

storie - eccellenze - stili di vita

**BUSINESS**

**07-08**

luglio - agosto

businesspeople.it

# PEOPLE

mensile - 5.00€

## **ECONOMIA**

*Italia, sei mesi  
per la svolta*

## **Sostenibilità**

**IL CAMBIAMENTO  
PASSA DALL'HR**

## **Gianni Rovelli**

**IL DIGITALE  
SECONDO BANCA  
MEDIOLANUM**

## **TRAVEL**

**LUNGO LA  
ROUTE 66**

## **MANAGEMENT**

**ALLA RICERCA  
DEL MINDSET**

**Luigi Carillo**

PLAYMOBIL

**Bruno Marnati**

SAMSUNG

**Giuseppe Oltolini**

PARFUMS CHRISTIAN DIOR

**Barbara Salabè**

WARNERMEDIA

**Angelo Trocchia**

SAFILO

**Luca Vergani**

WAVEMAKER

# RIPARTIAMO DAI DATI

**Mirella Cerutti, Regional Vice President di SAS**

**SAMSUNG**



# Neo QLED 8K

La grandezza non ha fine, si evolve



### QUANTUM MATRIX PRO

Tecnologia Mini LED  
per bianchi brillanti  
e neri profondi.



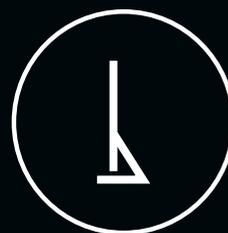
### PROCESSORE NEO QUANTUM 8K

Straordinarie immagini in 8K  
grazie all'AI di un processore  
rivoluzionario.



### OTS PRO

Audio dinamico,  
per immergerti completamente  
nello spettacolo.



### INFINITY SCREEN

Cornice senza bordi  
per un'esperienza visiva  
oltre ogni limite.

Con la nuova Tecnologia Quantum Mini LED, la luce è al servizio dell'intrattenimento. Microscopici led incantano l'occhio con colori brillanti che si stagliano sul nero più profondo. Suoni tridimensionali seguono la scena per emozioni avvolgenti con Object Tracking Sound Pro. La cornice senza bordi Infinity Screen lascia spazio alla magia delle immagini.

Samsung Neo QLED, che lo spettacolo abbia inizio.

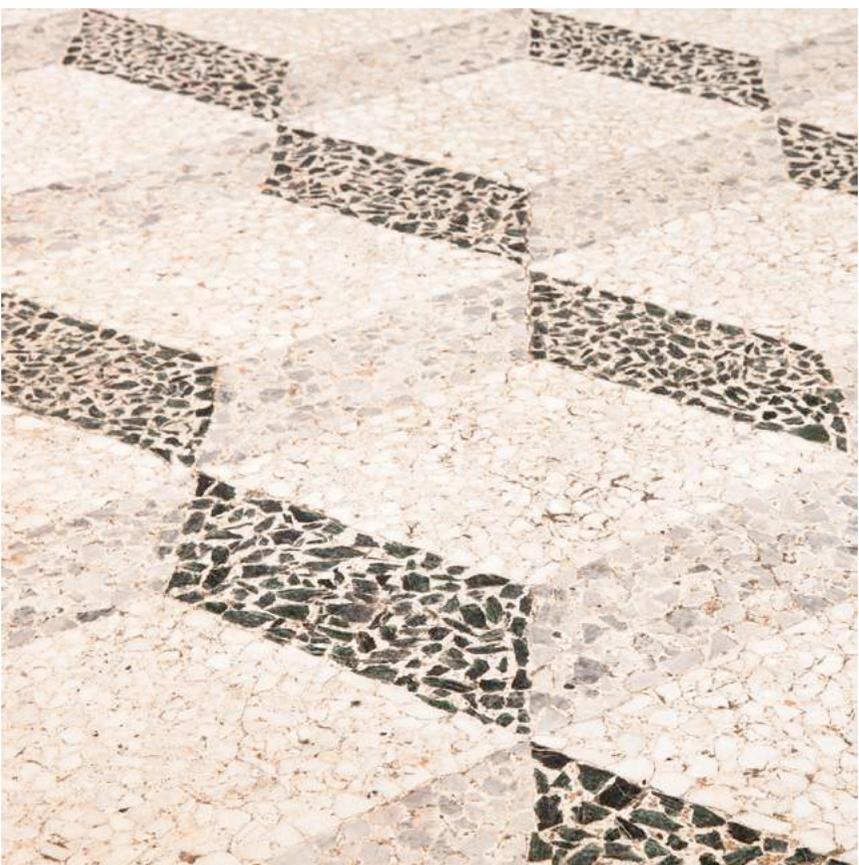


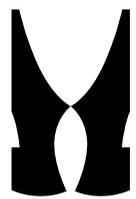
ele  
ven  
ty

*ANOTHER WAY TO FEEL*

MENSWEAR COLLECTION FW 21/22

[WWW.ELEVENTYMILANO.IT](http://WWW.ELEVENTYMILANO.IT)





**MORESCHI**  
made in Italy

## CAMBIANO LUXURY LEATHER LIMITED 1000

*Cambiano Luxury Leather Limited 1000, è un prezioso oggetto da collezione senza tempo. L'iconica Pininfarina Cambiano viene impreziosita dall'esclusivo pellame della selleria Pininfarina lavorato a mano con impunture a contrasto. Un archivio di pelli pregiate recuperate dal processo produttivo delle prestigiose Sportcars ONE-OFF edition Pininfarina, scelte una ad una con passione e cura dei dettagli, espressione del grande talento creativo artigianale unico dell'handmade in Italy.*

*Selezionati dieci differenti pellami, passando da tinte più classiche e tradizionali a sfumature più moderne e contemporanee, tratti distintivi di questa inimitabile Limited Edition composta da soli 1000 pezzi, ognuno dei quali unico e irripetibile.*



# La produttività e l'effetto colino

Cosa succede se versiamo una caraffa d'acqua in un colino? A prima vista sembrerà riempirsi, ma – immediatamente dopo – lo vedremo svuotarsi e tornare alla situazione precedente. Cosa succederà alla nostra economia quando verranno versati nei suoi canali le risorse del Pnrr? Probabilmente la stessa cosa: a prima vista si avrà un effetto abbondanza, ma poi scorreranno via velocemente ristabilendo la situazione antecedente. A meno che...

A meno che non si metta mano al nodo cruciale della produttività del Paese, cresciuta poco negli ultimi anni e addirittura pericolosamente diminuita nel 2019, quindi già in fase pre-Covid. Secondo l'Istat, infatti, dopo anni di lentissima crescita, nell'anno di riferimento la produttività del lavoro è scesa dello 0,4%, quella del capitale dello 0,8%, anche a fronte di un monte ore di lavorato in crescita e a una tenuta degli investimenti. Il che significa che non riusciamo a far fruttare come dovremmo le tecnologie e le prestazioni lavorative. Rispetto all'Europa, poi, siamo il solito fanalino di coda. Secondo Eurostat, infatti, nei 28 Paesi tra il 1995-2019 la media della produttività da lavoro segnava un 1,6, a fronte di un misero 0,3% dell'Italia: Francia 1,3%, Regno Unito 1,5%, Germania 1,3%, e anche la non brillante performance della Spagna (0,6%) si assestava comunque al doppio del nostro valore. Questo ci dice che nella fase post-pandemia all'Italia non basterà fare bene, non sarà sufficiente eguagliare gli altri Paesi nella ricostruzione, ma dovrà sopravanzarli di gran lunga. E questo solo per metterci in pari. Non si tratta di vedere il bicchiere mezzo vuoto o mezzo pieno, come si fa a volte in cerca di una via di fuga

che spesso coincide col nascondere la testa sotto la sabbia, perché – sempre in base ai dati Eurostat – nel 2019 anche la produttività totale dei fattori, che misura il progresso tecnico e i miglioramenti nella conoscenza e nell'efficienza dei processi produttivi, è scesa dello 0,5%. Quindi, c'è ben poco da stare allegri.

