ulteriormente la sua penetrazione, anche se Google in Borsa ha avuto la performance migliore; Facebook è rimasta un passo indietro e Youtube, grazie alla richiesta di contenuti video degli utenti a casa, ha beneficiato di una crescita considerevole della raccolta pubblicitaria. Le aziende si salvano nella misura in cui sanno applicare creativamente questo paradigma alla loro attività. E credo che il Recovery Plan con l'impulso alla digitalizzazione e alla sostenibilità dia un forte contributo a reinventarsi anche alle imprese ancora a rischio.

## Pensa che il Recovery Plan possa, anzi debba, servire anche a irrobustire le nostre pmi, trasformando le aziende piccole in medie e quelle medie in grandi? Per la nostra economia sarebbe un bel salto di qualità.

L'Italia è leader mondiale in alcuni settori, vedi il lusso, la meccanica di precisione, l'agroalimentare, la farmaceutica, il design, ma − a parte poche eccezioni come Ferrero e Campari, Lavaz-

za, Technogym, Cucinelli, Geox e Brembo – la stragrande maggioranza delle imprese ha dimensioni e visibilità ridotte, e per questa ragione diventano facili prede dei grandi poli internazionali. È soprattutto in questa direzione che il Recovery Plan potrebbe intervenire per riappropriarsi di settori che danno lustro alle capacità del Paese, al netto del fatto che comunque in questa fase le grandi aziende sono in crisi, e le pmi soffrono o chiudono. Stante questa situazione, come WPP abbiamo deciso di fare la nostra parte, mettendoci a fianco delle pmi affinché, attraverso la comunicazione, possano tracciare un percorso di crescita su misura. Perché partendo da una produzione creativa e di qualità, oggi – grazie al digitale – è possibile raggiungere una platea ampissima a costi ragionevoli. La corretta alchimia tra produzione e comunicazione può certamente contribuire a rendere medie le piccole imprese e grandi le medie. Il guaio è che al momento non si riesce a vedere oltre la nube della pandemia.

### Da settembre le nebbie cominceranno a diradarsi?

Settembre sarà decisivo: quando la campagna vaccinale dovrebbe essere completata e la gente tornerà in massa al lavoro e a scuola potremo avere le idee più chiare. A meno che non ci sia un'altra ondata, il che potrebbe rivelarsi per molte aziende il colpo mortale, perché appiattirebbe pesantemente investimenti e consumi. Ma mi auguro che il peggio sia alle spalle.

## Per la nostra economia, la nostra cultura, il nostro modo di intendere la socialità, il Covid sarà uno spartiacque o, girato l'angolo, ci dimenticheremo di tutto?

Sono convinto che chi ha vissuto sulla propria pelle questa pandemia non la dimenticherà. Bisogna solo capire quanto il virus ci metterà a dimenticarsi di noi. Come diceva Shakespeare, «possiamo chiudere con il passato, ma il passato non chiude con noi», il Covid sarà uno spartiacque per molti aspetti della nostra vita e – al netto delle morti e del dolore che ha procurato – ci spingerà a investire nella ricerca e a puntare sulla scienza, in modo da poter essere pronti a gestire meglio un evento simile in futuro. La pandemia ci ha insegnato anche le "gioie" dello smart working, ovviamente dove il settore lo permette: ci siamo accorti che lavorare uno o due giorni da casa fa bene a chi lavora e crea più efficienza dal punto di vista produttivo, per non parlare dei benefici che ne hanno la viabilità e i trasporti pubblici.

### È ipotizzabile un grande rimbalzo o dobbiamo attenderci una ripresa lenta?

Poiché l'economia mondiale, in questo momento, è basata in modo particolare sui giganti web rivelatisi impermeabili alla pandemia, non mi aspetto un rimbalzo importante rispetto all'andamento attuale. Ci sarà certo una crescita come reazione psicologica allo scampato pericolo, quello che tecnicamente definiamo Revenge Shopping: la voglia di recuperare, di fare acquisti che abbiamo rimandato, spendere solo per il gusto di farlo. Non mi aspetto un grande rimbalzo, ma un "rimbalzino", concentrato soprattutto su beni voluttuari e di lusso.

Al netto dei disastri sanitari, sociali ed economici, la pandemia ha innescato un processo di accelerazione in ambiti, come il digitale, il lavoro, la salute, la



## WPP CAMBIA CASA

Avrà inizio proprio in questo mese di giugno, per essere completato a settembre, il trasferimento della sede del gruppo WPP da Assago-Milanofiori al capoluogo lombardo, lungo il Naviglio Grande. Il Campus WPP ospiterà circa 50 unità operative e oltre 2 mila dipendenti. Il numero complessivo potrà superare le 2.500 persone al giorno come massima capienza aggiungendo i servizi esterni (come sicurezza, società di pulizia, etc.). Si tratta di uno spazio di 18 mila metri quadri per il building riqualificato ex Ginori (pari a circa tre campi da calcio piano terra più tre al piano 1, ovvero sei campi da calcio totali), più 9 mila metri quadri per la torre. Oltre 70 sale riunioni. Una volta inaugurato, all'interno del building il 30% di dipendenti lavorerà in smart working, il 70% in presenza.

## sostenibilità... C'è stata una sicura accelerazione, l'Italia in questi ambiti ha conquistato una maggiore consapevolezza, però a carissimo prezzo. Ci

businesspeople.it

sono stati e ci sono costi altissimi in termini di vite umane e di imprese, di altri ancora non conosciamo del tutto i contorni, come per esempio le ricadute che tutto questo avrà sui nostri figli, costretti per oltre un anno a rimanere segregati in casa. Tutto ci è piombato addosso troppo in fretta, e siamo ancora in mezzo al guado, ne stiamo ancora scrivendo la cronaca, capiremo meglio quando avremo un quadro più completo della storia.

E per farlo bisognerà ricorrere alla



## mole di dati che sono stati prodotti in questi mesi e che continuiamo a produrre ora dopo ora.

Indubbiamente, ma di questo non dovremmo stupirci: l'umanità è da sempre ricorsa alla matematica per misurare la realtà. Solo che i numeri di oggi sono i dati, che sono anche capaci di interpretarla e dovranno sempre più prevederla. E su questo stanno nascendo nuovi business e si stanno ampliando quelli classici, perché trasformarsi continuamente è ormai un imperativo imprescindibile. Nell'ambito della comunicazione i fattori per riuscirci sono ormai tanti; uno fra tutti è, per esempio, l'impegno as-

sunto recentemente di non supportare più dal 2022, attraverso i principali browser, i cookie di terze parti in risposta alle costanti richieste dei consumatori di maggiore trasparenza e chiarezza sull'utilizzo dei propri dati sul web con particolare attenzione al tema privacy, impedendo così l'identificazione univoca degli utenti per il tracciamento e la profilazione. Il che – partendo dall'assunto che ormai qualsiasi azienda o si dà un fronte digitale o "non è" - si traduce per le imprese in un impegno sempre più stringente nell'utilizzo del dato di prima parte: quello prodotto dal rapporto diretto con i propri clienti attraverso non solo le piattaforme digitali proprietarie con cui gli utenti entrano in contatto, ma anche tutte le interazioni legate al mondo fisico, come quelle generate ad esempio all'interno dei punti vendita del cliente. Si tratta di una rivoluzione copernicana, che si proietta anche sulla creatività. Ormai, o sei un Coppola o uno Spielberg e puoi permetterti di osare, altrimenti anche chi crea dovrà partire dal dato per dare al consumatore quello che si aspetta: si parte dall'informazione granulare di quello che fanno le persone online per poi costruirci sopra un percorso su misura. Sarà sempre più questa la nuova pietra filosofale nel nostro lavoro: dare a ciascuno una comunicazione che gli so-7 migli, in ottica omnicanale.

# GIULIA DE LELLIS PRESENTA **UNA SERIE ORIGINALE DISCOVERY+** love is and DAL 7 GIUGNO TUTTI I GIORNI SU discovery+

# SledoCoM to vacaturo Virely things

# **BUSINESS IS BUSINESS**

PERSONE FATTI & AFFARI DAL MONDO







Strumento da sempre poco utilizzato dall'Italia per proteggere le proprie imprese dalle acquisizioni estere, finalmente è stato sfruttato con decisione dal governo Draghi. Benché utile, però, questo "potere" non basta. C'è molto altro che uno Stato può (e deve) fare per difendersi

di Alberto Tundo

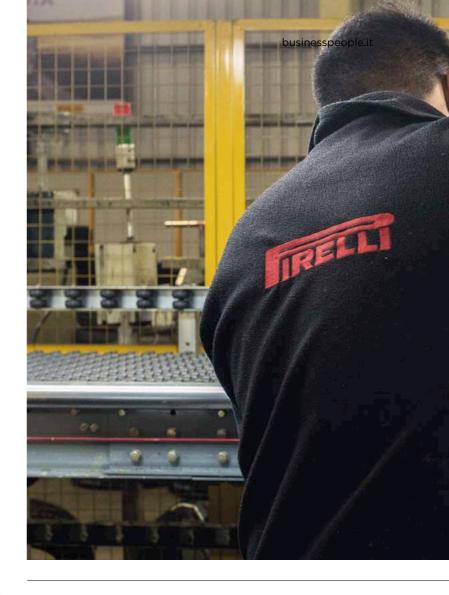


ono d'accordo con Giorgetti, il Golden Power è uno strumento del governo per evitare la cessione di asset strategici a potenze straniere, va usato. Quello sui semi-

conduttori è stato un uso di buon senso in questa situazione. È un settore strategico, ce ne sono altri». Così il Primo ministro Mario Draghi, lo scorso aprile, esplicitava il veto posto dal governo italiano alla vendita del 70% della Lpe di Baranzate (Milano) alla cinese Shenzhen Investment Holdings e, allo stesso tempo, marcava un cambio di paradigma non da poco. Anche il corteggiamento del China Faw Group Co. a Iveco s'infranse contro un muro.

Lontani sono i tempi in cui il Primo ministro Matteo Renzi gonfiava il petto parlando dell'ingresso di Pechino in Eni ed Enel con il plauso della grande stampa. Pochissime le voci, se non critiche, perlomeno perplesse. «Siamo terreno di conquista... A scorrere l'elenco delle grandi società che negli ultimi anni sono passate sotto il controllo di gruppi non italiani vengono i brividi», scrisse la Cgil all'indomani del passaggio di Pirelli nelle mani della China National Chemical Corporation.

Lo shock pandemico, però, ha fatto tornare lo Stato protago-



# Siamo un Paese piccolo con

Così Marco Pugliese, analista del Cisint,



In che contesto aeopolitico si muove l'Italia e quali sono le minacce ai suoi interessi strategici? Business People lo ha chiesto a Marco Pugliese, analista del Cisint, il Centro italiano di strategia e intelligence, al cui interno è stato istituito l'Ossissna, l'Osservatorio nazionale per la sicurezza del

sistema industriale strategico.

I nuovi poteri in materia di Golden Power, appena esercitati nei confronti di gruppi cinesi, mettono al sicuro il sistema economico italiano?

Direi di no. Anche perché l'Italia ha un altro problema forse più pressante con l'Unione europea, che non ha saputo sviluppare una propria visione macro ma è di fatto quidata da due Paesi, Francia e Germania, che giocano una loro partita e hanno mire nemmeno troppo velate su alcuni asset dell'Italia, la quale - e vale la pena di

un Paese che vive di turismo, ma una potenza altamente industrializzata capace di produrre - tra le tante cose - alta elettronica, componenti, sistemi d'arma, di puntamento e di volo e con un settore, quello

ricordarlo - non è

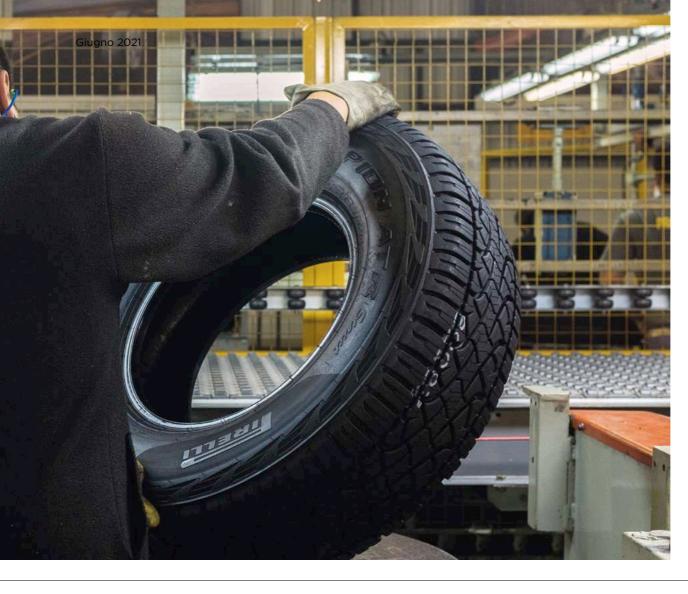
# Quindi l'Italia è ancora vulnerabile?

distretti

navale, che tiene

in piedi numerosi

Si, e lo sarà fino a quando lo Stato non sarà presente in alcune aziende particolarmente rilevanti. Nell'automotive, e penso a Fca, siamo vulnerabili. Opel e Peugeot non lo sono perché tra i loro



La milanese Pirelli, storica società italiana conosciuta in tutto il mondo per la produzione di pneumatici, è controllata dal 2015 dalla China National Chemical Corporation (conosciuta anche come ChemChina). Allora il sindacato Cgil definì l'Italia terreno di conquista e accusò il governo di fare solo da spettatore

# problemi da Paese grande

# sintetizza la situazione italiana

azionisti ci sono lo stato tedesco e quello francese. In Francia, chi volesse comprare il gruppo Tgv, se la dovrebbe vedere con il governo. Da noi si è affermata invece una dottrina diversa. Le privatizzazioni degli anni '90 hanno spacchettato tutti i nostri asset. provocando la grande smobilitazione economica italiana. L'Iri è stata scorporata. come i grandi gruppi industriali. All'alba della globalizzazione l'Italia andava in direzione contraria, creando aziende più piccole che, però, non

riuscivano a essere competitive, che dovevano delocalizzare o essere vendute a soggetti più grandi. Va detto che all'epoca il mondo sembrava americano. Nessuno immaginava il ritorno della Russia e, tantomeno, l'avvento della Cina.

### Ecco, a proposito, la Cina è un pericolo reale o più mediatico?

Può diventarlo, ma questo dipende da noi e da come vigiliamo su alcuni settori estremamente delicati. Per esempio, le aziende che operano nell'industria spaziale vanno protette, perché lavorano in consorzio, quindi c'è il rischio che, con poche acquisizioni mirate, un altro Paese possa mettere le mani sull'intera filiera.

### La Francia negli ultimi anni è penetrata anche in settori che sarebbero dovuti rientrare nel primo perimetro del Golden Power. Com'è stato possibile?

Perché le attivazioni dure "alla Draghi" non ci sono mai state. Ma oltre ai veti alle operazioni di M&A, ci sono altri strumenti che gli Stati possono usare, che riguardano alcuni aspetti della loro architettura istituzionale Prendiamo Cdp, che è un plaver fondamentale del nostro sistema economico: si tratta di una banca che di fatto non può fare prestiti. La Germania, invece, ha un ente simile - il Kreditanstalt für Wiederaufbau (Kfw, Istituto di credito per la ricostruzione) che però li può fare, perché per Berlino i prestiti sono un'attività strategica, che auindi viene regolamentata in modo particolare. La Francia, da parte sua, ha una banca centrale

che controlla una moneta utilizzata da alcuni Paesi africani, dai quali trae - tra le altre cose - uranio al prezzo che vuole per i suoi reattori nucleari Questi sono i competitor dell'Italia, Paesi che sono alleati in alcuni campi ma rivali in altri e che hanno architetture istituzionali con le quali riescono a tutelare molto mealio i loro interessi. Senza poi contare che hanno saputo piazzare loro rappresentanti in alcuni consessi molto rilevanti Non è un caso che Lufthansa da anni riceva annualmente una quantità di fondi che Alitalia

può solo sognare. Purtroppo, l'Italia è un Paese piccolo ma con problemi da Paese grande.

# Le cose stanno cambiando?

In parte sì, come dimostrano la recente acquisizione delle ferrovie spagnole o alcuni colpi messi a segno da Leonardo, dall'Eni che è riuscita a mantenere il controllo dei pozzi in Egitto e Cipro. anche grazie all'intervento della nostra Marina militare. Stiamo cambiando politica, ma siamo un po' troppo lenti rispetto agli altri. Un altro caso Olivetti o Faggin non deve ripetersi.

# economy

nista in economia e una diretta conseguenza di questo ritorno è il risveglio di poteri che esistevano già, ma erano rimasti dormienti. Ed ecco allora il Golden Power, cioè quel potere speciale che permette al governo di bloccare operazioni commerciali e finanziarie pericolose per gli interessi italiani, soprattutto quando queste sono portate avanti da gruppi che in realtà sono la lunga mano di un altro Paese. Fu istituito nel 2012 anche se poco se n'è parlato, perché poco vi si è fatto ricorso. Le cose sono cambiate l'anno scorso, quando il governo Conte, ad aprile, varava il decreto numero 23, che ampliava di fatto il perimetro di applicazione di questo potere - prima limitato strettamente al campo della difesa e della sicurezza – e lo estendeva ai settori alimentare, assicurativo, finanziario, sanitario e della cybersecurity. Altri due Dpcm del dicembre 2020 definivano poi in maniera ancora più minuziosa gli ambiti di applicazione, soprattutto in tema di trasporti e nuove tecnologie, includendo A.I., robotica, semiconduttori, biotecnologie, senza dimenticare le infrastrutture critiche, come quelle per l'approvvigionamento idrico.

Un processo parallelo è avvenuto in quasi tutto il mondo, e soprattutto nell'Unione europea, che nella competizione tecnologica è il vaso di coccio tra i vasi di ferro di Cina e Stati Uniti. Sempre nell'aprile 2020, infatti, in Germania veniva approvata una legge che dava all'esecutivo il potere di bloccare «interferenze potenziali» e che abbassava la soglia di rischio, cioè la percentuale di capitale azionario in mano a un player straniero oltre la quale scatta l'allarme rosso. A pesare è stato il ricordo dell'acquisizione di Kuka Robotics, gioiellino tedesco passato nel 2016 al cinese Midea Group per 4,5 miliardi di euro, nonostante Berlino avesse provato a sventare l'operazione. La lezione fu imparata. Il primo embrione di legge anti-takeover fu varato nel 2017 e servì per evitare, l'anno seguente, la vendita della Leifeld Metal Spinning AG e di Aixtron al Yantai Taihai Group e al Zhejiang Geely Holding Group.

In Francia, poi, questa sensibilità è stata sempre forte e condivisa da tutta la classe politica, e Parigi ha dimostrato di avere il grilletto facile. Gli italiani ricordano, per esempio, il veto posto dai francesi all'acquisizione dei cantieri della Stx da parte di Fincantieri. Più recentemente, si è parlato del loro "no" al tentativo del retailer canadese Couche-Tard di comprare Carrefour, con il *Financial Times* che lo bollava come esempio di «nazionalismo corporate». Questi poteri speciali esistono in tutti i Paesi industrialmente avanzati. Ciò che cambia è la propensione a usarli. Se si guarda alle vicende degli ultimi 30 anni, si vedrà che l'Italia è stata oggetto di una penetrazione di capitali stranieri, anche da Stati comunitari, molto più dei suoi competitor. Questo perché il Golden Power è importante, ma non decisivo. Esistono altri strumenti altrettanto efficaci per mettere al sicuro la propria argenteria.

In Francia e Germania, per esempio, lo Stato ha mantenuto la sua presa su numerose aziende. Mentre in Italia si privatizzava tutto il privatizzabile, altrove si seguivano altre strade. E così Berli-



no ha ancora un controllo totale su Deutsche Bahn AG (ferrovie), Rag AG (che controlla la più grande miniera di carbone) e quote importanti in Commertzbank, Deutsche Telecom, Hapag Lloyd (trasporto marittimo e movimentazione container), Volkswagen, senza contare una delle sue armi segrete, la banca KfW (v. box in-

# Mentre in Italia si privatizzava, altrove sono state seguite altre strade



Il logo dell'istituto di credito Credit Agricole, che poche settimane fa ha acquisito anche Creval, costruendo il sesto polo bancario italiano. L'ultima di una serie di operazioni con cui la Francia è entrata nell'economia italiana

*tervista*). E questo senza contare le società e le banche partecipate dai lander.

La presenza di strutture statali nell'assetto societario di un gruppo ha un peso. L'esempio più evidente è l'acquisizione travestita da fusione di Fca a opera di Peugeot e la nascita del gruppo Stellantis, in cui Parigi è presente, ma Roma no. Un timore molto diffuso è che questo potrebbe pesare nel momento stesso in cui il nuovo vertice si troverà a decidere del destino delle fabbriche e, quindi, dell'intera filiera. L'automotive è un settore strategico, se si considera quale densità di ricerca industriale abbia e le sue ricadute sull'economia di un Paese, ma l'Italia potrebbe non essere nella posizione di difenderlo, con conseguenze economiche, industriali e occupazionali molto gravi.

Il Golden Power, quindi, è uno strumento, ma da solo non fa miracoli. Bisogna saperlo e volerlo usare. Nel Belpaese, si è compreso tardi che i cosiddetti Ide, gli investimenti diretti esteri, sono una risorsa ma in alcuni casi possono diventare una minaccia. E questo è avvenuto quando è cambiata la percezione della Cina e del suo attivismo economico. Poi, nel marzo 2020, dopo la presunta gaffe della presidente della Bce Christine Lagarde e gli strani movimenti di Borsa che hanno messo in allarme Copasir e Consob, si è compreso che anche i partner comunitari vanno monitorati. Alla buon'ora. Credit Agricole intanto ha acquisito anche Creval, costruendo il sesto polo bancario italiano. L'ultima di una serie di mosse con cui la Francia è entrata nell'economia italiana come un coltello nel burro, anche in alcuni settori strategici come quello bancario e assicurativo e nelle telecomunicazioni. Il contrario non sarebbe stato concepibile, perché Parigi ha una politica industriale inserita in una visione strategica che poggia sul concetto di interesse nazionale. L'Italia non ha niente di tutto questo.

# Se la tassa diventa diventa el bale

A luglio il G20 discuterà l'introduzione della tassazione minima su base mondiale proposta dal segretario al Tesoro Usa Janet Yellen a carico delle multinazionali. Un provvedimento che potrebbe portare nuove risorse non solo al presidente Biden, ma anche ad alcuni Paesi europei, Italia compresa

di Anna Tortora



duties businesspeople.it

a ripresa sarà forse più semplice, se a luglio il G20 raggiungerà l'intesa sulla tassa minima globale, cioè la proposta lanciata da Janet Yellen, il segretario al Tesoro Usa, di un'imposta da applicare ai profitti delle multinazionali nei 140 Paesi dell'Ocse. Ovvero, dire a nuora perché suocera intenda: i destinatari immedia-

ti del provvedimento sono quei governi che hanno adottato una politica fiscale aggressiva per attirare investimenti esteri, molti dei quali sono in Europa (Irlanda, Olanda, Lussemburgo, Bulgaria, Malta, Cipro e la Svizzera al di fuori dell'Unione). Secondo i dati del Fondo Monetario Internazionale, la fiscalità al ribasso sta costando ai governi dai 500 ai 600 miliardi di dollari ogni anno di mancata esazione, aspetto che mai come in questo periodo storico ha destato allarme. C'è fame di risorse un po' dappertutto, ma specialmente negli Stati Uniti, dove Biden prevede di spendere subito 2.300 miliardi di dollari in infrastrutture per rilanciare l'economia, e a ruota in Europa che si trova a dover gestire comunitariamente un debito mai accumulato nella sua storia. L'idea americana si innesta in un dibattito già acceso in sede Ocse, che tuttavia ha stentato a prendere una direzione precisa fintanto che la voce d'oltreoceano non si è fatta sentire forte e chiara, imprimendo nuovo slancio alla discussione, ma soprattutto una nuova forza contrattuale ai governi rispetto alle lobby produttive. Si tratterebbe, più che di un aumento, di rivedere le modalità con cui sono tassate le attività delle multinazionali, e passare dal criterio della sede aziendale a quello del mercato reale: è giusto che le tasse sui profitti vadano al Paese in cui vengono realizzati. Un primo grande scoglio che può frenare l'ondata riformista è determinare quale sia l'aliquota minima da applicare. Se finora l'Ocse ha avu-

500-600

I miliardi di dollari di mancata esazione che la tassazione al ribasso sta costando ai governi

21%

L'aliquota minima voluta da Biden, mentre l'Ocse ha finora faticato a far passare la proposta del 12,5%

**3**%

È a quanto ammonta la Digital tax varata in Italia nella Legge di bilancio 2019 e poi modificata nel 2020. Interessa le aziende di vendita di servizi digitali con fatturato globale superiore a

**750 mln** 

di euro, e 5,5 milioni di euro realizzati sul territorio nazionale

to difficoltà a far passare il 12,5%, Biden che propone addirittura il 21% dovrà giocarsi con oculatezza ogni carta che ha in mano. Per esempio, nel definire con precisione i paletti che decideranno quali aziende saranno interessate dal provvedimento. Innanzitutto, considerando non soltanto i ricavi delle società quanto la loro redditività, il margine di profitto, per identificare quelle che presentano il maggior potenziale di trasferimento degli utili, e che – secondo le prime stime della Casa Bianca – si ridurrebbero a un centinaio di nomi. Che, e forse questo è l'aspetto più interessante, non appartengono necessariamente al mondo del web o del digitale, che si è svincolato finora dalle maglie fiscali dei singoli governi, bensì al mondo produttivo nel suo complesso (Big Pharma compreso). Il meccanismo si basa sulla semplice aritmetica: se l'aliquota minima di tassazione degli utili è al 21%, l'azienda che beneficia di un'aliquota inferiore nel Paese di residenza dovrà versare la differenza allo Stato in cui opera. In questo modo si otterrebbero due vantaggi: una maggiore equità distributiva da un lato, ma anche una netta semplificazione delle numerose controversie in atto, legali e fiscali, derivanti dai diversi assetti tributari nei vari Paesi dell'Unione. Va da sé che in Europa a beneficiare del provvedimento sarebbero Paesi come l'Italia, la Francia e la Germania, che presentano un livello di tassazione più alto e scontano il maggior tasso di elusione fiscale. Una stima Unicredit calcola che per l'Italia sarebbe pari al 15% delle imposte a carico delle società operanti sul territorio nazionale. Se a parole sembrerebbe tutto semplice, in realtà l'adottabilità della proposta di Biden in sede europea dipende dalla misura in cui si potrà aggiustare alle specificità del complesso panorama politico ed economico dell'Unione. Ce lo spiega chiaramente Rosario Cerra, fondatore e presidente del Centro di economia digitale di Roma, quando sottolinea che «la proposta di Biden del 21% di tassazione globale in realtà aiuta molto gli Stati Uniti, perché è il Paese di appartenenza che riceve la differenza. Apple paga le tasse in Irlanda, che sono al 10%, e l'11% di differenza andrebbe agli Usa, con un chiaro vantaggio per l'economia americana. La nostra disomogeneità interna rende difficile realizzare una controproposta efficace, molti di quei soggetti che fanno dumping fiscale sono soprattutto europei, con l'Olanda al primo posto. Un altro dei punti su cui lavorare è che la proposta di Biden non tiene conto delle specifiche proprie delle società digitali, e applica l'aliquota indifferentemente dalla natura della società. Noi, invece, sappiamo che i costi di produzione sono totalmente diversi: Google ha costi inferiori rispetto, per esempio, ad Amazon». Un ulteriore aspetto da considerare è che l'economia digitale non è divisa equamente nei vari Paesi. «La platform business management», specifica Cerra, «è per il 74% negli Usa. Il restante 21% è dei cinesi, solo il 4% è europea. Questa piattaforma di mercato ci appartiene in minima parte. L'interesse dell'Europa a tassare questa piattaforma è evidente, l'interesse degli americani invece dipende da quanto dei proventi torna negli Usa. A Venezia verrà affrontata una discussione seria su come trovare un punto di incontro. La buona notizia è che per la prima volta gli Stati Uniti arrivano con una proposta del ge-



duties businesspeople.it



nere, e per quanto sbilanciata a loro favore, costituisce una occasione straordinariamente importante che non bisogna farsi sfuggire». Resta tuttavia il nodo della disomogeneità fiscale dei Paesi dell'Unione, aggravata dal vantaggio economico che gli Stati con aliquote low cost ricavano rispetto agli altri membri. Discutere la proposta di Biden in sede G20 significa mettere tutto sul piatto, per raggiungere un nuovo equilibrio che necessariamente comporta un adeguamento in senso comunitario delle politiche fiscali nei singoli Stati. «È necessaria una discussione collegiale», conferma Rosario Cerra, «in cui i Paesi che non rispettano gli accordi vengono sanzionati, non ci può essere spazio per politiche fiscali che convengano a un solo membro. Se queste pratiche non erano corrette in passato, nel futuro in cui la situazione sarà ancora più complessa sono ancora meno sostenibili, per le tante economie in ginocchio che si devono riprendere. Inoltre, penso che potrebbe essere uno stimolo importante verso la creazione di una politica fiscale davvero europea. Ci sono Paesi Ue che hanno mostrato una notevole ritrosia di fronte a un'idea come questa, perché i loro ritorni finanziari sono ingenti, ma la proposta di Biden sarebbe stata impensabile fino a pochi anni fa». I tentativi di imposizione fiscale alle grandi multinazionali in

# L'idea è passare dal criterio della sede aziendale a quello del mercato reale

Europa finora hanno preso la forma della cosiddetta *digital tax*, che in Italia diventa tassa per i servizi digitali, una norma concepita diversi anni fa varata nella Legge di bilancio 2019 e poi modificata nel 2020. Si tratta di un'imposta del 3% che colpisce le aziende di vendita di servizi digitali con fatturato globale superiore a 750 milioni di euro, e 5,5 milioni di euro realizzati sul territorio nazionale. È evidente, tuttavia, che se la tassa minima globale dovesse passare, ci sarebbe una sovrapposizione difficile da gestire. «Le norme nazionali», spiega Cerra, «dovranno passare in secondo piano. La *digital tax*, voluta

# L'Europa non può tollerare una competizione di questo genere

Il punto di vista di Enea Franza, dirigente Consob



Dal 7 all'11 luglio a Venezia si apriranno le discussioni del G20 e sul tavolo peseranno questioni che mai come quest'anno decideranno il futuro di tutti noi La tassa minima globale lanciata da Biden dovrà essere vagliata perché sia realmente conveniente anche all'Europa, Quali saranno i punti controversi lo spiega Enea Franza, dirigente Consob, responsabile dell'Ufficio Consumer Protection e reggente dell'Ufficio Camera di Conciliazione ed Arbitrato nonché direttore del Dipartimento di Scienze politiche della delegazione per il Mediterraneo di UniPeace Università delle Nazioni Unite.