Che fare? Tornando alla metafora del colino, servono un addensante e un moltiplicatore. Il primo potrebbe essere la creazione di un sistema che freni il drenaggio di energie e risorse, e acceleri l'approvvigionamento di liquidità del fronte produttivo: sburocratizzazione e semplificazione di tutte le norme – anche fiscali – che riguardano il lavoro e le imprese, nonché provvedimenti per favorire la quotazione in Borsa delle medie imprese (e farle crescere di dimensioni) e l'utilizzo del risparmio privato per finanziare le attività produttive. Il secondo è senza ombra di dubbio il digitale, come spiega bene su questo numero di *Business People* (a pag. 42) Franco Mosconi, ordinario di Economia industriale a Parma, quando sostiene che l'Europa – per competere con Usa e Cina – dovrebbe puntare su una transizione digitale fatta «di industria 4.0, delle reti 5G, della trasformazione del panorama industriale grazie all'introduzione nei processi produttivi delle tecnologie abilitanti (intelligenza artificiale, stampante 3D, ecc.)... Serve una grande rete paneuropea 5G e aiutare tutte le imprese Ue ad abbracciare la quarta rivoluzione industriale». Lo so, non è impresa facile, ma si tratta di un passaggio ineludibile. E qualcuno dovrà prima o poi farlo. E se non in seguito alla più grande crisi pandemica globale, quando?

Vito Sinopoli



Our gear is built to last,  
what about you?



PIONEERS OF AMERICAN  
OUTDOOR CLOTHING

BOULDER,  
COLORADO, USA

FIND OUR COLLECTIONS  
AT [HOLUBAR.COM](https://www.holubar.com)

# Ceo, il troppo stroppia

C'è qualcosa che non torna. Il sistema ha un inghippo, una rotella fuori posto se – come ha fatto rilevare il *Wall Street Journal* – nel 2020 la retribuzione media dei Ceo di S&P 500, ai vertici quindi di grandi aziende ha raggiunto i 13,4 milioni di dollari (+5%), segnando il quinto record annuale consecutivo. Questo perché avrebbero fatto crescere dell'8% i rendimenti dei loro azionisti. Per intenderci, il fondatore di Paycom Software Inc. Chad Richison, è stato il Ceo più pagato grazie a un pacchetto retributivo valutato oltre 200 milioni di dollari, altri sette suoi colleghi hanno ricevuto compensi per un valore di oltre 50 milioni di dollari, rispetto a due nel 2019 e tre nel 2018. Certo, la spiegazione data da alcune aziende è soprattutto nell'aumento di valore delle sovvenzioni azionarie previste come compenso; detto questo, l'abnormità del fenomeno è evidente: soprattutto se si considera che tali record vengono raggiunti in un periodo di pandemia globale, quando il mercato del lavoro è in profonda sofferenza e gli Stati hanno dovuto indebitarsi. Ci sono stati poi i casi limite o, per meglio dire, "simbolici": con il cofondatore di Twitter Inc., Jack Dorsey, che in un anno ha portato a casa 1,40 dollari e Steven Kean, proprietario del gasdotto Kinder Morgan Inc., che ha guadagnato un dollaro, mentre il meno pagato è stato – udite, udite – il solito Elon Musk, che ha riportato zero retribuzioni, a fronte tuttavia di opzioni su azioni per un valore di 32 miliardi di dollari grazie al suo storico pacchetto azionario. Certo, le società che più hanno pagato operano in campo sanitario e tecnologico, ovvero in quelli che più hanno guadagnato a causa della pandemia, e quelle che hanno ritoccato verso il basso i compensi sono attive in settori toccati dai lockdown, ma il

problema rimane. Perché – e questo è un quesito che si ripresenta spesso – che economia è quella in cui chi dirige un'azienda guadagna in un anno più di quanto un suo dipendente guadagnerà in tutta la sua vita? Un simile dislivello risponde senz'altro a ragioni economiche: se un manager fa guadagnare tanto un'azienda, allora è giusto che venga ricompensato; il che è sacrosanto, ma fino a quanto la portata di tale "ricompensa" è eticamente accettabile? Qual è il limite che separa un giusto compenso da una prevaricazione speculativa? In un periodo in cui sono morte e continuano a morire centinaia di migliaia di persone, e altre hanno perso il lavoro, in cui migliaia di aziende sono state costrette a portare i libri in tribunale, continuare a sentire che una parte dell'umanità – già oltremodo ricca – ha continuato ad arricchirsi mentre prima anche chi viveva con dignità è dovuto ricorrere alle mense pubbliche e all'assistenza umanitaria, costituisce un affronto a ogni logica. Se si è veramente convinti del fatto che nulla potrà essere più come prima, anche certi meccanismi dovranno cambiare. Perché se l'economia oltre a essere una scienza si renderà una volta per tutte conto anche di fare cultura, dovrà assumersi definitivamente la responsabilità di questo suo ruolo. Alla cui base c'è senz'altro l'imperativo a riconoscere e ricompensare il talento, la tenacia e il duro lavoro, ma dall'altra c'è anche il riconoscimento che ogni talento, per quanto capace e tenace, da solo non potrebbe nulla. Forse la nuova normalità di cui tanto si chiacchera, dovrà fondarsi anche sul fatto che, come dice Michael Jordan, «il talento ti fa vincere una partita. L'intelligenza e il lavoro di squadra ti fanno vincere un campionato». E il campionato della post-pandemia è solo agli inizi.

*Linda Parrinello*



© Foto in cover V. Pardi

# 30 Ripartiamo dai dati

In Italia c'è un gap di competenze da colmare, ma il cambiamento è iniziato. Il punto di vista di Mirella Cerutti, Regional Vice President di SAS

**Scarica la nostra app!**

Entra a far parte di una community di oltre 75 mila persone che ogni mese sceglie di leggere Business People in versione digitale. In questo modo la lettura diventerà un viaggio interattivo tra link, video e fotogallery. L'app è disponibile gratuitamente per i dispositivi Apple e Android, su Portale Freccie di Trenitalia e AppGallery di Huawei.

Seguici su

## 17 INSIDER

- 18 Anniversary
- 20 Numerology
- 22 Into the future
- 24 Progetto manager
- 26 People
- 28 Verba (non) volant



## 39 BUSINESS IS BUSINESS

### 40

#### Svegliati Europa!

Perché Cina e Usa brindano alla crescita record degli ultimi mesi, mentre il Vecchio Continente arranca



### 46

#### Sei mesi per rinascere

Le frecce al nostro arco e i rischi cui fare attenzione per non sprecare l'occasione del Recovery Plan

### 52

#### Alla ricerca del mindset

Come grandi imprenditori e manager sviluppano un sistema di inclinazioni, conoscenze e schemi mentali che gli permettono di avere successo e far crescere la propria azienda

### 58

#### HR e sostenibilità: dalla teoria ai fatti

Anche le imprese devono contribuire a un mondo più rispettoso dell'ambiente e per farlo devono adottare pratiche concrete nella gestione delle risorse umane



### 64

#### La bellezza passa per la salute

È la filosofia che ispira la divisione Cosmétique Active di L'Oréal. Ne abbiamo parlato con il direttore generale per l'Italia, Stefania Fabiano

### 68

#### Digitali da sempre

A colloquio con il direttore comunicazione e marketing commerciale di Banca Mediolanum, Gianni Rovelli

### 72

#### Dal new normal alla new communication

Il cambiamento epocale del marketing secondo Simone Dominici di Coty e Davide Romani di The Walt Disney Company



# PATEK PHILIPPE

## GENEVE

OGNI TRADIZIONE HA UN SUO INIZIO



UN PATEK PHILIPPE NON SI POSSIEDE MAI COMPLETAMENTE.

SEMPLICEMENTE, SI CUSTODISCE. E SI TRAMANDA.