### Quali sono gli aspetti a cui prestare attenzione quando si discuterà la proposta di Biden?

La sua è una mossa che parte dal fatto che ha promesso agli americani di raccogliere 2.300 miliardi, attraverso la riorganizzazione in senso ecologico del sistema produttivo, in cui rientrano anche investimenti nel nucleare pulito. Ha un progetto ambizioso in questo senso che richiede molti soldi. Infatti ha previsto anche l'aumento dell'imposta interna. che Trump aveva abbassato al 21%. e che lui vorrebbe rialzare al 28%, ma più probabilmente riuscirà ad arrivare a un 25%. È su questa base che si innesta la lotta allo "shopping fiscale"

### In Europa all'Italia conviene, ad altri Paesi come l'Olanda no. Come si fanno ragionare?

La competizione

in Europa è fiscale

ma anche giuridica. nel senso che molte società si costituiscono in Lussemburgo perché le autorizzazioni sono più semplici da ottenere, cosa che è anche più grave a mio parere. La lotta ai Paesi offshore c'è sempre stata. con poca efficacia. perché mancavano politiche omogenee. Difficile dire se avrà successo, l'Italia avrebbe tutto da quadagnare. ma se i grandi Paesi d'Europa si accordano gli altri devono adeguarsi. A fronte di una situazione che oggi è insostenibile. l'Europa non può tollerare una competizione di auesto genere. specialmente in auesto momento così difficile per le economie dei singoli membri. È necessario però prevedere delle compensazioni

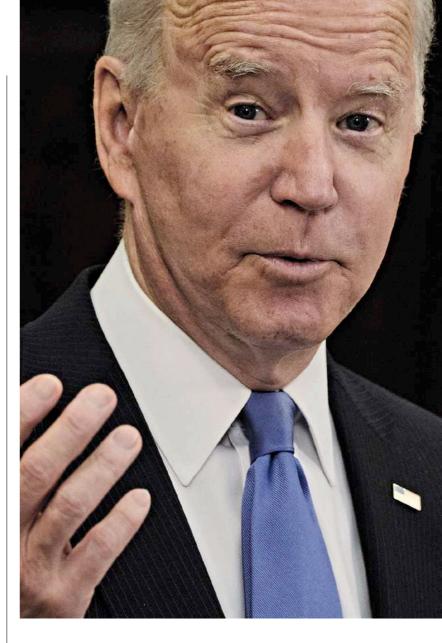
Finora i trattati europei hanno evitato accuratamente di intervenire sulle politiche fiscali dei

### singoli Stati, siamo alla vigilia di una svolta?

Se ne sta discutendo tantissimo. È successo anche in politica estera, in cui si è arrivati a creare il ruolo dell'Alto Rappresentante Europeo Probabilmente anche la politica fiscale prenderà questa direzione, ma prima c'è da risolvere il nodo dei bilanci dei singoli Paesi, che vanno armonizzati anche in termini di debito pubblico. Rispetto a qualche anno fa oggi anche il debito sta diventando un po' più "europeo", grazie alla pandemia. Per ripagare guesto debito comune sarà necessario impostare delle politiche omogenee nei singoli Stati.

### Come conciliare i tempi della politica americana con quelli europei? La presenza di Mario Draghi farà una differenza?

I piani di Biden sono da qui a dieci anni, ma già al termine del primo mandato qualche risultato dovrà metterlo a segno, auindi i tempi non saranno dilatati Draghi per l'Europa è la garanzia dell'esecuzione del piano di ripresa e resilienza con la governance adatta. Il suo peso è la credibilità, in quanto professionista che ha già dato prova di capacità manageriali ai massimi livelli, nonché di dialogo con le istituzioni e quindi anche con la nostra controparte atlantica



da Italia e Francia più di altri, pone in modo deciso questo tema all'attenzione dell'Europa, e il segnale è arrivato forte e chiaro. Dal punto di vista del merito la digital tax non ha un impatto così straordinario, per questo sarebbe importante trovare un accordo internazionale che renda anche la tassazione delle produzioni immateriali interessante per tutti. A noi conviene comunque tenerla come tema, ma in vista di un accordo globale, che può dare vita a nuove dinamiche di mercato». Viene tuttavia da chiedersi quanto tale nuova e inimmaginabile apertura di Biden verso l'Europa non faccia parte di una strategia di politica estera a medio-lungo termine, mirata al rafforzamento del polo atlantico di fronte all'espansione economica della Cina, nei confronti della quale il neoeletto presidente ha in più occasioni fatto trasparire una certa diffidenza. «Sono cose che si sommano», è il commento di Rosario Cerra. «L'apertura all'Europa è senz'altro utile alla politica estera di Biden, ma sono soprattutto le dinamiche fiscali americane a richiedere un tale approccio. Sicuramente aiuteranno anche l'Europa laddove si trovi una soluzione, ma sarà inevitabile una polarizzazione nel medio periodo».

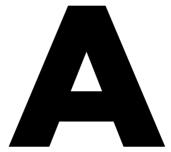




# agement

Dite pure addio ai capi autoritari e alle gerarchie rigide. La nuova frontiera in azienda è l'open leadership, che permette di adattarsi meglio ai cambiamenti e, quindi, di crescere anche in periodi di crisi

di Andrea Nicoletti



Avete presente Wikipedia, l'enciclopedia scritta da tutti per il solo piacere di dare un contributo e produrre un valore collettivo? Bene: cosa succederebbe se applicassimo lo stesso principio alle aziende, provando a eliminare capi e gerarchie e immaginando che ogni singolo manager si organizzi liberamente? È la teoria dell'open management e i suoi paladini sono dirigenti-imprenditori, in grado di uscire dal perimetro dell'ufficio per creare reti esterne, formali e informali, orientate all'innovazione e alla creazione di nuove prospettive di mercato. Dell'argomento se ne parla da ormai dieci anni e tutto questo tempo è servito per passare da un modello puramente teorico a una pratica applicabile concretamente. L'idea alla base di tutto è semplice: è necessaria la responsabilità e la disponibilità di tutti, non solo del capo, per orientare l'azione dell'impresa. Un discorso che, nella sua accezione più drastica, porterebbe addirittura a organizzare il lavoro eliminando il numero uno. Senza arrivare a tanto – le aziende comple- →

tamente autogestite, nel mondo, si contano sulle dita di una mano - un Ceo che volesse restare "aperto" dovrebbe quindi comportarsi come un manager qualsiasi, non diversamente dalle sue prime linee. Un primus inter pares, primo tra gli uguali, come nelle più nobili forme di democrazia, quella dell'antica Grecia, poi di Roma e oggi applicata in ufficio. In dieci anni dal primo manifesto sull'open leadership, quindi, l'idea si è diffusa e sono sempre di più le aziende open, anche in Italia. Per questo Fondirigenti, il più importante fondo interprofessionale per la formazione dei manager, assieme a Forma del Tempo, al Cis-Scuola per la gestione d'impresa e ai Sistemi formativi Confindustria, ha deciso di indagare a fondo la questione, studiando le dinamiche manageriali di 323 organizzazioni, da Nord a Sud, piccole e grandi, quelle che fatturano due milioni e quelle che superano i 50, e nei più diversi settori. Risultato: le imprese in grado di gestire il cambiamento, sia dentro che fuori, seguono tutte un modello aperto, con le maglie gerarchiche notevolmente allargate. NetCom Group, Cisco Italia, Esmalglass-Itaca Group e Prima Industrie, Siemens o Ducati, sono un buon esempio di tutte le altre centinaia di micro, medie e grandi imprese italiane che hanno tra i loro manager qualcuno dallo stile open e in grado, meglio delle tradizionali, di crescere e adattarsi alle sfide di questo difficile periodo. Si tratta di manager che si distinguono per avere uno o tutti e cinque i caratteri fondamentali: sono trasparenti, perché rendono le informazioni facilmente accessibili, anche all'esterno; inclusivi, in quanto accolgono punti di vista diversi e stimolano prospettive di dialogo multiple; ma sono anche adattabili e flessibili, pronti alla collaborazione e attenti alla comunità in cui lavorano e vivono.

Forse, però, la migliore definizione di manager open resta 👈

# I cinque fattori chiave dell'open management

## Positive expansion

Predisposizione al cambiamento continuo e di orientamento al business.

### Peer leadership

Propensione al coinvolgimento dei collaboratori nelle decisioni, si punta a farli crescere e si privilegia la cooperazione al dominio.

### Pro agonism

 Attitudine a un'azione manageriale focalizzata sul sapere tecnico, all'autogestione dei collaboratori, alla spinta competitiva.

## Innovation purpose

Capacità di essere visionari, veloce ed equilibrati nel ponderare le situazioni, con una propensione alla ricerca dell'armonia

# **Evolution drive**

Disponibilità a dedicare tempo all'apprendimento e alla crescita attraverso l'analisi dell'esperienza, auto-riflessione e supporto ai collaboratori per il cambiamento.







quella che fa leva su un concetto più conosciuto: l'open innovation. Così come le moderne organizzazioni riescono a fare innovazione non solo nel chiuso del loro reparto di ricerca e sviluppo ma anche aprendosi e coinvolgendo attori esterni, come le università, oppure acquisendo quote di start up o lavorando con centri di ricerca, così anche l'open manager deve avere la capacità di etero-centrarsi, di andare all'esterno dell'organizzazione per cercare, idee, spunti, modelli di crescita e valore. Sotto la sua guida, allora, l'azienda diventa Wiki e tutti contribuiscono spontaneamente per il solo piacere di dare una mano e produrre un valore collettivo.

«Attenzione: non è così semplice», ci spiega Paolo Bruttini, fondatore di Forma del Tempo, nonché studioso e teorico dell'approccio open, «perché esisteranno sempre le gerarchie, i manager e la proprietà. Di modelli ce ne sono molti, dal lavoro lean a quello agile e centrato sul design thinking, ma l'open management è la tendenza che in qualche modo li riassume tutti. Verificando sul campo, e intervistando oltre 380 manager, abbiamo scoperto che ci sono molti leader capaci di pensare in termini non solo gerarchici ma di supporto e sostegno ai collaboratori, con un approccio più etico, aperti a dinamiche di auto-organizzazione. Se alcune funzioni aziendali devono per forza rimanere nella logica del comando e controllo, penso al tema della sicurezza o delle normative, altre invece possono basarsi su meccanismi di auto-organizzazione, soprattutto quelle incentrate sulla conoscenza: per soddisfare clienti, produrre innovazione e scambiare il sapere possiamo anche non aver bisogno di un capo che verifichi o dia gli obiettivi. È come se il dipendente diventasse imprenditore, ma restando in ufficio: un nuovo modo di intendere l'impegno sul posto di lavoro, con molte più libertà ma a vantaggio di tutti, soprattutto del business».

Gli open manager, però, hanno un apparente difetto: non sono leader carismatici ma figure connettive, al servizio di tutti, ca-

Un nuovo modo di intendere l'impegno in azienda, con più libertà a beneficio di tutti

# La verità premia sempre

Il fondatore di Tal&Dev, Michele Volpi: «Riconoscere i propri limiti è un vantaggio competitivo»



«Perché un candidato, a casa, è un buon padre o madre di famiglia, adulto e responsabile del budget, poi quando arriva in azienda, assieme al soprabito, appende anche la propria leadership e indipendenza e all'improvviso viene gerarchicamente sottoposto? È stato così per molto tempo, ma si può cambiare». Ne è convinto Michele Volpi, una carriera cominciata in Boston Consulting Group e General Electric poi nel board di numerose aziende americane quotate e ora fondatore di Tal&Dev, piattaforma online che aiuta le imprese a cercare collaboratori in modo diverso e i candidati a scoprire cosa vogliono e cosa possono fare. «Perché alla fine dei conti per attirare talenti, dai manager senior ai Millennial passando per la Generazione Z bisogna fare le cose diversamente». Uno degli errori più grossi, infatti, sarebbe limitare la funzione HR alla sola amministrazione, mentre il talent management è la cosa più importante che un'organizzazione possa fare. Come? «Con i nostri questionari sviluppati sulla base di esperienze di cacciatori di teste, psicologi, direttori HR ed executive, scopriamo ciò che un candidato è pronto, disposto e in grado di fare per ottenere i suoi obiettivi, e capire qual è il percorso di carriera più adatto. Fingere al colloquio non serve: se in media il 25% dei neoassunti dura solo un anno, è perché non si sono dette le cose come stanno, sia lato azienda e che dipendente». E così, per evitare brutte sorprese in ufficio, Tal&Dev offre anche un career insight con il dietro le quinte della vita in azienda. «Non mi stupisco di leggere la denuncia dei giovani analisti di Goldman Sachs, che si lamentano di orari impossibili, deadline irrealistiche e ritmi forsennati: forse non lo sapevano prima di accettare l'incarico? Non si fanno molti soldi e velocemente senza un dazio da pagare». Se da un lato l'azienda deve dichiarare sin dall'inizio che tipo di persona cerca, che tipo di sacrifici richiede. l'ambiente di lavoro e le capacità necessarie per avere successo e soddisfazione, sull'altro versante il candidato deve essere consapevole delle sue possibilità e dei suoi limiti. Che possono variare nel tempo, e per questo il tool sviluppato da Tal&Dev è anche interattivo e segue il dipendente in tutta la sua carriera, perché le cose cambiano e così anche gli obiettivi, accadono imprevisti ed eventi che incidono sulla vita professionale e impongono di riorientarsi. E allora serve una bussola, «Da settembre faremo anche career matching con aziende visionarie», conclude Volpi, «che hanno capito come fare un migliore recruiting serva ad avere un maggiore ritorno sugli investimenti, aumentare l'engagement e le performance, con enorme soddisfazione, soprattutto per i dipendenti».

paci di farsi da parte quando serve. Un leader aperto, per usare una metafora calcistica, in campo sarebbe un mediano, non una punta ma un faro centrale, non un Ronaldo, piuttosto un Baresi. «Sono figure interessanti», continua Bruttini, «di cui troppo spesso si sente la mancanza: un capo simile lascia campo aperto anche agli altri e questo stimola la crescita di intelligenza collettiva. Al contrario, un leader autoritario e carismatico, un trascinatore di folle, non lascia spazio vuoto, anzi lo soffoca, perché attiva dinamiche di dipendenza. E se cade lui, cadono tutti». Non nelle aziende open: qui invece il classico sistema gerarchico viene alterato per il bene dell'organizzazione e per far fronte alle difficoltà, uscendone meglio. Resta però un dilemma, par di capire, semplice da esporre, difficile da sciogliere: al centro ci sono gli affari o gli esseri umani? Business o People? Una questione che il nome di questa rivista, per come lo vedete scritto in copertina, prova a risolvere a colpo d'occhio.

Sfuggenti e infedeli, ma anche impegnati e pronti a pagare per ciò in cui credono. I giovani di oggi hanno un approccio ai consumi inedito e pongono molteplici sfide ai brand. Solo chi dimostrerà di avere davvero coraggio potrà conquistarli

di Andrea Nicoletti

# A caccia della

# Gehez

a maison Valentino collabora con Elsa, una webcomica di appena 19 anni ma con migliaia di follower, mentre Gucci pubblica video su Tik-Tok, la piattaforma preferita dagli adolescenti. Che succede? Forse ha ragione il Financial Times, quando suggerisce ai brand di virare l'attenzione verso la Generazione Z, a scapito dei Millennial. Perché è qui che si trova valore, tra i nati dopo il 2000, i potenziali grandi consumatori di domani: nel giro di qualche anno, secondo Gartner, rappresenteranno il 40% degli acquirenti mondiali, un target alto-spendente per un mercato che solo negli Stati Uniti vale già oggi 600 miliardi di dollari. Una generazione che le aziende ancora non riescono a incasellare, nonostante i tanti e spesso goffi tentativi. Perché la Gen-Z è per definizione una generazione sfuggente, liquida, mutevole ma soprattutto poco fedele alle marche. Lo dice Ernst & Young, con una ricerca che ha evidenziato come soltanto tre



# marketing

su dieci vedano con favore i programmi di fedeltà, e lo conferma il Global Web Index: soltanto uno su cinque visita le pagine social delle aziende e solo il 49% acquista online, forse perché l'e-commerce è un'azione ancora mediata dai genitori.