CALATRAVA REF. 6119

# VERGA

1947

Milano

Via Mazzini (Piazza Duomo) · Tel. +39 02 8056521 · negozio.mazzini@luigiverga.it  
Via V. Capelli 6 (Piazza Gae Aulenti) · Tel. +39 02 6595775 · negozio.capelli@luigiverga.it  
[www.luigiverga.it](http://www.luigiverga.it)



# BUSINESS PEOPLE

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, Patrizia Giangualiano, Paolo Gobbi, Andrea Gori, Vincent Lambiasi, 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. 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, liberamente 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 28/06/2020

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

## 75 FREE TIME



### 76

#### Ventimila leghe sotto i mari

L'esplorazione degli abissi marini con muta e bombole ha un fascino innegabile, che sta conquistando sempre più appassionati

### 82

#### Sognando la California

Dopo il declino degli anni 80 la celebre Route 66 sta vivendo una seconda giovinezza

### 88

#### Benvenuti all'Academy Museum

Il 30 settembre aprirà a Los Angeles un maestoso museo del cinema. Un progetto curato da Renzo Piano

### 94

#### La carica delle Baby Suv

Grintose e capienti, compatte senza rinunciare al comfort. Ecco perché piacciono quasi a tutti



### 98

#### Sguardi fuori dall'ordinario

Sono quelli dei grandi fotografi italiani i cui scatti sono riuniti in *The families of Man*, al Museo Archeologico Regionale di Aosta

### 101

#### Beauty coach

Da Lancaster una gamma di solari pensata anche per le pelli più delicate e sviluppata per ridurre l'impatto sull'ambiente

### 102

#### Quale futuro per i multimarca?

Come i negozi indipendenti di orologi potranno garantirsi un futuro

### 104

#### Tutti fuori!

I complementi d'arredo ideali per godersi ogni minuto della bella stagione

### 106

#### Tradizione a tavola

Riaprono le porte della trattoria al Cacciatore, raffinato ristorante del country resort La Subida, nella campagna del Collio

### 108

#### Entertainment

Gli appuntamenti da non perdere per il tempo libero

### 112

#### Estate in Islanda

Volete fuggire all'afa estiva? L'ultimo giallo di Ragnar Jónasson è quello che fa per voi

HR  
HELENA RUBINSTEIN

Kiehl's  
SINCE 1851

BIOThERM  
THE HEALING POWER OF LIFE PLANKTON™

YVES SAINT LAURENT  
BEAUTE

LANCÔME  
PARIS

IT COSMETICS

DIESEL

AZZARO

cacharel

RALPH LAUREN

UD URBAN DECAY

RIPARTIAMO

in Bellezza

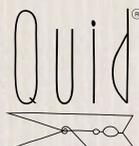


TI ASPETTIAMO  
IN PROFUMERIA\*

dal 5 al 31 Luglio con le offerte dell'estate

Acquistando\*\* le marche partner  
per te la **BORSA** made in Italy  
realizzata da chi sostiene le donne

Attività in collaborazione con



Brand di moda  
etica che mette  
al primo posto  
donne con vissuti  
di fragilità.

\* Trova la Profumeria più vicina a te su [www.festadellaprofumeria.it](http://www.festadellaprofumeria.it)

\*\* Prezzi al pubblico liberamente determinati dal rivenditore. Acquista almeno 89€ di prodotti Lancôme, Yves Saint Laurent Beauté, Biotherm, Helena Rubinstein, Mugler, Viktor&Rolf, Kiehl's, IT Cosmetics, Urban Decay, Ralph Lauren Fragrances, Valentino, Azzaro, Diesel, Prada e Cacharel, riceverai direttamente in cassa n. 1 borsa maxi QUID. Regolamento integrale richiedibile gratuitamente a Servizio Consumatori chiamando 800 916 485. Operazione a premi "FESTA DELLA PROFUMERIA" valida dal 05.07.2021 al 31.07.2021.

**Cristina Spa**  
ci ha conosciuto  
con il passaparola.

Adesso  
è lei che passa parola.



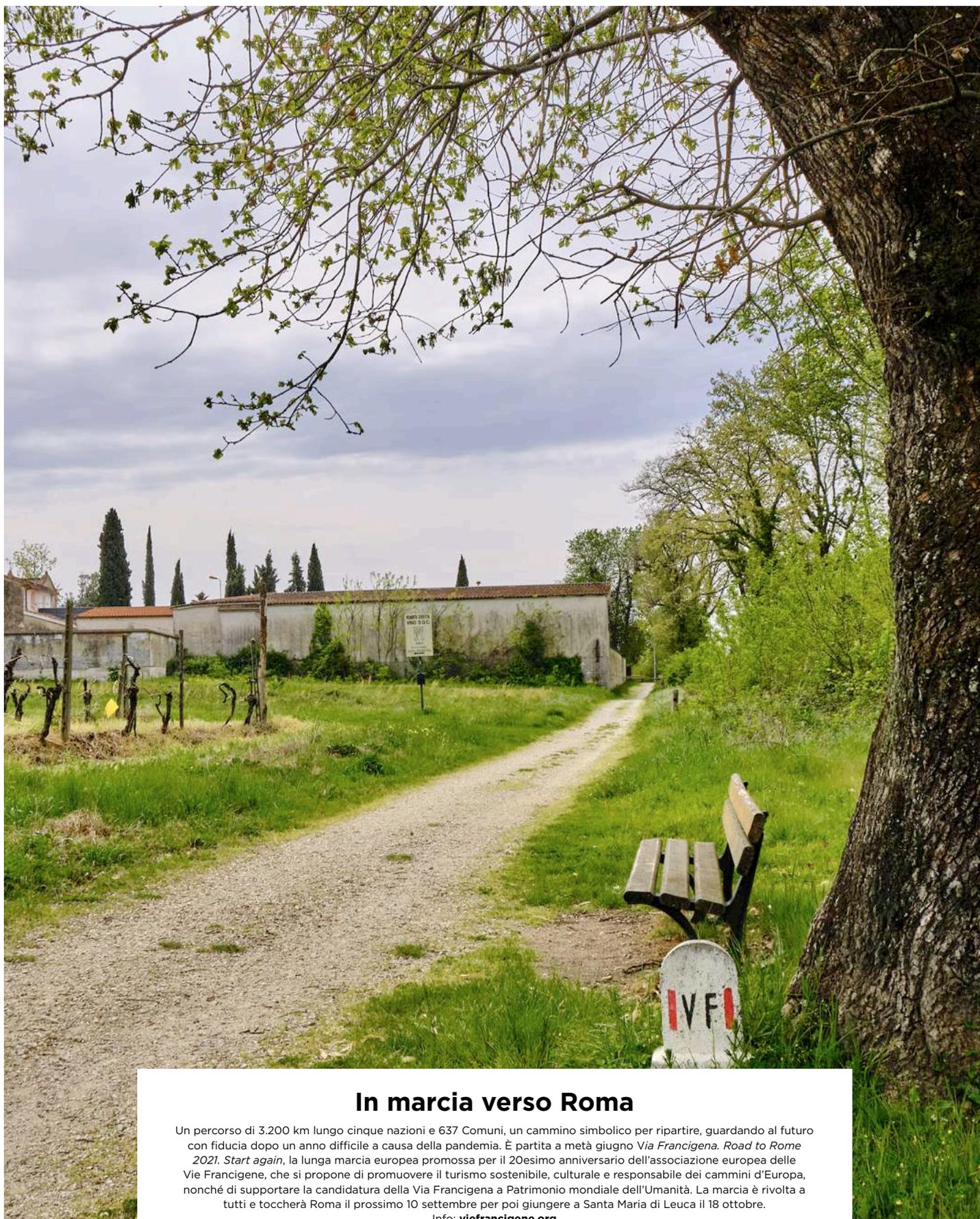
**FORMATLAB**  
due più due fa cinque



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

# INSIDER

PERSONE FATTI & AFFARI DAL MONDO



© iStock

## In marcia verso Roma

Un percorso di 3.200 km lungo cinque nazioni e 637 Comuni, un cammino simbolico per ripartire, guardando al futuro con fiducia dopo un anno difficile a causa della pandemia. È partita a metà giugno *Via Francigena. Road to Rome 2021. Start again*, la lunga marcia europea promossa per il 20esimo anniversario dell'associazione europea delle Vie Francigene, che si propone di promuovere il turismo sostenibile, culturale e responsabile dei cammini d'Europa, nonché di supportare la candidatura della Via Francigena a Patrimonio mondiale dell'Umanità. La marcia è rivolta a tutti e toccherà Roma il prossimo 10 settembre per poi giungere a Santa Maria di Leuca il 18 ottobre.