Sono stati definiti «la generazione più diversificata della storia» e il New York Times ha provato a descriverla, intervistando 600 di loro per scoprire che hanno ambizioni ma anche tante insicurezze, vogliono cambiare il futuro ma temono di non farcela, sono orgogliosi della loro identità ma non saprebbero vivere fuori dalle numerose community, reali o virtuali, che frequentano senza sosta ogni minuto. Nessuna sorpresa, quindi, che le vecchie armi del marketing abbiano difficoltà a colpire un target tanto sfuggente: bisognerebbe capire chi sono veramente e cosa vogliono. Ci ha provato uno studio di McKinsey, ed è arrivato a sintetizzare quattro tratti distintivi dei Gen-Z: danno valore all'espressione individuale ed evitano le etichette; passano da una community all'altra inseguendo le cause che ritengono più importanti; credono nell'importanza del dialogo accettando differenti opinioni; infine la sorpresa, sono più pragmatici e analitici, nelle loro decisioni, rispetto alle generazioni precedenti. Questo modo di essere influenza anche gli atteggiamenti verso il consumo. Per la Generazione Z, consumare significa avere accesso a prodotti o servizi, non necessariamente possederli: i prodotti diventano servizi e i servizi connettono i consumatori. Per le aziende che fino a oggi si sono identificate solo con gli oggetti che vendevano, significa ripensare il proprio modello di creazione del valore, sfruttando relazioni più dirette con i consumatori e nuovi canali di distribuzione.

# Esprimersi tramite i consumi

E se al centro degli interessi degli Z c'è l'idea di manifestare l'identità individuale, il consumo diventa allora un mezzo di espressione di sé: per questo desiderano non solo prodotti più personalizzati, ma sono anche disposti a pagare qualcosa in più per avere un servizio premium o per qualunque cosa possa sottolineare la loro individualità. Le aziende di consumo e i rivenditori che per decenni hanno realizzato vantaggi grazie alle economie di scala potrebbero allora doversi piegare a un altro modello, quello della personalizzazione spinta di merci e servizio. In questo scenario, non solo il marketing, ma anche la logistica e i processi di produzione, richiederebbero maggiore agilità e flessibilità. Per le aziende, è un futuro incerto e pieno di dubbi: per quanto tempo, ad esempio, le collezioni di abbigliamento divise per genere continueranno ad avere senso, oggi che le classiche distinzioni maschio-fem-

mina si sono moltiplicate, e su Facebook è possibile scegliere tra 58 diverse opzioni?

«La diversity, a tutti i livelli è un valore», ci conferma Daniela Della Riva, Chief Strategy Officer di PHD Italia, agenzia media, di marketing e comunicazione di Omnicom Media Group. «I Gen-Z apprezzano l'ibrido, il mix match, la commistione di stili, ma per

40%

La percentuale di acquirenti mondiali appartenente alla Gen-Z nel giro di qualche anno (Gartner) 600 mld

Il valore del mercato legato alla Gen-Z, già oggi, solo negli Usa

3 su 10

Gli appartenenti a questa generazione che vedono con favore i programmi fedeltà (Ernst & Young)



un brand non è affatto facile essere così fluido, perché le marche hanno sempre investito moltissimo nella loro immagine, nella costruzione della loro identità unica e riconoscibile, quasi statica e monolitica, mentre tutto questo sui giovani non funziona. E allora il marchio deve trasformare la tradizione in valori accettati anche dalla nuovissima generazione, si deve rimettere in gioco e cambia-

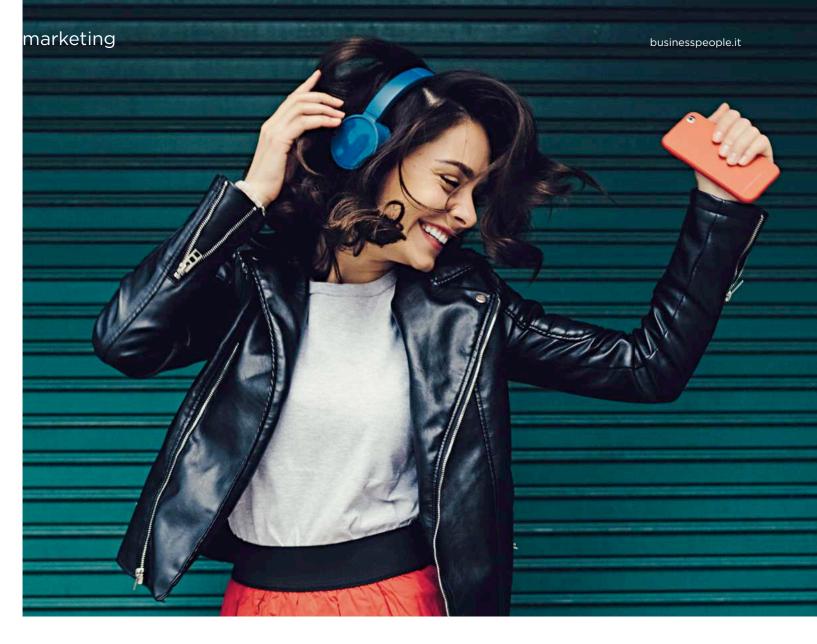
re, esprimendo se stesso in modo diverso a seconda del canale di comunicazione, con nuovi linguaggi e la narrazione di nuovi mondi». Inoltre, i nuovi consumatori si aspettano sempre più che i marchi prendano una posizione precisa rispetto ai temi della responsabilità sociale, dell'ambiente e dell'inclusione. Ma attenzione: il punto, dicono gli esperti di McKinsey, non è avere una posizio-

1 su 5

Gli Z che visitano le pagine social delle aziende (Global Web Index) e solo il 49% acquista online 49%

Sempre secondo il Global Web Index, è la percentuale di coloro che fanno acquisti online **36**%

La percentuale dei Gen-Z nel mondo che al momento ha un'occupazione retribuita (Kelly Services Italia)



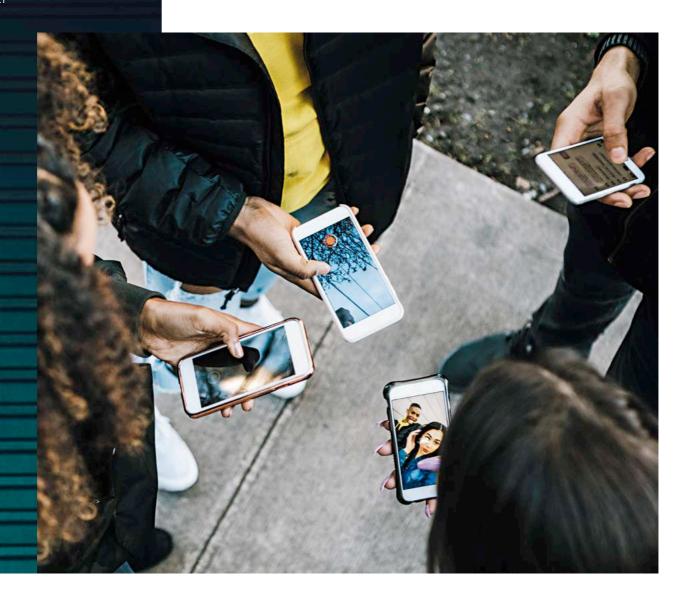
ne politicamente corretta su un'ampia gamma di argomenti, ma scegliere solo le cause specifiche che hanno senso per quel determinato marchio e per i suoi consumatori, poi avere qualcosa di chiaro da dire ma soprattutto da fare. In un mondo sempre più trasparente, infatti, i consumatori più giovani non distinguono più tra l'etica di un marchio, l'azienda che lo possiede e la sua rete di partner e fornitori. Le azioni di un'azienda devono quindi corrispondere ai suoi ideali e quegli ideali devono permeare l'intero sistema degli stakeholder. «I brand devono reinventarsi per continuare a stupire e coinvolgere», continua Della Riva, «ma senza dimenticare l'aspetto valoriale: l'autenticità e la trasparenza – così come la libertà – sono molto rilevanti per le giovani generazioni e non accettano dichiarazioni di facciata, vogliono i fatti, che i brand pratichino l'inclusività che predicano».

# Uno spostamento dei valori

Uno degli elementi più importanti emersi dalle varie ricerche sulla Gen-Z negli ultimi anni, infatti, è l'attenzione ai valori. Molto più dei Millennial, prima di comprare da un'azienda si domandano se stia effettivamente cercando di costruire qualcosa di utile alla so-

cietà. E sono disposti a pagare anche un extra per beni sostenibili o con uno storytelling che li liberi dal vecchio senso di colpa del consumismo. Per un'azienda, significa che non è più possibile parlare di sostenibilità se poi non si mettono in campo azioni concrete, e che non è più pensabile poter nascondere nulla, come accadeva una volta quando era l'ufficio marketing a decidere cosa e quando mostrare al pubblico, perché oggi il pubblico è padrone.

Non serve più un unico testimonial, meglio puntare sugli influencer



E poi un paradosso interessante: la Generazione Z è decisamente disposta a spendere per il lusso, ma non inteso come un marchio da esibire sulla borsa o sulla maglietta, non un distintivo da indossare, piuttosto sono alla ricerca di oggetti unici capaci di rendere visibile la loro diversità. E se trovano tutto questo in un marchio di lusso, allora sono assolutamente disposti a comprarlo.

Altro tratto distintivo da segnalare: i ragazzi non pensano in modo binario, non legano i prodotti a uno specifico negozio, ma acquistano su tutti i canali. Vedono una cosa nel temporary store sotto casa poi la comprano su Instagram, entrano nei grandi magazzini e nei negozietti senza fare troppe distinzioni, poi vanno online per vedere se c'è di meglio ed è qui che vengono a contatto con una delle forme di comunicazione che su di loro ha più effetto: gli influencer. Non uno solo, ma tanti. Per le aziende significa che non serve più avere un unico testimonial e neppure affidarsi a un solo grande personaggio popolare, spesso con cachet milionari, perché la Generazione Z si nutre di decine e centinaia di micro-influencer, che parlano ciascuno a poche migliaia di follower ma che, tutti insieme, raggiungono una massa di pub-

blico considerevole. Entrare in queste micro-discussioni, per un brand, è una sfida estremamente difficile, perché è un territorio che non sono abituati a frequentare.

In sintesi, le aziende che vogliono guidare, e non subire, i nuovi consumatori hanno una triplice sfida da portare avanti: comprendere a fondo il cambiamento in atto e capire cosa guida il processo decisionale dei loro clienti; concentrarsi sul modo in cui coinvolgere i consumatori, perché oggi hanno richieste diverse da quelli di una volta; infine chiedersi onestamente: cosa sono disposto a fare diversamente.

«Le multinazionali si stanno muovendo tutte, ridisegnando i valori che caratterizzano la marca e la relazione con il cliente, e vale per tutti i settori», conclude Daniela Della Riva, «da Mulino Bianco a Diageo, da Red Bull a American Airlines che negli anni 80 aveva sulla livrea un'aquila con gli speroni sguainati simbolo della forza degli Usa per poi evolvere in un segno astratto che rimanda al futuro, per rappresentare il Paese delle mille opportunità. O ancora, Gucci che ha lavorato molto bene: incarna la fluidità ed è estremamente trasformista, addirittura nel lettering». Insomma, bisogna avere coraggio: solo così si compete nel mercato-Z.

experiences businesspeople.it





# NIENTE SCUSE!

È la filosofia di vita che ha permesso a Massimiliano Sechi, nato con una grave malformazione, di diventare comunque un campione del mondo negli eSports, nonché speaker internazionale e coach di successo tramite la sua NOEXCUSES Business Academy

di Andrea Nicoletti

assimiliano Sechi nasce con una grave malformazione che gli impedisce il completo sviluppo degli arti e ha dovuto combattere sin da piccolo il pietismo e il pregiudizio delle persone. Ma tutto questo non gli ha impedito di ottenere più volte il titolo di campione del mondo negli eSports, diventare uno speaker di livello internazionale ed essere ingaggiato, come mentore, da molte realtà di successo. Nel lavoro e nella vita di tutti i giorni, la sua esperienza di disabilità sembra la perfetta metafora dei limiti che si vivono e che devono essere superati quotidianamente, a casa o in ufficio. Questo insegna la NOEX-CUSES Business Academy, che applica il metodo NOEXCUSES all'ambito business. Tra le aziende che si sono affidate a lui ci sono nomi di big company e banche, associazioni e case editrici, da Mercedes Benz a SanPaolo Invest, da Banca Mediolanum a Deutsche Bank, Tecnocasa, Gabetti, Utet Grandi Opere e Adobe, solo per citarne alcune. L'idea di fondo? «Attraverso un percorso personalizzato affianco i team aziendali per aiutarli a ritrovare consapevolezza e motivazione».

Come sono le persone che incontra in azienda e nei suoi corsi privati?

Vengono da me per liberarsi da condizionamenti esterni, dare valore alla loro

unicità e rientrare in contatto con ciò che desiderano veramente, liberandosi da quello che impone la società o l'ambiente in cui sono cresciuti e vivono.

# Un esempio concreto?

C'è il rampollo di una famiglia di imprenditori che vede davanti a sé un cammino già scritto, perché i genitori gli hanno tenuto un posto in azienda, ma lui vorrebbe fare altro. Oppure il giovane che si accontenta di un lavoretto qualsiasi e scende a compromessi perché dove è nato e cresciuto non ci sono altre opportunità, e non ha il coraggio di andarsene. E poi quelli che, pur di soddisfare le aspettative del partner, non riescono a vivere la vita all'altezza del loro reale potenziale.

# E lei come li aiuta?

Provando a capire, insieme a loro, per quale motivo realmente sono vivi, qual è il loro scopo, la missione personale, nel lavoro e nella vita. Aiuto le persone a valorizzare la loro unicità, acquisire risorse comunicative, relazionali, di pianificazione, e tutto ciò che serve per raggiungere qualunque obiettivo, realizzando se stessi in maniera piena, a tutto tondo, in ciascun ambito.

# Un anno di smart working ha cambiato il suo lavoro di formatore?

In meglio: la scuola è cresciuta molto perché abbiamo cambiato modello di business adattandolo alla situazione. Non basta fare le stesse cose di prima ma online: serve invece inventare una modalità di-

La nostra
idea è non
partire da
ciò che devi
fare, ma da
ciò che vuoi
essere

versa e vincente, che ti permetta di ottenere risultati migliori anche solo con tre ore la settimana, aule virtuali piccolissime e con l'affiancamento di un coach che segue personalmente ciascun partecipante durante il resto della settimana.

# Quali sono i problemi che affliggono le persone nella vita di tutti i giorni?

Il fatto di sentirsi bloccati a casa, fermi e senza alcuna apparente prospettiva ha mandato molti in tilt, perché si sono scontrati con la loro vita. Nel momento in cui non potevano più fuggire da se stessi, lo stare fermi li ha costretti a guardarsi dentro e qualcuno è rimasto scottato da quello che ha visto: è proprio questa la persona che voglio essere? Quello che facevo prima mi lasciava spazio per godermi i figli o seguire le mie passioni? Queste sono alcune delle domande che sento più frequentemente.

### Cosa rende difficile il lavoro invece?

Collaboratori non motivati, team poco affiatati, scarsa comunicazione, un disallineamento tra lavoro e vita privata sono i classici esempi di questioni che, se non vengono risolte, rischiano di incidere negativamente sulla produttività e in ultima analisi sul fatturato delle aziende. Molti dipendenti si domandano: il mio gruppo di lavoro davvero mi gratifica? L'azienda per la quale lavoro mi fa sentire valorizzato e appagato, oppure posso creare qualcosa di più grande? È qui che interveniamo con la NOEXCUSES Business Academy: attraverso incontri, corsi, colloqui personali e di gruppo per dipendenti e manager, puntiamo a ripristinare e consolidare le dinamiche personali e interpersonali sul posto di lavoro.

# Come ci riuscite?

Partendo dall'imprenditore e dal top management, poi allargando ai collaboratori, creiamo un ambiente in cui tutti si sentono responsabili del clima aziendale e dei risultati. Le persone allora cominciano a collaborare per portare benessere a se stesse e a tutti, nessuno escluso, dentro e fuori l'azienda.

### Quali comportamenti influiscono



# negativamente sulla produttività in azienda?

La mancanza di responsabilità. Prendiamo il mio caso: avrei potuto restare fermo con una pensione di invalidità e un lavoretto da casa e invece mi sono chiesto, in che modo posso trasformare la mia disabilità, gli ostacoli e le difficoltà, incanalandole e trasformandole in risorsa? È un gesto di responsabilità ed è quello che insegno alle aziende: i conflitti possono es-







A dicembre 2018
il Presidente della
Repubblica Sergio
Matarella ha conferito
a Massimiliano Sechi
l'onorificenza di
Cavaliere dell'Ordine al
Merito della Repubblica
Italiana «Per il suo
encomiabile esempio di
reazione alle avversità,
spirito costruttivo e
impegno sociale»

sere vissuti negativamente e portare alla rottura dei rapporti di lavoro o a un clima disastroso. Oppure possono essere l'occasione per capire su quali aspetti dobbiamo lavorare a livello personale per evolvere, crescere noi e di conseguenza far crescere l'azienda.

# NOEXCUSES è un metodo brevettato?

Quello che ci differenzia dagli altri sono aule piccole ed esperienziali, ma soprattutto un pensiero di fondo: non partiamo da ciò che devi fare ma da ciò che vuoi essere, nessuna to-do-list, niente obiettivi irraggiungibili ma soltanto un focus costante e attento sulla persona e sulla presa di responsabilità. Ma attenzione: dobbiamo sentirci responsabili anche di ciò che non dipende da noi, come l'esperienza mi ha insegnato. E allora la domanda vera è: di cosa voglio prendere la responsabilità? È un metodo che si adatta alle richieste dei clienti, ai quali non vendiamo un prodotto già precostituito ma un'esperienza flessibile, in base ai bisogni del committente, con un percorso ad hoc per numero di ore, frequenza ed esercizi.

# E come si misurano i risultati?

Con test e questionari fatti all'inizio e alla fine, ma anche con il ritorno sugli investimenti. Uno dei risultati più puntuali raccolti finora è il lavoro svolto con un'azienda emiliana di 70 impiegati e 200 collaboratori esterni: ottimizzando i processi grazie all'Academy, l'impresa ha stimato che la sua segreteria commerciale è ora in grado di guadagnare sei ore di tempo ogni giorno e ulteriori analisi hanno permesso di capire che gli interventi sull'azienda hanno portato a un tasso di conversione delle vendite superiore del 5% già nel primo trimestre e fino a un +35% in seguito.

**EXPERIENCE TECHNOLOGY** 

# YOUTECH

LA RIVISTA MENSILE
TOTALMENTE MULTIMEDIALE



# È GRATIS!

SCARICALA SUBITO SUL TUO DEVICE FUNZIONA SU TUTTI I DISPOSITIVI APPLE E ANDROID







# **FREE TIME**

TUTTI I GUSTI DELLA VITA



anniversary

# 1000 di questi Gucci

Da piccolo laboratorio artigianale a marchio di moda tra i più influenti. La griffe fiorentina festeggia il suo primo secolo di storia sulla cresta dell'onda e si prepara ad affrontare un futuro in continuo cambiamento

di Francesca Amé

In apertura, la collezione Aria, presentata da Alessandro Michele per il centenario di Gucci. La nuova collezione rappresenta una riflessione personale del direttore creativo sulla mitologia del brand, con un'eco al mondo equestre, emblema della tradizione della Maison. Sulla clutch a forma di cuore anatomico compare la scritta "Savoy Club", tributo all'hotel di Londra dove Guccio Gucci lavorava come facchino



# anniversary



G come Gucci: chi altri? Gucci è tra i marchi di moda più influenti al mondo, il più grande brand moneymaking del gruppo Kering, quello che i giovanissimi inseguono nelle loro stories su Instagram, quello che le celebrity di mezzo mondo indossano. Originale, innovativo, inclusivo, sempre bravo a giocare (apposta) fuori dalle righe: incanta, stupisce, disarma. Da ormai sei anni è una creatura plasmata a immagine e somiglianza di Alessandro Michele, direttore creativo, e Marco Bizzarri, Ceo: Gucci si muove tra eclettismo e romanticismo, tra fasti antichi e viaggi nel futuro. Fluido e unisex: piace ai teenager delle metropoli, alle lady dai portafogli importanti, ai gentlemen contemporanei. Piace (moltissimo) agli artisti nostrani (vedi alla voce Achille Lauro) e agli intellettuali, alle top-model (come Giselle Bündchen) e alle influencer di ogni orientamento sessuale: perché Gucci è Gucci, capace di trasformare ciò che appare eccessivo (o persino banale, per non dire brutto) in qualcosa di unico. I dati parlano chiarissimo: Gucci rappresenta oltre il 60% del profitto operativo del gruppo Kering cui appartiene, possiede più di 500 negozi in tutto

Da sinistra a destra, alcuni degli uomini del presente e passato di Gucci: l'attuale direttore creativo, Alessandro Michele; Aldo Gucci, il figlio di Guccio che fece debuttare il brand a New York: l'ex direttore creativo. Tom Ford: e l'attuale Ceo. Marco Bizzarri

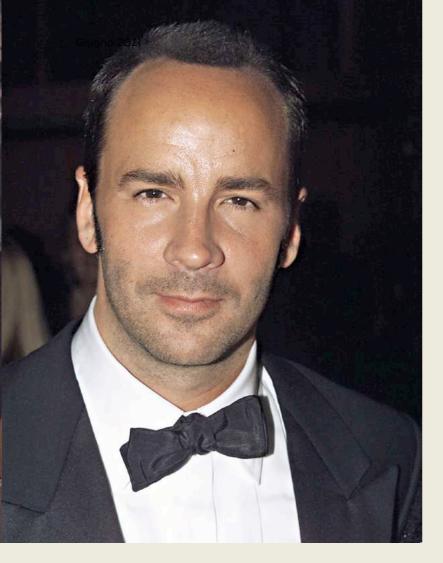




il mondo e supera i 10 mila dipendenti.

Celebra dunque col botto il suo primo centenario, e vale davvero la pena ripercorrere la storia del marchio toscano, che ha saputo catturare l'interesse non solo del *fashion system*, ma anche dei più scafati investitori sul mercato.

Bisogna tornare allora alle origini, con Guccio Gucci (1881-1953). Figlio di un fabbricante di paglie, il fiorentino Gucci prima si trasferisce a Parigi e poi a Londra per cercar fortuna: è un tipo sveglio, sveglissimo. Fa il liftboy – il commesso che fa salire e scendere gli ascensori - al Savoy Hotel: ha l'occhio lungo e studia la vita della ricca clientela, affinando il suo gusto per il bello, l'eleganza, la ricercatezza. Messe da parte un po' di sterline, se ne torna a Firenze e nel 1921 apre il suo primo piccolo laboratorio in via della Vigna. Guccio punta sull'equitazione: vende articoli di selleria e accessori da viaggio. Nasce così il marchio Gucci, e in meno di un decennio ottiene il favore della clientela locale tanto da dover ampliare la produzione: sul Lungarno apre il primo stabilimento e, agli articoli sportivi per l'equitazione, affianca anche borse, borsoni e valigie. Il mondo dei cavalli resta tuttavia fondamentale e non a caso i motivi del morso e della staffa diventano subito l'emblema della casa fiorentina. Le vendite crescono e, nonostante l'Italia stia vivendo la dura stagione autarchica, nel '38 - mentre imperversano le leggi razziali - Gucci apre a Roma il



Gucci sa trasformare in unico qualcosa di eccessivo in apparenza

suo negozio. Dove? In via Condotti, ovviamente. Con intelligenza, consapevole della carenza di materie prime adeguate, Guccio Gucci introduce nelle sue creazioni nuovi materiali di più facile reperimento: sono la canapa, la juta e il bambù. È un'ottima strategia che gli permette di differenziarsi dagli altri produttori di pelle. Nel frattempo, i quattro figli maschi entrano in società, e Gucci apre a Milano, in via Montenapoleone.

Gli anni Cinquanta rappresentano un altro momento di svolta: la produzione si allarga ancora e a Firenze occupa il grande Palazzo Settimanni, oggi lo showroom storico. Gucci comincia a produrre anche i nastri di lana o cotone, nei caratteristici colori (l'abbinamento verde-rosso-verde o blu-rosso-blu) e, con una lungimiranza che ha pochi eguali, punta dritto verso New York, per ampliare il mercato. È Aldo Gucci, figlio di Guccio, a inaugurare la prima vetrina sulla 58esima Strada: i foulard sono già un grande classico, anche grazie al fatto che donne del calibro di Grace Kelly, Audrey Hepburn, Jackie Kennedy e Maria Callas sono affezionate clienti. La corsa sembra inarrestabile: aprono altri store a Londra, Parigi, Palm Beach. Il logo GG - che omaggia il fondatore diventa vero e proprio motivo ornamentale per borse, pelletteria, oggetti, tessuti. Nemmeno la rovinosa alluvione di Firenze, quella del '66, ferma l'azienda che anzi, per stare dietro all'espansione ormai internazionale del marchio, si trasferisce in una nuova



anniversary



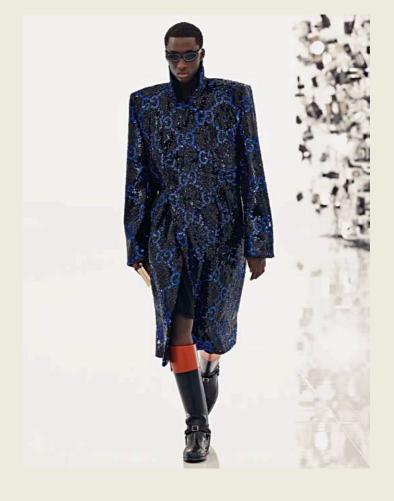
grande fabbrica, in quel di Scandicci, poco fuori il capoluogo toscano. Dopo l'invasione sul mercato americano, l'avanzata verso il Sol Levate e il Dragone: Gucci, prima di altri marchi del made in Italy, intuisce le potenzialità dell'Oriente e apre nuovi negozi a Tokyo e a Hong Kong. Tutto questo, senza dimenticarsi delle origini: gli storici della moda concordano nel sottolineare che lo sviluppo industriale dell'azienda non abbia mai spinto a rinunciare agli schemi artigianali degli inizi. Tradotto, significa che il design e la produzione sono sempre gestiti nella "casa fiorentina", con rigorosi controlli sulla qualità.

Gli anni Ottanta sono turbinosi: la "Milano da bere" e il boom economico dell'Italia non portano bene al marchio, che patisce alcune scelte strategiche sbagliate. Il timone passa al nipote Maurizio, figlio di Rodolfo, che mantiene la presidenza ma cede a una finanziaria anglo-araba la metà delle azioni: alla vigilia degli anni Novanta, Gucci non è più una realtà italiana e anche la famiglia Gucci avrà un ruolo sempre più marginale. Maurizio – la cronaca ce lo ha raccontato – muore prematuramente nel '95, freddato nell'androne della sua casa milanese da un sicario ingaggiato dalla ex moglie Patrizia Reggiani (e proprio la scorsa primavera si è girato in Italia il film sulla vicenda, con Lady Gaga nei panni della mandante). Maurizio Gucci fa comunque in tempo a nominare, per il rilancio del marchio, lo stilista che avrebbe rivoluzionato per sempre la storia dell'azienda: l'americano Tom Ford.

È lui, insieme al presidente Domenico De Sole, il responsabile della "rinascita" della griffe: direttore creativo corteggiato dal circo della moda per il suo fascino visionario, Ford ridisegna l'identità del marchio e, grazie a un felice mix di classico e moderno, lo conduce alla conquista dei mercati mondiali. Non c'è più solo la pelletteria, ma anche l'abbigliamento uomo e donna: Gucci è ormai a tutti gli effetti un marchio che esprime un particolare tipo di lifestyle.

Il cliente Gucci si identifica con i modelli di Tom Ford: uomini splendidi, adoni che non passano mai inosservati, con quello sti-

È tra i primi brand del made in Italy a intuire le potenzialità dell'Oriente



le un po' retrò che fa molto Grande Gatsby. Le donne sono tutte femme fatale (poco) vestite di abiti intriganti e seducenti, quasi sempre neri: sono gli anni dei poster pubblicitari più espliciti, quasi pornografici e ogni campagna fa discutere. In Borsa, il marchio fa gola al grande Bernard Arnault che, con il colosso Lymh, vorrebbe "mangiarsi" anche Gucci: l'azienda reagisce con un piano di azionariato per i dipendenti e con un'alleanza con l'acerrimo rivale di Arnauld, Monsieur François-Henri Pinault. Nei primi anni Duemila, dopo 13 anni di successi, Ford e De Sole lasciano: la linea di abbigliamento donna viene affidata alla giovane e promettente Alessandra Facchinetti, quella uomo a John Ray, entrambi cresciuti sotto l'ala di Tom Ford. Accanto a loro, cresce un altro talento: è Frida Giannini, stylist di rara finezza, che impone il suo garbo al marchio e che per nove anni è la venerata "ape regina" e direttrice creativa di un'azienda sempre sulla cresta dell'onda, con pezzi iconici come le borse Bamboo e Jackie. Il sodalizio tra Frida Giannini e Gucci termina però in modo brusco nel 2015: spesso, nella moda, è così che vanno le cose.

Oggi, a cento anni dall'intuizione d'impresa dell'ex *liftboy* Guccio, Gucci surfa con Alessandro Michele tra le onde di un mercato dei consumi in continua evoluzione: il futuro prossimo, con la pandemia che ha contratto i consumi del lusso e trasformato il modo di concepire le sfilate, segnerà di certo un nuovo cambio di passo per la casa di moda.



#### Strada Statale dello Stelvio al volante della Bmw Serie 4 Cabrio

Sì, d'accordo, per poterla raccontare ai nipoti andrebbe fatta in bicicletta. Ma la Strada Statale dello Stelvio che collega la lombarda Valtellina con la Val Venosta, in Trentino-Alto Adige, è troppo bella per essere negata a chi non ha nelle gambe la potenza di Vincenzo Nibali. Quindi in attesa di pedalare sugli 88 tornanti tra salita e vertiginosa discesa dai 2.758 metri del Passo, vale la pena di fare una ricognizione su quattro ruote. Con che auto? Ovvio, con una capace di esaltare il piacere

della guida, magari con un tocco d'antan come la capote in tela della Bmw Serie 4 Cabrio (da 59.250 euro), che si candida alla scalata anche perché il suo peso è perfettamente ripartito tra i due assi a garanzia di un comportamento neutro nelle curve. Poi, per sentirsi in sintonia con chi si arrampica con pedalata assistita, meglio scegliere il motore 3 mila. È un ibrido leggero a benzina da 374 cv con una batteria che genera fino a 11 cavalli in fase di spinta. Solo un aiutino, concesso dall'antidoping dei motori.