Info: [viefrancigene.org](http://viefrancigene.org)

anniversary



# Buon compleanno *Business People!*

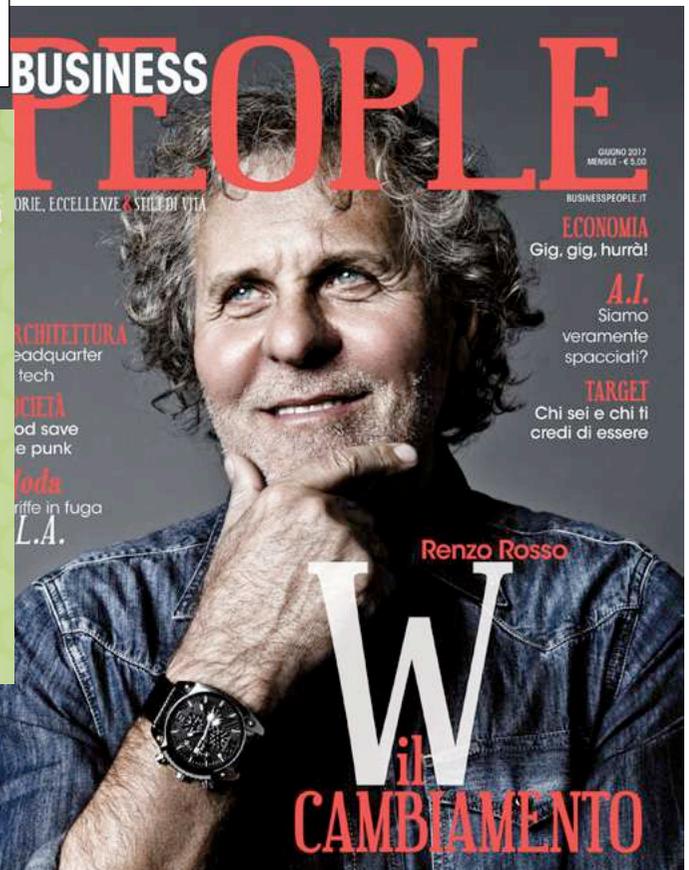
## Il nostro magazine festeggia i suoi primi 15 anni

**Q**uindici anni di approfondimenti economici, riflessioni sull'attualità, inchieste sul mondo del lavoro e del management, ma anche 15 anni di stili e tendenze, novità dal mondo della tecnologia, dell'arte, del turismo, dell'enogastronomia... Insomma, 15 anni in continua evoluzione per rimanere al passo con l'evoluzione della società e delle imprese. E se in questi tre lustri il focus sul mondo economico è rimasto centrale,

nel corso del tempo ha acquisito sempre maggiore importanza la componente personale in ogni suo aspetto. Come ben testimonia la trasformazione della testata e l'ingrandimento della parola "People". Perché in una realtà sempre più tecnologica e automatizzata, il "fattore umano" è ciò che fa davvero la differenza. Un sentito grazie a voi lettori, che ci avete accompagnato fino a qui e confidiamo che continuerete a farlo.



**Il focus sull'economia è rimasto centrale, ma ha acquisito importanza la componente personale**



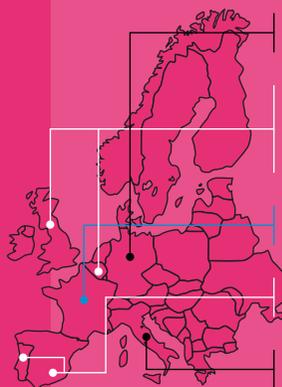
# MALEDETTA BUROCRAZIA

Non ci sarà ripresa che tenga senza una PA efficiente, che sappia spendere bene i soldi del Pnrr. Per questo Bruxelles ne considera la riforma essenziale. Ma - come si sa - partiamo già molto svantaggiati

## 33

È la posizione occupata dalla nostra Pubblica amministrazione, rispetto ai **36 PAESI OCSE**.

Nel 2000 era al ventesimo posto. Meglio di noi tutta Europa e, soprattutto, i Paesi del Nord Europa che occupano tutti e tre i gradini del podio.



GERMANIA, (13esima su 36)

REGNO UNITO e BELGIO hanno un punteggio superiore allo **0,8**

FRANCIA (20esima su 36)

PORTOGALLO e SPAGNA allo **0,7**

L'ITALIA ha un punteggio di **0,597**

FONTE: TRUENUMBERS.IT



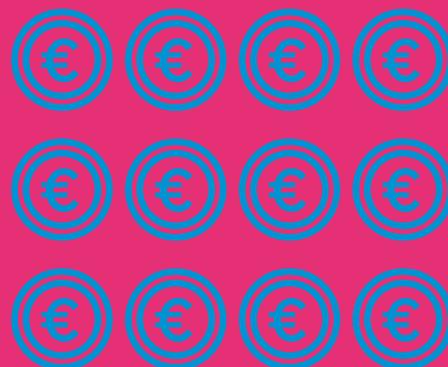
## 6,2%

Sarebbe stata la crescita cumulata dal nostro Paese, tra il 2009 e il 2018, anziché del



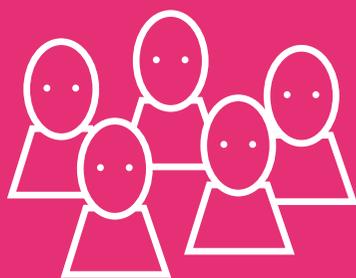
## 2,3%

se l'Italia avesse avuto la stessa qualità amministrativa della GERMANIA.



## 70

Sono i miliardi di euro che l'Italia si sarebbe trovata in più nelle proprie casse se avesse avuto la stessa qualità amministrativa della Germania



## 1,67

Sono i miliardi di euro previsti per la riforma della PA che dovrebbero essere utilizzati per un focus sui concorsi e le assunzioni; e poi per uno snellimento generale della macchina, con l'obiettivo finale di eliminare i vincoli burocratici e rendere più efficace l'azione amministrativa; a seguire la creazione di percorsi seri e strutturali di qualificazione e riqualificazione del personale

0101



## 50,07

Sono i miliardi previsti dal Recovery Plan che dovrebbero essere spesi per la digitalizzazione quale strumento trasversale per meglio realizzare le riforme della PA

oppo

# OPPO Find X3 Series 5G Riscopri il colore

Schermo e doppia fotocamera primaria da 1 miliardo di colori



1. La serie Find X3 5G è composta da Find X3 Pro 5G, Find X3 Neo 5G, Find X3 Lite 5G.

2. 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.

3. Le immagini del prodotto sono solo di riferimento. Fare riferimento al prodotto reale.

Scopri di più su [oppo.com](https://www.oppo.com)

## In volo sui confini del mondo

Guardare il mondo da una prospettiva completamente nuova, perdersi nella bellezza delle sue terre e oceani, realizzando l'immensità dell'Universo è per tutti gli astronauti un momento che cambia la vita. Oggi la possibilità di rendere questa esperienza più accessibile è ancora più vicina, merito del lavoro svolto dalla Space Perspective, start up che punta a diventare un punto di riferimento nelle esperienze di volo di lusso. Come? Attraverso Neptune, una capsula pressurizzata trasportata da una gigantesca mongolfiera di nuova generazione, che farà vivere sei ore mozzafiato ai moderni e facoltosi Phileas Fogg. I test di volo, iniziati lo scorso giugno, hanno dato i risultati sperati e sono solo il primo di una serie di collaudi che porteranno, entro fine 2024, otto turisti alla volta sopra il 99% dell'atmosfera terrestre. La navetta Neptune, realizzata per far vivere il massimo comfort e la migliore esperienza a chi si trova a bordo, partirà dal Kennedy Space Center della Nasa, salendo fino a 30 km d'altezza (più del doppio di un normale volo di linea), per poi atterrare nell'Oceano ed essere recuperata in nave. Il prezzo del biglietto? Si parla di circa 125 mila dollari a persona. Le prenotazioni sono già aperte. [Spaceperspective.com](https://www.spaceperspective.com)