Dopo lunghi mesi rintanati in casa causa pandemia, si può finalmente tornare al volante per assaporare il piacere della guida, esaltato dalla scelta delle quattro ruote giuste per alcuni dei più affascinanti itinerari italiani

di A.P. Artemi

n tempi di lockdown, tra i patiti della guida veloce e sicura c'è chi si è comprato un simulatore per allenarsi guidando a casa e chi ha scaricato le mappe dell'americana Route 66 o della cinese Tianmen Road per sognare seduto sul divano viaggi meraviglio-

si al volante. L'Italia, in questo campo, ha tantissimi assi da giocare. *Business People* ha scelto sette itinerari di gran fascino (molto più brevi dei 4 mila km che collegano Chicago a Santa Monica con la Route 66) e per ciascuna strada ha selezionato un modello in grado di esaltarne il piacere di guida, abbinamenti destinati a diventare protagonisti assoluti dell'album dei ricordi, magari con l'aiuto dello smartphone. Eccoli.

#### **Orvieto-Todi con la Jeep Compass**

Se ve la prendete comoda ci vogliono una quarantina di minuti. Ma l'ideale è metterci molto di più perché il tragitto che collega Orvieto e Todi, lungo 41 km, invita a ben più di una sosta per godersi il paesaggio, soprattutto nel tratto che costeggia il Lago di Corbara e le strette anse del Tevere. È la zona delle Gole del Forello che non va lasciata indietro senza avere fatto una deviazione per visitare il centro storico del borgo di Civitella del Lago. Rientrati sulla via maestra, ecco i rettilinei che portano a Todi ideali per testare le doti del motore a benzina da 150 cavalli della nuova Jeep Compass (da 29.850 euro), una 4x4 che viaggia su rotaie anche quando il maltempo rende insidiose le curve di questa meravigliosa strada collinare che consentirebbe di affrontare ogni tornante scalando con la doppietta. Se, poi, non si è del posto e ci si perde nessun problema: scende in campo il navigatore interattivo con visualizzazione 3D cui si può chiedere aiuto anche con la voce





#### Panoramica Zegna sulla Porsche **Taycan Cross Turismo**

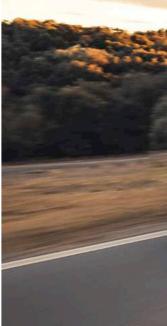
A seconda di dove la prendi, la Panoramica Zegna, che si dipana dal Biellese orientale alla Valle Cervo, è lunga tra i 26 e i 45 km. Meglio godersela tutta con una coupé che ha ricevuto in dote dai progettisti due porte in più, la neonata Porsche Taycan Cross Turismo (da 98.841 euro), un'elettrica che sa esaltare il piacere della guida anche senza fare chiasso. Per lei le curve sono binari e le pendenze sfide da affrontare con tutta la grinta che ha ereditato da generazioni di vetture made in Stoccarda. Concedetevi una passeggiata di mezz'ora fino al Santuario di San Bernardo in cima al Monte Rubello. Sembra di essere sul tetto del mondo. Poi si torna giù per godersi le vette tecnologiche della Taycan. Paura di restare a secco? Roba d'altri tempi, lei con un "pieno" fa almeno 400 km.

#### Strada del Vino a bordo della Land **Rover Defender 90**

Barbera, Bonarda, Pinot Nero... Il percorso della Strada del Vino nell'Oltrepò Pavese è punteggiato da cantine che offrono assaggi dei migliori nettari. Tra Casteggio e Broni, Stradella e Varzi non è difficile trovare bottiglie degne di essere portate a casa per le future libagioni. Chi preferisce la qualità alla quantità, potrà assicurarsi una copiosa riserva contando sui 300 litri del baule della Defender 90 (da 56 mila euro) debuttante sulle strade italiane. Defender non è entrata solo nella storia per il suo progetto tanto originale e minimalista, ma perché il principe Filippo, consorte della regina Elisabetta, ha modificato una Defender TD5 130 per accompagnare il suo feretro nell'ultimo viaggio. Cheers!, al duca di Edimburgo, dunque, e, oggi, buon divertimento con i 300 cavalli complessivi e la tantissima coppia forniti dalla versione ibrida a gasolio. La Defender 90 ha legami stilistici con il passato, ma scocca, sospensioni e assistenza alla guida sono da offroad del futuro. La versione 90, a tre porte, si comporta come un kart e con una luce da terra di 30 cm sale e guada come uno stambecco.









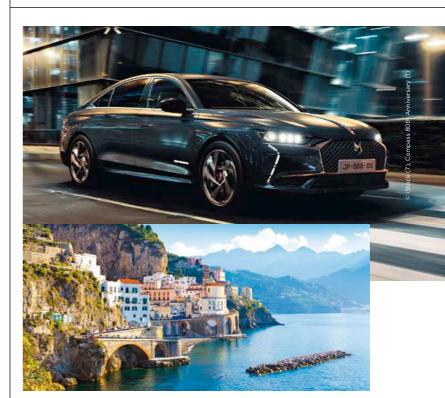
#### Strada Panoramica Costa del Sud con la Toyota Mirai

Pensate a quando vetture come la Toyota Mirai potranno abbeverarsi di idrogeno in ogni città. Un sogno da avverare su tracciati come quello della Strada Panoramica Costa del Sud, in Sardegna, che si snoda da Teulada a Santa Margherita di Pula per 22 km di viste indimenticabili. Una sosta imperdibile? Il borgo di Nora. Un ostacolo alla realizzazione del sogno? Il costo della Mirai, che oggi parte da 66 mila euro e arriva fino a quota 76 mila. Ma si può avere anche con il noleggio a lungo termine per 36 mesi pagando 1.200 euro al mese più Iva. Attenzione, però: se si percorrono più di 45 mila km scatta un costo aggiuntivo. Come dire che questa strada potrete percorrerla per 2.045 volte senza sovrapprezzi.

#### Sull'Etna alla guida l'Audi A3 Sportback g-tron

Il metano è uno dei gas che fanno da propellente alle eruzioni vulcaniche. Ma è anche il carburante che, stipato in tre serbatoi, garantisce 445 km di autonomia all'Audi A3 Sportback g-tron (31.900 euro) e taglia i costi del combustibile del 50% circa, se confrontati con una versione analoga spinta dalla benzina. Grazie all'efficienza del motore a quattro cilindri turbo da 1.500 centimetri cubi, questa muscolosa berlina a cinque porte offre una guida precisa e appagante ed è l'ideale per arrampicarsi sull'Etna e godersi un paesaggio pennellato dall'azzurro del mare, dal nero della lava e dal verde di una vegetazione. Troppa enfasi? Forse, ma prima di giudicare provate l'emozione di partire da Nicolosi e arrivare in scioltezza fino a quota 1.800 m per godersi il panorama dal Rifugio Sapienza. Poi giù verso Zafferana Etnea dove si conclude il percorso. E se non trovate un distributore di metano potete passare alla benzina. Il serbatoio è da 9 litri, pochi è vero, ma è la chiave che dà accesso ad agevolazioni come lo sconto sul bollo.





#### Costiera Amalfitana con la Ds 9 E-Tense

Si scrive Ds, si pronuncia déesse, in francese dea. È l'erede della vettura che a metà degli anni 50 ha riscritto i paradigmi a quattro ruote, compito impegnativo che fa meritare alla nuova Ds 9 E-Tense (da 56.200 euro) i 40 km che collegano Positano a Vietri sul Mare. È la Costiera Amalfitana, anche lei con ascendenze divine dato che, leggenda vuole, sia nata da un amore travolgente tra Ercole e la bellissima ninfa Amalfi. Se alla partenza la batteria al litio dell'ibrida plug-in è carica al 100%, si può ambire ad arrivare al traguardo a emissioni zero. Prestazione che piacerebbe molto all'Unesco, che ha dichiarato questo tratto di strada patrimonio mondiale. Un titolo che meriterebbero le berline a tre volumi eleganti come la Ds 9, merce sempre più rara nell'era di Suv, crossover e altre variazioni sul tema.

(ha collaborato Nicole Berti di Carimate)





#### Al Mast di Bologna la prima antologica italiana dedicata al fotografo che nei suoi scatti sublima temi "difficili" come migrazione, conflitto e cambiamento climatico

#### di Francesca Amé

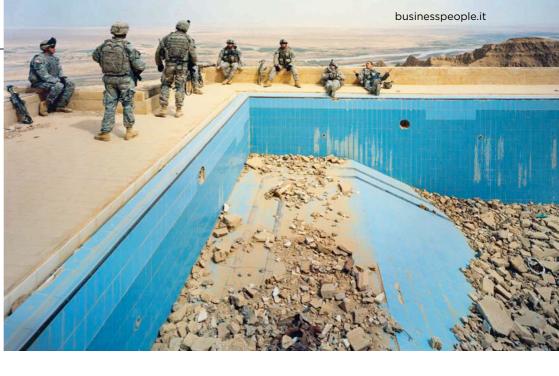
a bellezza della complessità sta tutta nei colori degli scatti di Richard Mosse
che paiono voler indicare
qualcosa e invece significano altro: seducono e ipnotizzano gli occhi, ma alla fine educano il
cuore e informano le coscienze.

Se avete voglia di vivere un'esperienza diversa nel vostro tempo libero andate alla Fondazione Mast di Bologna (mast.org, ingresso libero, previa prenotazione): si trova fuori dal centro storico della città, in un avveniristico edificio che nasce accanto a Coesia, un gruppo di aziende specializzate in soluzioni industriali e packaging innovativo. Insieme alla Fondazione Isabella Seràgnoli, sono i fondatori di questo centro espositivo che propone mostre temporanee sotto la curatela geniale di Urs Stahel. Fino al 19 settembre, Richard Mosse, fotografo e artista irlandese quarantenne ma già pluripremiato per i reportage dal Congo e per i documentari sulla foresta amazzonica, presenta *Displaced*, la prima antologica a lui dedicata





In basso, un'altra opera della serie *Infra*. In alto, da sinistra: uno scatto dalla recente *Tristes Tropiques*, dove viene documentato lo sfruttamento ambientale in Brasile; e dalla serie *Breach*, realizzata durante la guerra in Iraq



#### nel nostro Paese.

Settantasette fotografie di grande formato e due monumentali videoinstallazioni mostrano la sua ricerca che si muove tra fotografia e arte contemporanea su tre grandi temi: migrazione, conflitto e cambiamento climatico. I suoi lavori, lo vedete in queste pagine, sono di innegabile impatto: tra i migliori, le serie *Infra* e *The Enclave*, realizzati tra il 2010 e il 2015, nella Repubblica Democratica del Congo con una

Kodak Aerochrome, una pellicola da ricognizione militare sensibile ai raggi infrarossi, oggi fuori produzione ma utile per localizzare i soggetti mimetizzati. Negli scatti registra la clorofilla presente nella vegetazione e rende visibile l'invisibile: la lussureggiante foresta del Congo si trasfigura così in un paesaggio surreale, tinto di rosa. Mosse ci mostra anche i ribelli e le lotte per il monopolio delle risorse, specie il coltan, fondamentale per realiz-

#### Due enormi installazioni video e 77 fotografie compongono l'esposizione

zare i cellulari, in quella terra martoriata: non c'è catarsi, ma la tecnologia scardina la fotografia di guerra e la trasforma in un'opera d'arte di bellezza assoluta. Con macchine fotografiche termiche in grado di fissare su pellicola il calore (di uomini e oggetti), Richard Mosse fotografa poi tra il 2014 e il 2018 le rotte delle migrazioni di massa, dai campi profughi in Siria al porto di Atene, passando per Lesbo. Appaiono come immagini in bianco e nero, su cui si muovono fantasmi senza volto, struggenti. La mostra si chiude sugli ultimi lavori realizzati con la tecnica della fluorescenza nella foresta pluviale in Amazzonia e in Ecuador per sottolineare la ricchezza della biodiversità di un ecosistema messo sotto scacco dall'uomo.





### Abbiamo fatto la stessa scelta per la vita: credere nella ricerca contro i tumori

Un lascito a Fondazione Oncologia Niguarda significa credere nella ricerca in un grande Ospedale come Niguarda. É una scelta consapevole, una volontà che sa trasformarsi in cure migliori per tanti malati oncologici. I tuoi valori, le tue emozioni, la tua storia diventeranno nuova forza per la ricerca contro i tumori, nuove e più efficaci terapie, progetti di formazione per le future generazioni di medici, biologi e infermieri, e progetti concreti per migliorare l'accoglienza per i malati oncologici.

Per maggiori informazioni:

fondazione.oncologia@ospedaleniguarda.it 02 6444 2821 oppure 02 6444 2291 www.oncologianiguarda.org



## Attenti

Non è mai stato così difficile acquistare un orologio nuovo tra liste d'attesa, sovralistino e reseller. Così gli acquirenti hanno paura che l'idillio finisca e di ritrovarsi con un pugno di mosche. Non sarà così...



era un "giovane apprendista" in una delle prime riviste di orologeria italiane e non solo. A Basilea avevano appena presentato il Rolex Daytona con movimento a carica automatica, quello che oggi i collezionisti chiamano con il soprannome di Daytona "Zenith" a indicare il movimento El Primero che ne era il motore. Tanta era l'eccitazione per questo nuovo modello, enfatizzata da un nascente mercato collezionistico, che in pochissimo tempo i primi pezzi consegnati vennero venduti, lasciando vuote le vetrine dei concessionari. Si creò immediatamente un effetto volano, dove alla scarsità dell'offerta immediatamente corrispose il moltiplicarsi della richiesta. Il risultato fu duplice: da una parte i concessionari furono costretti a stilare delle liste d'attesa, dall'altra i primi fortunati possessori intuirono di avere tra le mani un bene estremamente prezioso e iniziarono a rimettere in vendita i Daytona a prezzo maggiorato. Dopo qualche mese, un paio di "esperti del settore" che frequentavano la redazione dissero: «è una follia del momento, una bolla che fra qualche settimana esploderà e quei crono torneranno al loro valore iniziale, se non di meno».

ell'anno 1988 chi vi scrive

La profezia si è avverata? Assolutamente no. È da quel lontano 1988 che per l'acquisto di questo cronografo è indispensabile pazientare all'interno di una lista d'attesa, meglio conosciuta oggi come "manifestazione d'interesse". Ma non solo. Nessuna bolla è scoppiata, anzi le quotazioni dei modelli vintage negli ultimi 30 anni sono aumentate in maniera esponenziale, raggiungendo cifre anche a sette zeri. Per quanto riguarda la produzione contemporanea, nel secondo polso si arriva addirittura sfiorare prezzi di vendita di tre volte il listino, come è accaduto quando Phillips a Ginevra ha battuto un Daytona acciaio del 2019 con referenza 116500LN alla cifra record di 40.320 franchi Svizzeri, pari a circa 37 mila euro. Il mondo è impazzito? No, si stanno seguendo le più semplici leggi legate all'offerta e alla richiesta: a un allargamento esponenziale del mercato mondiale, con l'arrivo di un numero elevatissimo di nuovi acquirenti orientali, non è corrisposto un aumento della produzione. Il motivo è semplice: realizzare un orologio è complicato. Risultato? Ad esempio la Rolex si stima che producesse circa 800 mila pezzi all'anno alla fine degli anni '90 (non ci sono numeri certi in quanto si tratta di una società indipendente, non quotata in borsa e, quindi, con nessun obbligo di comunicare i suoi dati produttivi e i suoi bilanci) e sembra che produca lo stesso numero ancora oggi. Lo stesso vale per Patek Philippe, ma con numeri di produzione sensibilmente inHublot Big Bang E Uefa Euro 2020. Cassa in ceramica nera lucida micropallinata, fondello in titanio, processiore Qualcomm Snapdragon Wear 3100, mille esemplari, vendita solo online.

Costa 5.700 €

feriori, il cui Nautilus è divenuto oggetto di culto da parte dei collezionisti e degli investitori di tutto il mondo, con quotazioni nel secondo polso che arrivano anche a cinque volte il prezzo di listino.

In generale, ci sono alcuni modelli per i quali l'esiguo numero dei pezzi prodotti amplifica l'interesse e il valore, lasciando a bocca asciutta tanti acquirenti . Quello che i concessionari stanno facendo è indirizzare il più possibile le vendite dei pochi pezzi disponibili ai clienti abituali, dai quali non ci si aspetta una visione speculativa, limitando al massimo le vendite alla cieca. Il risultato è una sorta di onda di malumore che si sta diffondendo tra chi vorrebbe acquistare un modello blasonato, ma proprio non ci riesce. Si grida all'inciucio tra concessionari e reseller, si mettono in mezzo speculazioni mondiali del marketing del lusso, si tira in ballo la volontà di penalizzare i piccoli appassionati. L'apice si tocca, infine, quando il sapiente di turno ritira fuori il discorso della "bolla che scoppierà presto", novello profeta di sventura che ammonisce tutti coloro i quali si apprestano ad acquistare un modello tra i più richiesti. L'esperienza ci racconta che non c'è nessuna bolla, che il mercato si è assestato su di un connubio produzione/distribuzione dove l'offerta è sempre inferiore alla richiesta, mentre alle case orologiere resta il compito di non approfittare troppo della situazione, evitando di alzare i listini. Gli acquirenti prima o poi si abitueranno e si metteranno gioiosamente in lista d'attesa come fanno da decenni le acquirenti di alcune borse Chanel o Hermes, che della prospettiva del futuro possesso hanno fatto un motivo di orgoglio.





massello di rovere alleggerito si distingue per le venature tridimensionali che regalano un percorso tattile ed emozionale.

#### Riflessi.it

Disegnata da Egidio Panzera per Riflessi, Medea ripropone la classica vetrinetta da soggiorno con un'attitudine moderna e viene proposta in versione alta e bassa con una elegante struttura in rovere tinto miele che si eleva su quattro piedi di sostegno che ne slanciano la silhouette.





#### **Tako** Maruni.com

Non è un caso che questa collezione di tavoli e sedute in legno di Maruni prenda il nome dalla parola giapponese che significa polpo: la particolare curvatura di schienale e bracciali ne ricorda, infatti, il profilo, mentre le gambe sinuse i tentacoli.



Prima sedia lounge di Arper in legno massello, Kata (Design By Altherr Désile Park) evoca la sedia della tradizione, in legno e paglia intrecciati, reinterpretandola con l'impiego di soluzioni contemporanee e sostenibili.





#### **Swing** Ethimo.com

Nata dalla collaborazione tra Ethimo e Patrick Norguet, Swing è una collezione lounge e dining caratterizzata da una duplice struttura: una esterna in metallo e una interna in doghe di teak, il cui mix crea una equilibrata alternanza di linee e materiali.



Da settembre entrerà nel vivo la seconda grande trasformazione tecnologica della televisione, che renderà sorpassati milioni di apparecchi nelle nostre case. Tre proposte di ultima generazione per non farsi trovare impreparati



#### L'evoluzione <u>del</u> QLed

#### samsung.com

La rivoluzione dei tv Samsung porta il nome di Neo QLed, la nuova gamma premium in 4K e 8K della casa sudcoreana che rappresenta l'eccellenza senza compromessi. Esteticamente perfetti, i Neo QLed (da 1.799 euro) vedono l'introduzione di una tecnologia display completamente innovativa, capace di migliorare l'esperienza visiva, qualsiasi contenuto si guardi. Merito del processore quantistico Neo Quantum, che ottimizza il segnale utilizzando 16 modelli di rete neurale, e dei Quantum Mini Led di dimensioni pari a 1/40 dei Led tradizionali, che esaltano il contrasto dell'immagine. L'eccellenza acustica è garantita da software come SpaceFit Sound, che analizza l'ambiente in cui è installato il Tv per produrre un suono impattante e perfettamente su misura per la stanza in cui si trova. I Neo televisivo, offrendo funzionalità dedicate per lo smart working, le videochiamate e il tempo libero. Tra queste segnaliamo l'applicazione Samsung Health, che trasforma il soggiorno Smart Trainer permette di tracciare e analizzare la propria postura durante l'allenamento, come un vero personal trainer. I televisore Neo QLed di Samsung rientrano nella promozione "Rinnova il Tv" di Samsung, che fino al 25 luglio prevede il ritiro e supervalutazione del proprio



#### **Immagini** top da ogni angolazione mi.com/it

Per celebrare i primi tre anni in Italia, Xiaomi ha portato nel nostro Paese la nuova serie di televisori Mi Tv P1 dai quali spicca la versione da 55 pollici (649,90 euro). Contraddistinti da bordi praticamente invisibili in tre lati su quattro, i nuovi Tv di Xiaomi sono dotati di un pannello Led a 60Hz con una visuale a 178°, che permette di godere di immagini eccellenti da ogni angolazione. La versione da 55 pollici - controllabile anche con la voce - è caratterizzata da un display con risoluzione 4K Uhd e supporto Dolby Vision. Presenti le tecnologie Memc, che rende più fluidi i movimenti veloci trasmessi dalla tv (come eventi sportivi o corse automobilistiche), e Hdr10+, per un'immagine ancora più vivida e realistica. A rendere ancora più appetibili i nuovi Mi Tv P1 il ricco ecosistema di contenuti della piattaforma Android TV.

#### hisense.it

Sponsor ufficiale dei campionati di calcio Euro 2020, Hisense porta proprio in questi giorni sul mercato italiano uno dei suoi top di gamma più esclusivi, il modello da 55 pollici U8GQ. Il televisore, un Uled Quantum Dot Hdr, è in grado di restituire agli spettatori un'eccezionale chiarezza di immagine in 4K oltre a un suono coinvolgente, garantito dalla tecnologia Dolby Atmos con Multi-Channel Surround. Su questo Smart Tv, oltre 90 zone di dimming controllate in modo indipendente aiutano a ottenere dettagli precisi anche nelle scene più scure. Il sistema Al Picture Optimization, inoltre, regola automaticamente la qualità dell'immagine per la migliore esperienza visiva possibile. Il televisore, che supporta le tecnologie Imax Enhanced, Hdr10+ e Dolby Vision IQ, rientra nella promozione #UpgradeYourHome, che dà la possibilità a chiunque acquisti un prodotto Hisense fino all'11 luglio di aggiudicarsi un premio di 10 mila euro.





© finto

arlo Grimaldi, abruzzese di nascita, dopo una carriera girovaga tra Germania e navi da crociera, è approdato nel 2006 al ristorante FiorFiore del Roccafiore Resort di Todi (Pg) e non l'ha più lasciato. Qui la sua esperienza nel campo della pasta fatta a mano si è unita all'amore per la campagna, l'orto e la natura, che infonde nelle sue preparazioni, basate esclusivamente su prodotti freschi, di stagione e a km o. E i suoi piatti sono resi ancora più speciali dalla possibilità di gustarli su una delle più belle terrazze dell'Umbria, con vista su Todi e gli incontaminati Monti Martani.

#### La ripartenza è iniziata: cosa è cambiato rispetto allo scorso anno?

La sensazione è che ci sia una gran voglia di uscire, vivere esperienze diverse, soprattutto di sentirsi liberi. Per il momento non possiamo dire cosa sia cambiato, certamente c'è molta più consapevolezza e conoscenza delle regole. Da noi gli spazi non mancano, le distanze sono rispettate ovunque e naturalmente ogni ambiente viene igienizzato con frequenza. Inoltre, abbiamo implementato il Wi-Fi per consentire ai clienti di lavorare da più postazioni senza alcun problema di linea.

#### Il menù ha subito qualche variazione?







Proponiamo periodicamente nuovi piatti, sempre partendo da prodotti del territorio anche se interpretati diversamente. I clienti affezionati quest'anno noteranno che il coniglio ha preso il posto della faraona e la pancia di maialino quello del collo.

#### Cosa rende così speciale la carne di cinta senese?

I maiali di cinta sono una razza antica, i nostri sono allevati allo stato semibrado. Il grasso è la loro prerogativa, ma essendo animali sempre in movimento è molto più digeribile e anche a livello di nutrienti ha tutt'altro impatto sul metabolismo.

#### Al Roccafiore Resort e ristorante ci sono molti turisti ma anche altrettanti umbri, come lavorate in cucina per andare incontro ai loro gusti?

La nostra cucina si è sempre distinta per territorialità e genuinità. Ci teniamo a costruire piatti completi, rappresentati-









vi della nostra terra. Solitamente anche il cliente di zona viene qui perché sa che anche nel rispetto della tradizione può trovare una rivisitazione o un'eccellenza che non viene proposta altrove.

#### Abbinamenti cibo e vino: due patti perfetti rispettivamente per il Grechetto di Todi e il Sangiovese delle "sue" colline?

Il Grechetto FiorFiore è uno dei vini più importanti della cantina e ha un aroma intrigante, che suscita nel palato emozioni particolari, sassose e fruttate, molto decise e corpose: ha una grande acidità e un finale di struttura, che lo rende perfetto sui Paccheri di Gragnano con cipolla fondente e guanciale di cinta senese. Al Sangiovese, con le sue note intense speziate, di frutta sottobosco, tartufo, pepe e menta, abbinerei invece l'Arrosto di grasso e magro di cinta senese.

## Champagne: il Meunier non è più un outsider

Da sempre gregario di Chardonnay e Pinot Nero in cuvée rinomate, oggi questa realtà si sta affermando a tutto campo

di Andrea Gori

## sempre stata una vita da gregario quella del Meunier, vitigno rosso storico della Champagne, da sempre fondamentale per la riuscita di tante cuvée ven-

dutissime insieme a Chardonnay e Pinot Nero, ma raramente celebrato in purezza. Oggi, invece, complice il cambiamento del clima e delle epoche di vendemmia, ma anche dei gusti del pubblico, si assiste a una sua sorprendente affermazione a tutto campo. Se guardiamo le cifre, è il secondo vitigno per ordine di importanza e superficie coltivata dopo il Pinot Nero.

Nonostante sia una mutazione antica del Pinot Nero, ormai è a tutti gli effetti una varietà diversa. La prima citazione nella Champagne risale addirittura al XVI secolo e allora veniva considerata migliore di tutte le altre uve per produrre vino (all'epoca fermo). Ha una buona vigoria, è molto resistente ai grandi freddi e non ama suoli secchi e troppo poveri, si trova a suo agio su terre ricche, fertili, silicee, siliceo-argillose o dove il calcare è raro, ovvero nella grande Vallèe de la Marne, ma anche sul Massif de Saint-Thierry, più raramente in

#### È il secondo vitigno per ordine di importanza e superficie coltivabile

alcuni cru della Montagne e Monthelon nella Côte des Blancs. Il mosto che deriva dal Meunier ha meno acidità dello Chardonnay, ma ha tanta vivacità e ricchezza giovanile. Si distingue per una schiettezza e originalità che sapranno sorprendervi se scegliete la cuvée giusta. L'affermazione recente di grandi artisti di questo vitigno da parte di produttori come Egly Ouriet (iconico il suo Les Vignes de Vrigny) ha spianato la strada a chi ci ha sempre creduto e a chi si è dovuto ricredere di recente. Tarlant, con il suo La Vigne d'Or Brut Nature, è riuscito a svelarne la profondità in un vino ideale da consumare anche in abbinamento a carni salsate e strutturate. In casa Françoise Bedel, sulla Marne, da tempo è la varietà più coltivata e fornisce la quasi totalità delle uve per l'Origin'elle, biodinamico, naturale e con parziale affinamento in legno. Se vi piacciono gli champagne vinosi e di

ricchezza, un vero maestro è Jérôme Prévost che produce la cuvée Les Béguines.

Altro grande protagonista è Bougeois Diaz con il suo BD'M prodotto da sole vecchie viti (di circa 60 anni di età) su terreni argillosi fermentato in acciaio e in parte in botti neutre. Un vino caratteriale e travolgente ideale per una bevuta leggera e da aperitivo, mentre la cuvèe BD'RS ha note più ricche e un carattere più da tavola.

A Villers sous Chatillon nel cuore della Vallèe de La Marne incontriamo Jean Marc Charpentier, che in questa cuvée mette tutta l'esperienza di un raro vecchie vigne con oltre 60 anni di età media. Basato sulle annate 2008 e 2009 con solo 2,5gr/lt di dosage e niente malolattica per preservarne la freschezza nella vinificazione e affinamento in legno, il risultato è uno splendore dal corpo deciso ma elegantissimo: un fuoriclasse che non può piacere a tutti ma dimostra la classe del Meunier una volta per tutte.

In casa Laherte Frères ecco lo Champagne Les Vignes d'Autrefois Extra Brut 2015, che resta 36 mesi a riposo sui lieviti, per poi offrire una versione di frutto e floreale di campo esemplari per purezza, fragranza e verticalità. Nella Valle della Marne, Jerôme Dehours produce il Terre de Meunier, dal naso è molto classico e sorso che si distingue per piccantezza e armonia complessiva. Esemplare il Ratex X di Jèrome Lefevre, che ha da poco fondato la sua maison puntando su edizioni limitate e irripetibili: il suo Meunier è senza dosaggio, ma gli zuccheri residui della prima fermentazione non del tutto trasformati lo rendono un extra dry, caso più unico che raro in champa-gne a questi livelli.

Da sinistra, alcune delle migliori proposte di Meunier: lo Champagne Les Vignes d'Autrefois, un extra brut 2015 proposto dalla casa Laherte Frères; Le Vigne d'Or Brute Nature di Tarlant, da abbinare anche a carni salsate e strutturate; il Terre de Meunier, prodotto da Jerôme Dehours; l'Origin'elle della casa Françoise Bedel, un biodinamico caratterizzato da un parziale affinamento in legno; e il BD'RS di Bougeois Diaz, uno champagne pensato per la tavola



## Grandi vini per ogini oggasione

## Da uno dei territori vinicoli più piccoli d'Italia, nasce un'offerta variegata che ha pochi eguali al mondo. Merito di un'esperienza millenaria, un terroir quanto mai diversificato e la passione di oltre 5 mila viticoltori

reare vini perfetti per ogni piatto non è semplice, trovarli lo è molto meno. Basta dirigersi in Alto Adige, dove da una tradizione millenaria e dalla passione di più di 5 mila viticoltori nascono prodotti dalla qualità e personalità inconfondibile.

Merito del lavoro delle oltre 200 cantine presenti sul territorio – piccole strutture, ma dalla grande personalità – oltre che di un terroir quanto mai differenziato, che ha permesso lo sviluppo di oltre 20 vitigni diversi: nel raggio di nemmeno quaranta chilometri è presente un'antologia di paesaggi e zone climatiche che non potrebbero essere più eterogenee, proprio come i vini che qui vengono prodotti. Tutti i vini dell'Alto Adige si caratterizzano per la loro estrema versatilità, tanto da essere considerati dei preziosi alleati sia della cucina italiana che internazionale. In particolare, i bianchi altoatesini – irresistibilmente aromatici, rinfrescanti e

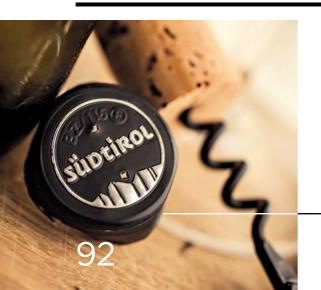
dal gusto invitante – riescano a esaltare nel piatto i diversi ingredienti utilizzati.