# Blauer

**USA**



fgf-industry.com

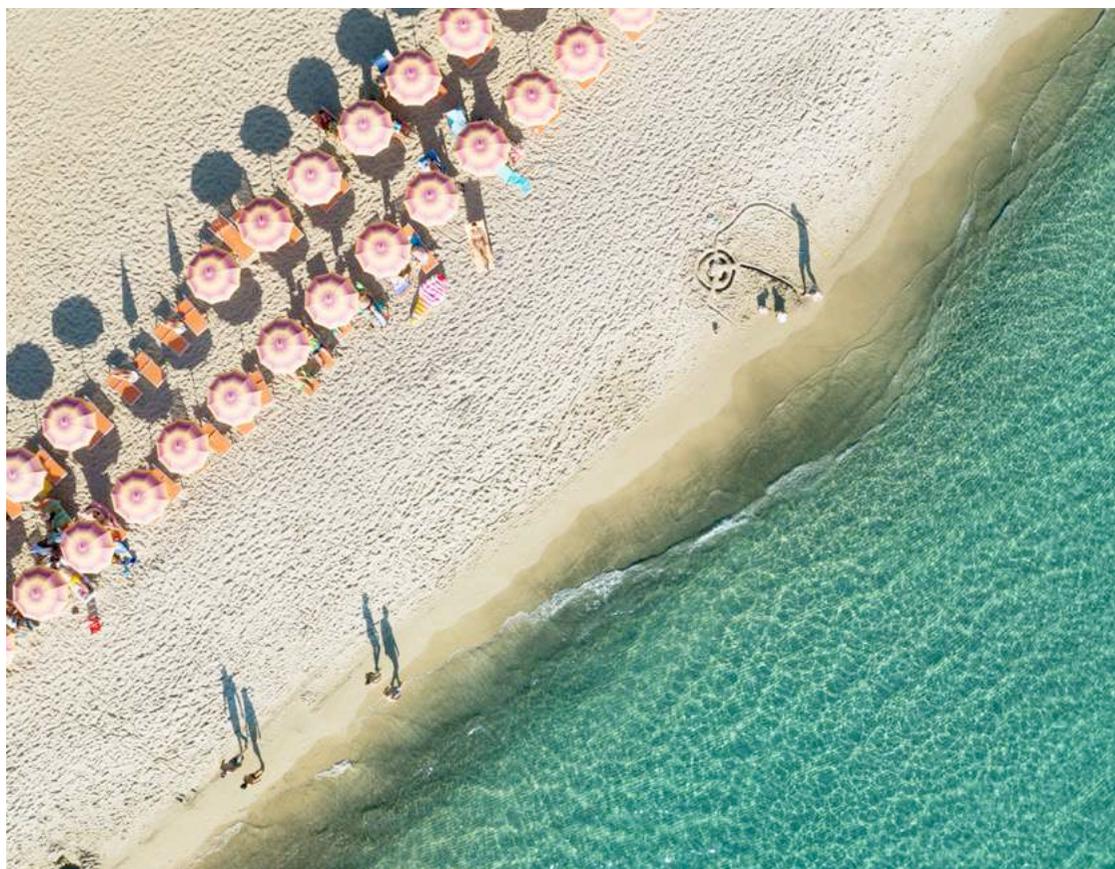
FALL WINTER 2021 2022

blauerusa.com



### Mario Mantovani

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



## TERZIARIO: PASSIAMO ALL'AZIONE!

Come annunciato, Manageritalia ha pubblicato il primo report dell'Osservatorio economico sul terziario. Il report conferma la necessità di analizzare in modo rigoroso e approfondito il macrosettore che rappresenta circa il 75% del valore aggiunto nazionale, determinando di fatto gran parte della crescita del nostro Paese. Qui vorrei riprendere un paio di dati tra i tanti, perché meritano una riflessione approfondita. 9,8% è la quota (2019) di esportazioni di servizi sul totale in Italia, in Francia, Germania e Spagna è intorno al 15%. Nonostante la rilevanza del turismo estero nel nostro Paese, accusiamo un forte ritardo e la crescita è inferiore a quella dei Paesi citati. In particolare, nell'export dei settori finanza e servizi professionali, ambiti facilitati dalla digitalizzazione e molto dinamici anche in Europa, siamo sotto il 4% di incremento annuo. Ho scelto questo dato per sottolineare la necessità di guardare alla crescita dove questa si realizza più rapidamente nel mondo, e non solo nei settori in cui siamo già forti ed è più difficile migliorare ulteriormente le nostre performance. Per crescere nell'export di servizi occorrono visione, investimenti, crescita dimensionale e delle competenze, management internazionale e anche maggiore attenzione nella destinazione di risorse pubbliche. Nel Pnrr quanto è destinato a questi capitoli, che pure riguardano da vicino la transizione ecologica e digitale? Meno 13,3% è il calo cumulato dell'occupazione da

inizio pandemia nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione, seguono arti e intrattenimento (-8%), trasporti e magazzinaggio (-7,5%), commercio all'ingrosso e al dettaglio (-6,6%). La manifattura (-3,4%) e le costruzioni (-1,1%) hanno dati migliori. Se guardiamo alle diminuzioni di valore aggiunto sono sempre i settori dei servizi a segnare le cadute più profonde: alloggio e ristorazione (-66,8%), trasporti e magazzinaggio (-33,3%), arti e intrattenimento (-25%), commercio all'ingrosso e al dettaglio (-19,7%); inferiori le perdite della manifattura (-17,9%) e delle costruzioni (-11,5%). Da questi dati dovremmo trarre indicazioni sulle tutele contrattuali e sugli ammortizzatori sociali, evitando di semplificare il ragionamento nel derby licenziamenti sì/no.

Ma dopo la fotografia del crollo occorre iniziare a girare il film della ricostruzione. Quali imprese saranno in grado di ripartire? La ripresa avrà tempi differenti per settore, quante e quali imprese resisteranno? Da queste ipotesi devono scaturire le scelte di politiche del lavoro, orientate alla difesa dei posti con strumenti temporanei, quando l'azienda appare capace di recupero, al ricollocamento verso le imprese più solide, dove l'azienda è troppo debole per ripartire, o alla riconversione professionale, dove si manifesta un cambiamento permanente nella struttura della domanda. I numeri per leggere la realtà non mancano, c'è la volontà politica di farlo?

# Ten c



tenc.com



fgf-industry.com

## Ferrarelle: il Retail a Marco Iaccarino

Nuovo Head of Retail per Ferrarelle Spa: si tratta di Mario Iaccarino, manager campano con esperienze in Bolton Group, Henkel e Coca-Cola Hbc Italia, che guiderà ora la squadra commerciale dedicata alla Grande distribuzione organizzata.

## Venturi presiede il Cefriel

Stefano Venturi, Ceo e presidente di Hewlett Packard Enterprise Italia, è il nuovo presidente di Cefriel, spin off del Politecnico di Milano, partner di ricerca, innovazione e formazione che accompagna le imprese nel loro percorso di crescita.

## Samsung promuove Dalan

Samsung Electronics Italia punta a valorizzare le risorse interne con la nomina di Stefano Dalan in qualità di Sales Director Free Standing per la divisione Home Appliances. Classe 1978, in azienda dal 2008, Dalan vanta precedenti esperienze in Ariston Thermo Group e De' Longhi.



Axa Italia

## Giacomo Gigantiello

### Chief Executive Officer

Il nuovo Ceo di Axa Italia è Giacomo Gigantiello. Il manager, 50 anni, di cui oltre 25 di esperienza manageriale in multinazionali, è entrato in azienda nel 2017 come Chief Transformation Officer per poi essere promosso nell'aprile 2020 a Chief Strategy & Development Officer per i mercati Europei di Axa, a diretto riporto del Ceo Europe Antimo Perretta.

Janssen Italia

## Mario Sturion

### Managing Director

Janssen (gruppo Johnson & Johnson) ha annunciato la nomina di Mario Sturion a Managing Director per l'Italia. Il manager, da 25 anni all'interno della multinazionale, ricopriva il medesimo ruolo per Janssen Messico. Succede a Massimo Scaccabarozzi, nominato Head of External Affairs per le tre società in cui si articola Johnson & Johnson in Italia.

Canon Italia

## Andrea Romeo

### Country Director Business Unit Itcg

Andrea Romeo è il nuovo Country Director per la Business Unit Itcg (Imaging Technologies and Communication Group) di Canon Italia. Romeo, 48 anni, proviene da Samsung Electronics Italia, dove è entrato nel 2009, ricoprendo ruoli di crescente responsabilità sino a essere nominato, nel 2017, Sales Director Home Appliances.

## Ippolito guida Dalk

L'ex Country Manager di Twitter Italia e numero uno di Agi, Salvatore Ippolito, è il nuovo socio e Ceo di Dalk, start up milanese di Tommaso Guadagni e Daniele Ghisletti. Il manager è entrato nel capitale con la società Bea - Be a Media Company, fondata insieme a Marco Bardazzi.

## EBay punta su Vito Pace

Vito Pace è il nuovo responsabile delle strategie di brand marketing e comunicazione di eBay. Il manager ha oltre dieci anni di esperienza nel largo consumo, maturata in realtà come Mondelez, Philips, Kraft Heinz e Coca-Cola Company, dove ricopriva il ruolo di Integrated Marketing Manager.

## Stellantis Italia: comunicazione a D'Amico

Claudio D'Amico è stato nominato Public Relations and Communication Director di Stellantis Italia. Torinese, 59 anni, negli ultimi 11 anni ha prima guidato l'ufficio stampa corporate di Fiat e poi quello di Fca. In precedenza, D'Amico ha lavorato per 21 anni come giornalista in Ansa.

## **Ceré cresce in Deutsche Bank**

Maria Giuseppina Ceré è la nuova Chief Information Officer Italy di Deutsche Bank. Laureata in Ingegneria elettronica a Firenze, Ceré è entrata nell'IT della banca nel 1999, ricoprendo negli anni ruoli di crescente responsabilità fino alla nomina, nel 2007, a Coo Transformation Manager.

## **Ac Milan arruola Luca Baldanza**

Nuovo ingresso in Ac Milan con Luca Baldanza che assume l'incarico di Head of Media Sales. Con esperienze in Img e Fifa, Baldanza è un manager dalla consolidata esperienza nell'ambito della gestione, vendita e acquisizione dei media rights in ambito sportivo.

## **Nuovo vertice per Federvini**

Il Consiglio di Federvini, l'associazione dei produttori di vini, spiriti e aceti, ha nominato Vittorio Cino direttore generale. Cino, 52 anni, proviene da The Coca-Cola Company dove ricopriva la carica di EU Affairs Director. Micaela Pallini succede a Sandro Boscaini come presidente.



Lux Vide

## **Barbara Pavone**

### **Chief Marketing and Sales Officer**

Dopo una carriera manageriale di oltre 25 anni in primarie realtà dell'intrattenimento e del largo consumo, dalla più recente in Warner Media, all'esperienza in Unilever, Bolton Group e British American Tobacco, Barbara Pavone approda in Lux Vide con l'incarico Chief Marketing and Sales Officer del gruppo.



Accenture Italia

## **Mauro Macchi**

### **Amministratore delegato**

Dal 1° settembre Mauro Macchi, attualmente responsabile Strategy & Consulting per Accenture in Europa, diventerà Managing Director per l'Italia, Europa Centrale e Grecia (Iceg) e assumerà il ruolo di a.d. di Accenture Italia. Il manager succederà a Fabio Benasso, che assumerà il ruolo di advisor del Ceo, Julie Sweet, mantenendo la carica di presidente di Accenture Italia.



McDonald's Italia

## **Dario Baroni**

### **Amministratore delegato**

McDonald's Italia si prepara a un cambio al vertice. Dal prossimo 1° agosto l'a.d. Mario Federico lascerà l'attuale incarico per andare a ricoprire il ruolo di President e Ceo di McDonald's Germania e Lussemburgo. Per guidare il mercato italiano è stato designato Dario Baroni, oggi Vice President Brand & Customer Experience.

## **Fimag: Guzzini subentra a Sasso**

Fimag, finanziaria della famiglia Guzzini, ha nominato Massimiliano Guzzini nuovo presidente esecutivo. L'imprenditore succede così ad Andrea Sasso - Ceo della finanziaria dal 2013 e attualmente Chairman & Ceo del gruppo Idb - e Adolfo Guzzini, presidente dal 2009.

## **Lego Italia: le redini a Marco Capone**

Lego Italia ha affidato a Marco Capone l'incarico di General Manager. Dopo gli anni trascorsi alla direzione della divisione Sales dell'azienda, Capone ha ricoperto dal 2018 il ruolo di General Manager per la multinazionale in Benelux e oggi ritorna nel mercato italiano alla guida di Lego Italia.

## **Cristina Bombassei nel board di Otb**

Nuovo ingresso nel Cda di Otb: si tratta di Cristina Bombassei, Chief Corporate Social Responsibility Officer del gruppo Brembo. Affiancherà i consiglieri Arabella Ferrari, Carlo Purassanta e Stefano Rosso, il presidente Renzo Rosso e l'a.d. Ubaldo Minelli.

## Brigette Hyacinth

**Autrice di bestseller e punto di riferimento in tema di leadership**

*Non mi importa se entri in ufficio alle 10 del mattino. Non mi interessa se scegli di lavorare da casa o no. Non mi interessa se lavori dal garage mentre ti riparano la macchina.*

*Ti ho assunto per un lavoro e mi fido di te per portarlo a termine. Fammi solo sapere di cosa hai bisogno da me per avere successo nel tuo ruolo.*

*E io sarò lì per te.*

*Le cose succedono! Non hai bisogno di giustificarti perché hai bisogno di un giorno libero.*

*Non hai bisogno di spiegare quanto è malato tuo figlio per andartene via presto. Non hai bisogno di scusarti perché hai una vita privata. Sì, ci tengo ai risultati ma tengo anche a te.*



## Papa Francesco

**Capo della Chiesa cattolica**

*Anche nella sconfitta ci può essere una vittoria (...). Ti fa capire che nella vita non sempre tutto è dolce, non sempre tutto è vincere, delle volte si fa questa esperienza della sconfitta. E quando uno sportivo, o una sportiva, sa "vincere la sconfitta" così, con dignità, con umanità, con il cuore grande, questo è una vera onorificenza, una vera vittoria umana.*



## Dan Stevens

**Attore**

*Non si tratta di distinguere tra uomini e donne, ma di capire quali elementi di una società patriarcale vadano smorzati e quali aspetti del maschile ribilanciati con quelli femminili. C'è un gioco tra queste popolarità dentro di noi, riconoscendolo si include l'altro, si diventa maturi.*



## Mario Draghi

**Presidente del Consiglio dei ministri**

*Questa Italia è viva, forte, e ha tanta voglia di ripartire. I mesi della pandemia sono stati molto duri per i lavoratori e per le imprese ma, grazie ai sacrifici degli italiani e alla forte accelerazione della campagna vaccinale, abbiamo davanti una fase nuova. Una fase di ripresa e fiducia, su cui costruire un Paese più giusto e più moderno. E liberare le energie che sono rimaste ferme in questi anni*



## Michele Obama

**Ex First lady degli Stati Uniti d'America**

*Non prendere mai decisioni basate sulla paura. Prendi decisioni che si basano su speranza e possibilità, in base a ciò che dovrebbe accadere, non a ciò che non dovrebbe.*

# SAMSUNG

# AirDresser™



## Innovation meets Luxury

AirDresser™ è una rivoluzione nella cura dei capi: grazie ad una sofisticata tecnologia che combina aria e vapore, igienizza, rinfresca e asciuga in modo delicato ed efficace, evitando lavaggi troppo frequenti.

Design premium e tecnologie esclusive: con AirDresser™ ogni ambiente si valorizza, ogni indumento è sempre pronto da indossare.



Igienizza



Deodora



Asciuga



Rinfresca

[www.samsung.it/air-dresser](http://www.samsung.it/air-dresser)



# Mirella Cerutti

# Ripartiamo dai **DATI**

---

**Sono una risorsa inestimabile, l'importante è saperli utilizzare. In ogni campo, dall'economia alla responsabilità sociale. Parola di Mirella Cerutti, **Regional Vice President di SAS**, che sottolinea: «In Italia abbiamo un gap di competenze da colmare, ma il cambiamento è iniziato»**

---

di Cecilia Lulli



In questi mesi la pandemia ha impresso alla digitalizzazione del Paese un'accelerazione impressionante, costringendoci a "imparare" in poco tempo quello che altrimenti avremmo impiegato anni a fare nostro e rivoluzionando il mondo del lavoro per permettere il più possibile alle imprese di andare avanti nonostante tutto. Ma questo balzo in avanti è stato davvero così importante? Lo abbiamo chiesto a Mirella Cerutti, Regional Vice President di SAS, multinazionale americana leader nel settore dell'intelligenza artificiale e nell'analisi dei dati, che nell'ultimo anno e mezzo è stata in prima linea nel supportare aziende e organizzazioni per far fronte all'emergenza coronavirus. «Forzata dalla pandemia la Penisola ha fatto un balzo in avanti, recuperando almeno in parte il gap che aveva rispetto ad altri Paesi europei», conferma Cerutti. «Ancora una volta abbiamo confermato la nostra capacità di tirare fuori il meglio nei momenti di crisi, ora quello che spero è che quanto conquistato con fatica e impegno non vada perso».

#### **A quali conquiste, in particolare, fa riferimento?**

Innanzitutto, abbiamo vissuto un forte cambiamento dell'attività lavorativa. Penso ovviamente allo smart working: se prima della pandemia interessava meno di un milione di persone, oggi sono 8-10 milioni gli italiani che lavorano costantemente a distanza. Parallelamente anche i consu-

matori hanno cambiato le proprie abitudini, facendo un maggiore uso, se non addirittura il loro primo ingresso, nel mondo digitale. C'è stata una vera e propria presa di coscienza di cosa voglia dire oggi utilizzare il digitale.

#### **Ed è qui che entrano in campo i dati e il loro utilizzo, la vostra specialità...**

Esatto. Stiamo lavorando con i nostri clienti per aiutarli a comprendere come i dati possano essere utilizzati, che tipo di benefici questo possa portare all'azienda, quale valore possa generare. Come spesso accade, le grandi imprese mostrano un maggiore interesse e si stanno muovendo più rapidamente, ma anche le pmi stanno diventando consapevoli della risorsa che possono rappresentare per loro. Perché la verità è che i dati fanno già parte del patrimonio aziendale, il passo da fare è prendere coscienza di come si possano utilizzare.