#### Il simbolo Gewürztraminer

Degli oltre 20 vitigni che caratterizzano il territorio, il Gewürztraminer (o Traminer aromatico) è sicuramente quello che incarna meglio il simbolo della viticultura altoatesina, anche solo per il nome, che trarrebbe origine proprio dal villaggio di Termeno (in tedesco Tramin). Oltre a essere alla base della maggior parte dei vini dolci più importanti della zona, il Gewürztraminer è oggi tra i vini più apprezzati dagli italiani, merito anche della sua altissima attitudine gastronomica. Sono numerosi, infatti, gli abbinamenti a cui questo vino si presta. Una dimostrazione? I lettori della versione digitale di Business People possono provare a realizzare una ricetta dello chef Massimiliano Alajmo e abbinarla al Gewürztraminer.

#### Dalla cantina alla tavola

In attesa di potersi immergere nella magica atmosfera che si respira in Alto Adige, è possibile assaporare un ottimo vino altoatesino nel calore della propria casa in modo semplice, sia rivolgendosi alla propria enoteca di fiducia sia navigando sul sito del Consorzio Vini Alto Adige, dove è possibile reperire tutte le tipologie di vini che questo incredibile territorio ha da offrire. Info su vinialtoadige.com



Giugno 2021 must have

### Beauty Coach

Debutta Costa Azzurra, un nuovo eau de parfum della collezione Signature di Tom Ford



#### Tom Ford COSTA AZZURRA

Tomford.com

È nato un nuovo eau de parfum nella collezione
Signature di Tom Ford: Costa Azzurra. Sensuale
e inebriante, evoca la rilassatezza di una fuga
sul Mediterraneo. L'esordio di questa fragranza,
che appartiene alla famiglia dei Fougère
aromatici, rivela l'essenza di rugiada che riveste
le bacche di ginepro e di lentisco. Segue il
sentore di salsedine, che si mischia con il
profumo boschivo delle dune: un vivace medley
di cipressi, quercia, legni di deriva e accordi
aromatici. E se nel cuore il limone illumina
l'accordo di aghi e pigne, in chiusura il mare
si fonde con le sfacettature di ambra liquida
dell'assoluta di cisto.



# ® Marval Studios/72k Broductions (1) Home Roy Office (HRO) Maybem Dictures with studios (1) Apple TV+ (1)

#### SERIE TV

#### **Omicidio a Easttown**

NOW

Dal 09.06



In questa miniserie targata Hbo Kate Winslet interpreta Mare Sheehan, una detective della polizia alle prese con un misterioso caso di omicidio, che sconvolge un piccolo paesino della provincia americana in Pennsylvania. Le indagini sul delitto saranno però legate alla sfera personale della donna, che proverà a rimettere insieme i cocci di un'esistenza tormentata dalla morte prematura del padre, anch'egli detective, e dal difficile rapporto con la madre. Ad accompagnare la Winslet un cast d'eccezione: Guy Pearce (L.A. Confidential, The Hurt Locker), con il quale l'attrice aveva già lavorato in Mildred Pierce; Julianne Nicholson (The Outsider), che interpreta la migliore amica della protagonista; Jean Smart che veste i panni di Helen, madre di Mare; mentre Evan Peters è un giovane detective che aiuterà la collega nelle indagini.

#### La storia di Lisey

APPLE TV

Dal 04.06



Nella serie Tv La storia di Lisey (Lisey's Story in originale), mix tra thriller psicologico, horror, paranormale e romance, Julianne Moore interpreta la vedova di un romanziere, Scott Landon (interpretato da Clive Owen). Mettendo in ordine alcuni testi del marito alla ricerca di un manoscritto inedito, la donna ritorna con i ricordi al loro matrimonio e a dettagli che aveva deliberatamente rimosso dalla sua mente, riscoprendo fatti inquietanti. Il tutto mentre compare sulla scena un fan particolarmente ossessivo, che metterà in pericolo non solo la sua vita presente ma anche il suo passato, almeno quello che credeva di conoscere fino ad allora.

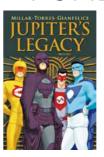
#### **MUSICA**



## INACUSTICO D.O.C. & MORE Zucchero Universal Music Italia

In attesa di poter assistere dal vivo ai suoi concerti, è uscita la nuova raccolta di grandi successi di Zucchero "Sugar" Fornaciari, ri-arrangiati per l'occasione in un'inedita veste acustica. L'album, intitolato InAcustico D.O.C. & More, contiene inoltre anche i brani di D.O.C. come Spirito nel buio. L'album esce in formato doppio Cd, triplo vinile e digitale e, in edizione limitata, anche in versione Triplo LP autografato (solo per Amazon).

#### **FUMETTI**



## Jupiter's Legacy - Prologo MARK MILLAR, FRANK QUITELY Panini Comics

Per scoprire qualcosa di più sugli eroi della serie Tv originale Jupiter's Legacy, nella top ten di Netflix per settimane, è disponibile Jupiter's Legacy – Prologo, preludio alla saga dei Sampson in cui Mark Millar e Frank Quitely raccontano la giovinezza dei loro eroi e provano a spiegare come e perché il "giocattolo supereroistico" si è rotto.

#### **VIDEOGAME**



#### Mario Golf: Super Rush

Dal 26.06

Non il solito Golf. Come solo Mario sa fare, è in arrivo una nuova avventura sportiva realistica e stravagante da vivere sulla Nintendo, Impugnando il Jov-Con come fosse una mazza da golf, il giocatore dovrà studiare vento e terreno per effettuare veri colpi da maestro, aiutato da un indicatore che mostra come i pendii possono influenzare la traiettoria della pallina. Tra le novità Speed Golf, una modalità che permette di sbarazzarsi degli altri giocatori usando la super velocità oltre ad altri utili trucchetti. Disponibile anche la funzione multiplayer (fino a 4 giocatori) sia di persona che online.

### Un ultimo caso per il commissario Bordelli

L'Abc del nuovo romanzo di Marco Vichi

#### **Autore**

Marco Vichi è nato nel 1957 a Firenze e vive nel Chianti. Scrittore prolifico di romanzi e racconti, il suo primo titolo pubblicato è *L'inquilino* del 1999 (Guanda), ma a renderlo celebre è stata in particolare la fortunata serie dedicata alle indagini del commissario Bordelli (sempre edita da Guanda), ambientata tra la fine degli anni 50 e il '70, che ha esordito nel 2002 con il giallo II commissario Bordelli. Con la sesta puntata della "saga", Morte a Firenze, Vichi si è anche aggiudicato il Premio Giorgio Scerbanenco-La Stampa 2009 per il miglior romanzo noir italiano.

#### Bordelli

Ex partigiano, scapolo ma non per vocazione, lo abbiamo conosciuto poco più che cinquantenne e lo abbiamo visto invecchiare un libro dopo l'altro. Nell'ultima avventura ora in libreria è arrivato alle soglie della pensione. Solo una settimana di lavoro e poi dovrà rivedere la sua intera routine quotidiana. Ma ecco che si ritrova per le mani quello che forse è il caso più difficile della sua carriera: proprio a pochi

chilometri da casa sua, viene trovato il cadavere di una ragazza bellissima. Nessuna denuncia di scomparsa, nessun documento d'identità. nessun testimone, nulla di nulla. Così arriva il 2 aprile, giorno del suo compleanno e della pensione, e Bordelli, per non lasciarsi dietro un caso insoluto, chiede una proroga, che gli viene concessa. Ma l'indagine non sembra giungere da nessuna parte e sembra che la sua carriera debba proprio concludersi con un insuccesso, finché non spunta una testimone decisiva. Alla fine, finalmente il commissario andrà in pensione. E adesso?

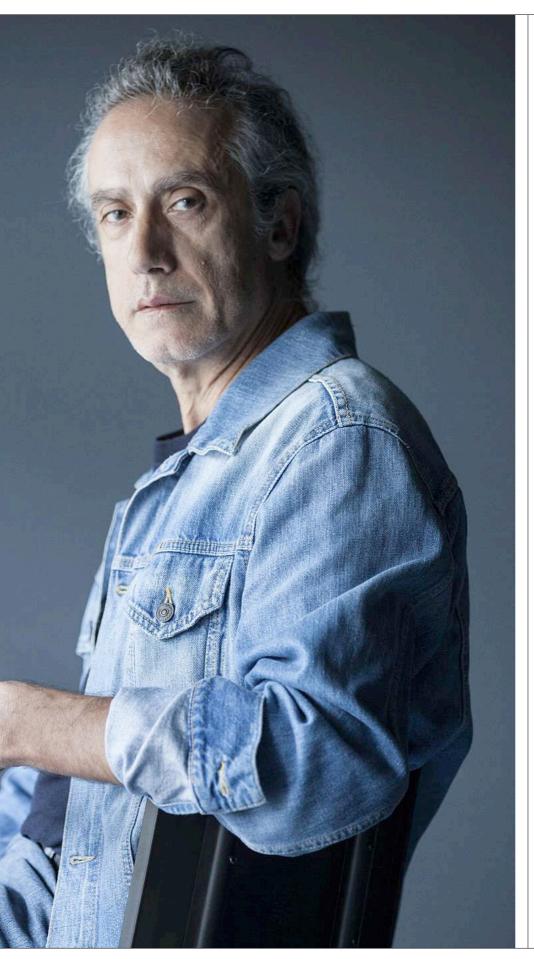
#### Chianti

Anche non sapendolo, sarebbe davvero facile indovinare che, per Marco Vichi, Chianti è sinonimo di casa. Le sue descrizioni di colli, stradine e chiesette di campagna sono così vivide da far compiere al lettore un viaggio immaginario nella campagna toscana e nei suoi paesaggi famosi in tutto il mondo. Merito, come scrive proprio Vichi in Le ragazze smarrite di «Un'armonia che era il frutto di una natura magnifica ma anche di secoli di opera dell'uomo».

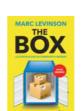


Marco Vichi RAGAZZE SMARRITE Guanda











#### **DOLCE È LA VENDETTA SPA**

#### LA NAVE DI TESEO

Dall'autore bestseller de II centenario che saltò dalla finestra e scomparve. una nuova esilarante avventura in giro per i continenti, sulle orme di un ragazzo in cerca di una vendetta quasi perfetta. Una lettura ironica e avvincente, capace di trattare anche un tema più che mai attuale: il razzismo.

Marc Levinson

#### THE BOX

**EGEA** 

Era l'aprile del 1956 quando, imbarcati 58 cassoni in alluminio, una vecchia petroliera riadattata al trasporto merci salpava da Newark, nel New Jersey, diretta verso Houston. Fu l'inizio di una rivoluzione che avrebbe cambiato l'economia del pianeta: nasceva il container. Levinson racconta come un imprenditore geniale, Malcolm McLean, sia riuscito a trasformare quella che sembrava un'idea poco pratica in un successo senza precedenti.



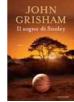
**NERI POZZA** 

Mentre cammina sul ghiaccio la giovane inuit Uqsuralik avverte un boato in Iontananza: la banchisa si sta spaccando a pochi passi da lei, il suo iglù è al di là della fenditura, e così anche la slitta e i cani. Lasciata a sé stessa nell'oscurità e nel freddo polare, Uqsuralik sa che la sua unica possibilità di sopravvivere è raggiungere un lembo di terra, una delle montagne in Iontananza. Ha inizio così un viaggio che la porterà a confrontarsi non solo con le condizioni estreme dell'ambiente che la circonda, ma anche con sé stessa.



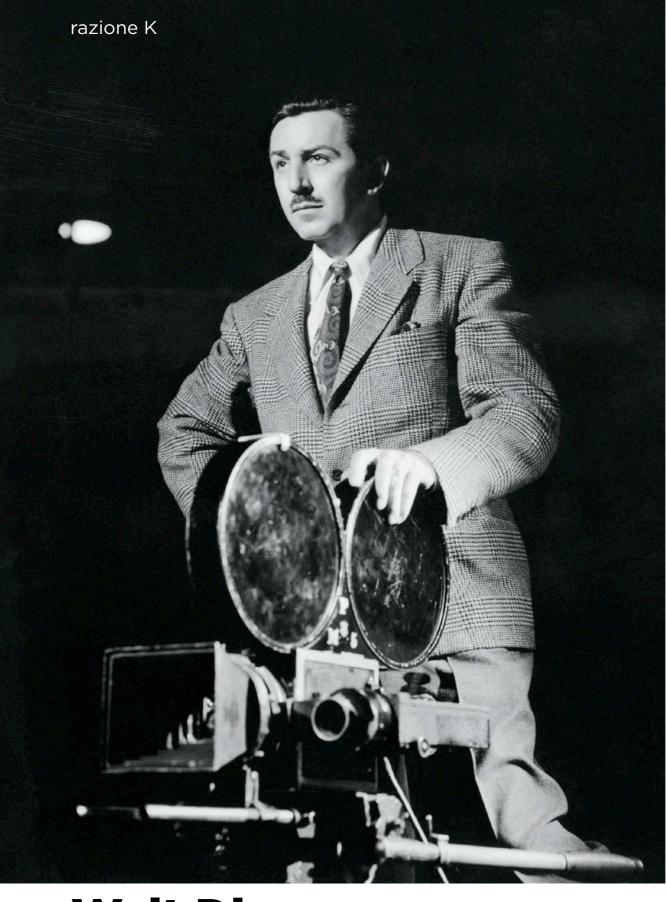
#### Pietro Di Lorenzo **UN MILIONE PER MIA FIGLIA** HOEPLI

Un libro per scoprire, in modo semplice e pratico, quali sono gli strumenti, i metodi e le azioni che consentono di raggiungere l'obiettivo finanziario di un milione di euro. Nella prima parte sono spiegati nel dettaglio i motivi e le strategie che conducono verso il milione attraverso un piano di accumulo alimentato da un risparmio "intelligente" periodico, mentre nella seconda sono analizzati gli asset e gli strumenti finanziari da usare per raggiungere l'obiettivo. Nell'ultima parte l'autore mostra concretamente come stia agendo con le sue finanze personali.



#### John Grisham **IL SOGNO DI SOOLEY** MONDADORI

A 17 anni il sudanese Samuel Sooleymon viene notato sul campo da basket da un coach che gli offre l'occasione di partecipare a un torneo negli Usa, che potrebbe aprirgli le porte di una carriera sportiva sfolgorante. È ancora agli inizi quando lo raggiunge la terribile notizia che, a causa della guerra civile, suo padre è morto, mentre la mamma e i fratelli sono stati accolti in un campo profughi. A quel punto la sua unica chance per salvarli è vincere.



#### **Walt Disney**

«Potresti non rendertene conto sul momento, ma a volte un bel calcio nei denti è la cosa migliore che ti possa capitare».



## FREDMELLO® NEW YORK 1982



## OPPO Find X3 Series 56 Riscopri il colore

Schermo e doppia fotocamera primaria da 1 miliardo di colori



<sup>1.</sup> La serie Find X3 5G è composta da Find X3 Pro 5G, Find X3 Neo 5G, Find X3 Lite 5G.

<sup>2.</sup> La connettività della rete 5G dipende dalla banda di frequenza 5G, dalla compatibilità della scheda SIM con le reti 5G e dallo stato dell'infrastruttura di rete nel luogo in cui si trova l'utente.

<sup>3.</sup> Le immagini del prodotto sono solo di riferimento. Fare riferimento al prodotto reale.