#### **Cosa manca alle nostre imprese in questo campo?**

Da un lato bisogna investire in tecnologia, ma mi aspetto che il Piano di resilienza e ripresa (Pnrr) possa agire da facilitatore in questo senso, dall'altro il gap importante concerne le competenze. In questo senso siamo purtroppo indietro rispetto, per esempio, ai Paesi del Nord Europa. Come SAS stiamo lavorando con convinzione insieme a scuole e università per instillare nella cultura del nostro Paese l'idea che tutti possano accedere alle discipline Stem, perché purtroppo c'è ancora un gap di genere che va assolutamente superato. Senza contare che tanti giovani promettenti lasciano la Penisola. Quello che auguro all'Italia per il futuro è, invece, di diventare un Paese che, oltre a coltivare i propri talenti sia in grado di attrarne dall'estero.

#### **Come state lavorando perché questo accada?**

Collaboriamo in primis con scuole e università, ma anche con i nostri clienti. Stiamo spingendo molto sul tema dell'*upskilling*, cioè dell'apprendimento continuo. Tutti noi dobbiamo metterci nell'ottica di dover imparare sempre cose nuove. In particolare, stiamo portando le academy all'interno delle imprese. Abbiamo iniziato creando corsi di e-learning, affinché tutti i dipendenti delle aziende abbiano la capacità di valorizzare i dati. Per me è fondamentale che tutti in un'impresa, qualunque sia il loro settore o livello, capiscano l'importanza dell'utilizzo dei dati. Avere team specializzati separati di data scientist non funziona, servono team interpersonali e intergenerazionali ben integrati nel business. Devo dire che tra i colleghi del top management ho trovato grande collaborazione, perciò sono ottimista: il processo di cambiamento è ormai in corso. Se le risorse in arrivo dal Pnrr saranno messe davvero a frutto sia nel pubblico che nel privato avremo un'occasione unica per cambiare il Paese. Vedo già segnali positivi sul fronte pubblico, c'è voglia ➔

Laureata in Economia presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi, Mirella Cerutti ha iniziato la sua carriera in Ibm come Account Executive Finance. Nel 1996 l'ingresso in SAS, dove ha ricoperto via via cariche di crescente responsabilità: entrata come Sales Manager, oggi guida la filiale italiana nel ruolo di Regional Vice President



## STRETTAMENTE PERSONALE

### **Cosa le piace fare nel tempo libero?**

Di solito lo dedico alla famiglia, in particolare ai miei due figli. Devo dire che durante il lockdown ho avuto l'opportunità di vivere maggiormente la loro quotidianità. Non dico che non ci siano stati anche momenti di tensione, ma era un aspetto che mi mancava lavorando a tempo pieno.

### **E poi?**

Amo stare all'aria aperta: sciare, andare in bicicletta, fare sport in generale. E la sera mi dedico alla lettura.

### **Quale genere predilige?**

La narrativa, mi aiuta a staccare completamente.



---

**Bisogna essere curiosi:  
permette di innovare,  
crescere, far evolvere  
i processi aziendali**



di cambiare e offrire un servizio diverso ai cittadini. Ovviamente, poi i privati devono essere in grado di seguire a ruota.

**Forse i fondi a disposizione aiuteranno finalmente a vincere le resistenze di molte pmi nei confronti delle nuove tecnologie. L'impressione è che spesso il principale ostacolo sia la mancanza di risorse da investire.**

Di certo il problema esiste, ma bisogna anche far intravedere loro i ritorni che potrebbero avere. L'aspetto di più immediata comprensione è la possibilità di capire il comportamento dei propri clienti. La pandemia ha imposto uno spostamento importante dal mondo fisico a quello online e, soprattutto il settore retail, ha dovuto reagire in modo adeguato. Il canale digitale offre un servizio differente, che ora i consumatori si aspettano anche negli store fisici, è quindi indispensabile conoscere il cliente a 360 gradi per offrirgli la soluzione a lui più congeniale attraverso tutti i canali. Un altro degli esempi chiave è quello della possibilità di usare i dati per rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse. Ottimizzare significa risparmiare energie e, non meno importante, denaro. Oggi SAS è completamente *cloud native* e questo aiuta a eliminare il cosiddetto "scalino d'ingresso": non solo per i clienti è più semplice accedere alle nostre tecnologie, ma è possibile approcciare l'analisi dei dati in maniera graduale, attivando infrastrutture che non devono più essere necessariamente interne all'azienda.

**Lei prima accennava al pregiudizio di genere nei confronti delle materie Stem, cosa si può fare in questo senso?**

Ammetto che qualcosa sta già cambiando, purtroppo però in Italia siamo ancora indietro. Serve un mutamento culturale importante, perché in molte regioni della Penisola manca ancora la consapevolezza che le ragazze siano in grado di affrontare corsi di studio, e quindi professioni, incentrate su queste materie tanto quanto i loro colleghi maschi.

**Ovviamente questo gap si manifesta poi anche a livello manageriale. In quanto donna**

**alla guida di un'azienda tecnologica lei è un esempio del cambiamento in corso. Quale consiglio darebbe alle ragazze che vorrebbero intraprendere una carriera in questo campo?**

Uno che vale per tutti, indipendentemente dal genere, è essere curiosi. Io ho studiato economia che, benché possa essere considerata affine, non è di fatto una disciplina Stem. Quando mi sono laureata la tecnologia stava diventando essenziale, ma non lo era ancora come oggi. Ero curiosa di saperne di più e sono entrata in Ibm. Da lì mi sono appassionata e ho voluto continuare in questo settore, che negli ultimi 30 anni ha fatto passi da gigante.

Ecco, la capacità di mettersi in gioco e continuare a imparare è fondamentale, tanto più in questo ambito. Ed è anche il bello di questo lavoro, perché ogni giorno è sempre diverso. L'altro consiglio è quello di non auto-limitarsi. Dobbiamo essere noi, per prime, a convincerci di poter fare esattamente quello che fanno gli uomini. Bisogna pensare in grande, essere tenaci e sicure di poter arrivare dove vogliamo.

**Mi sembra di aver capito che questo invito alla curiosità per voi di SAS sia un vero e proprio mantra, non a caso è anche al centro della vostra nuova campagna. Ma cosa significa per voi essere curiosi?**

La curiosità è cercare, nel nostro caso nei dati, sempre qualche cosa di nuovo. Un aspetto positivo che ho trovato in questa azienda è proprio la possibilità di sperimentare. Perché se da un lato la tecnologia affianca l'uomo per completare e velocizzare certi processi (oggi si può fare in pochi minuti quello che in passato richiedeva ore, se non giorni) è la creatività umana a fare la differenza. Come diciamo nella nuova campagna di brand *Curiosity Forever*, è la curiosità che permette di innovare, crescere, far evolvere i processi aziendali per avere un rapporto diverso con i clienti, i fornitori o addirittura altre imprese.

**Il richiamo alla centralità umana è una risposta a chi paventa un futuro in cui un'A.I. sempre più evoluta renderà obsoleto il nostro contributo?**

Mettiamolo bene in chiaro: per noi di SAS ogni processo deve essere sempre controllato dall'essere umano. E anche la legislazione europea va in questa direzione. La spiegazione è molto semplice: ci sono delle sofisticazioni che possono sfuggirci, ma solo l'uomo può comprendere non solo il modello di analisi, ma anche come utilizzare i dati e che tipo di bias questi possono riflettere. Facciamo un esempio molto semplice. Se chiedo a un computer un profilo del miglior manager da assumere, mi risponderà: quarantenne, bocconiano, maschio. Il motivo è ovvio, le macchine →



# Solo se si contempla la possibilità di sbagliare, le persone possono esprimersi liberamente

analizzano dati che si riferiscono al passato e questo fino a non molto tempo fa era il profilo tipico del top manager. I dati da soli non bastano. Vanno interpretati e utilizzati in modo funzionale alle nostre esigenze.

**In ogni modo pare evidente che ormai non si possa più fare a meno della tecnologia e della data analysis e che sulla scia di questi strumenti le imprese dovranno continuamente innovare e rinnovarsi se vogliono restare sul mercato. Ma come si fa a mantenere sempre viva la spinta all'innovazione?**

In parte dipende dalla tipologia di azienda, ma una componente cruciale è lasciare alle persone che vi lavorano la possibilità di essere creative. È quello che cerchiamo di fare in SAS. Ovvio che poi non tutti i progetti proposti possono diventare realtà, ma ciascuno deve poter dare il proprio contributo e immaginare innovazioni da portare in azienda. Perché questo accada bisogna contemplare la possibilità di sbagliare, solo così le persone possono esprimersi liberamente e sentirsi supportate.

**A proposito di cose che abbiamo imparato durante la pandemia, una è sicuramente l'importanza della responsabilità sociale d'impresa, sia nei confronti dell'ambiente che delle persone. Per voi questa non è una novità, o sbaglio?**

È vero, in SAS abbiamo un filone che chiamiamo *Data for good* e raggruppa tutti i progetti in cui sfruttiamo la capacità aziendale di interpretare i dati per il benessere generale. Collaboriamo con diverse associazioni in Italia e all'estero perché, come avviene nelle imprese, anche nella società lo studio dei big data può evidenziare aspetti altrimenti difficili da individuare. Per fare un esempio, ho trovato davvero interessante un progetto portato avanti dai nostri colleghi canadesi, che ha sfruttato l'analisi dell'utilizzo dei social per individuare soggetti a rischio suicidio o autolesionismo, soprattutto tra gli adolescenti. Sul fronte della sostenibilità poi, oltre ovviamente a lavorare internamente, abbiamo tra l'altro in corso progetti per la salvaguardia delle specie in via d'estinzione e per l'elaborazione di modelli che possano prevedere quali aree dell'Amazzonia saranno a rischio deforestazione. Fa parte del nostro lavoro, infine, aiutare in questo campo i nostri clienti. E non è una questione che interessa solo le grandi aziende, ma anche le pmi che, se rispondo a certi parametri, possono accedere più facilmente al credito con tassi agevolati.

**Un altro tema su cui questo periodo di emergenza sembra aver acceso i riflettori è quello della diversity. Ora, basta dare un'occhiata al vostro leadership team internazionale, oltre che al management italiano, per notare la forte presenza femminile che li caratterizza, ma la diversity va oltre il gender gap. Come lavorare in SAS su questo fronte?**

La diversità, non solo in azienda ma nella società in generale, è fondamentale perché permette di avvicinare mondi differenti dal punto di vista culturale, di genere, di capacità e quindi genera confronto e, di conseguenza, riflessione. Nelle imprese in particolare, abbiamo sperimentato come funzionino molto bene non solo i gruppi interculturali, ma anche quelli intergenerazionali. Per questo stiamo cercando di portare in azienda molti giovani, anche attraverso gli stage: portano entusiasmo e capacità di vedere le cose da prospettive

diverse. Qualità che danno frutto quando vanno a confrontarsi con chi ha una più lunga esperienza professionale.

**Digitalizzazione, maggiore attenzione alla sostenibilità, diffusione dello smart working... Tutti questi cambiamenti imposti dalla pandemia rimarranno anche una volta superato lo stato di emergenza?**

Io credo e spero di sì. Certo, magari sul fronte dello smart working bisognerà trovare un giusto equilibrio. Noi è dal 2011 che abbiamo la possibilità di lavorare in questo modo, di conseguenza ci crediamo molto, ma dubito che si possa dare il meglio annullando del tutto il contatto con i colleghi, ci sono momenti di brainstorming e creatività indispensabili. Non a caso a maggio 2020, alla fine del primo lockdown, diverse persone in SAS mi hanno chiesto di riaprire la sede. Perciò se da un lato non penso che torneremo a lavorare in ufficio cinque giorni a settimana, dall'altro non penso nemmeno che resteremo sempre a casa. Si troverà un giusto bilanciamento, che favorirà anche un migliore equilibrio tra vita personale e professionale, il tutto con la massima flessibilità. Inoltre, spero che l'Italia abbia fatto maggiormente sua la "cultura dell'errore", perché nei momenti difficili si impara molto di più di quando si rimane nella propria zona di comfort.

**Nessuno più di lei ha i dati e la capacità di interpretarli per immaginare il futuro che ci aspetta. Che idea si è fatta?**

Abbiamo di fronte un'occasione unica e tutte le carte in regola per non lasciarcela sfuggire. Per riuscirci, però, dovremo fare uno sforzo e convergere tutti verso un unico obiettivo. Siamo un Paese con risorse che altri ci invidiano, ma troppo spesso non riusciamo a fare sistema. Non dico sia facile, ma dobbiamo essere tutti parte e attori del cambiamento, collaborare e sfruttare davvero i fondi che riceveremo per la crescita. Per natura sono ottimista e mi sembra di intravedere segnali positivi in questo senso, spero davvero di non sbagliarmi. 



ULTURALE  
NAPOLI

*"Leleganza è stile, atteggiamento, posizionamento interiore.  
È qualcosa che va al di là dell'abbigliamento."*

*Kapuz*



# BUSINESS IS BUSINESS

PERSONE FATTI & AFFARI DAL MONDO



© iStock

## Un'ipo per la Natura

Quanto vale un albero sul mercato azionario? E un'ape? È la domanda da cui si è partiti in un recente articolo del *Financial Times*, che tratta il sempre maggior interesse di Wall Street per il valore finanziario della natura. Non è un caso, infatti, che a inizio 2021 una joint venture di società abbia portato alla nascita della Natural Capital Investment, che si propone di raccogliere 10 miliardi di dollari entro il 2022 da destinare a progetti per la protezione o il ripristino di foreste, oceani e barriere coralline. Il ritorno dall'investimento in natura? La possibilità, ad esempio, di vedere compensata parte del carbonio immesso nell'atmosfera dalle aziende, impegnate a rispettare l'obiettivo delle emissioni zero. Il mercato è agli albori, ma crescerà. Tutto facile? Non proprio. Tra le difficoltà c'è quella di dare un valore alle risorse naturali, un tema su cui è al lavoro il team del Natural Capital Project dell'Università di Stanford, che ha realizzato InVEST, software open source, capace di offrire una serie di strumenti per valutare il modo in cui gli ecosistemi, attraverso processi come l'impollinazione delle colture e la mitigazione delle inondazioni, contribuiscono all'economia.



# SVEG



# LIATI EUROPA!

## Cina e Usa brindano alla crescita record degli ultimi mesi e guardano con fiducia al futuro, mentre il Vecchio Continente arranca. A frenarlo è soprattutto la mancanza di una politica industriale unitaria e dovrà muoversi in fretta se non vuole rimanere al palo

**S**e fosse un thriller, la scena iniziale potrebbe essere questa: tre auto entrano in un tunnel ma ne escono solo due. Dov'è finita la terza e, soprattutto, cosa le è accaduto? È questa la domanda sulla quale si arrovellano osservatori e opinionisti euroentusiasti: cosa sta succedendo all'Unione europea? Sì, perché la crisi pandemica è stata globale ma, se negli Usa e in Cina il rombo dei motori dell'economia che si riaccende si è sentito forte e chiaro, dal Vecchio Continente arriva qualche flebile colpo di tosse. Secondo una stima del Fondo monetario internazionale dello scorso aprile, l'economia mondiale crescerà di un 6% quest'anno. Risultato notevole ma dovuto principalmente alla ripartenza alla grande degli Stati Uniti e del colosso asiatico. Nell'ultimo *Economic Outlook*, l'Fmi prevede per il 2021 un'espansione dell'8,4% dell'economia cinese e del 6,4% di quella americana. E l'Europa? Meglio non contare su di lei, almeno per il momento. Nei primi tre mesi dell'anno, la Cina ha registrato una crescita del 18,3%. Nello stesso periodo, a Washington si festeggiava per un incoraggiante +1,6%. A Bruxelles, invece, si doveva prendere atto di una contrazione del Pil dello 0,6%. *Europe's Recession Contrasts Economic Fortunes of U.S. Expansion*, titolava lo scorso aprile il *New York Times*, in un pezzo che metteva a confronto la ripartenza americana con la stagnazione europea: «La recessione dei 19 Paesi che condividono l'euro come moneta riflette uno stimolo di gran lunga meno aggressivo e un piano abborracciato di approvvigionamento dei vaccini che ha lasciato molte delle maggiori economie nella posizione di continuare ad adottare restrizioni sulla vita quotidiana». Tutto vero, purtroppo. Quando ad Anaheim, California, riapriva Disneyland, Eurodisney era ancora un hub vaccinale. →

### «Conosciamo la via da seguire»

Il punto di vista ottimista di **Franco Mosconi**, tra i principali esperti di politica industriale europea



Gli scenari più catastrofisti non lo impressionano. Franco Mosconi, professore ordinario di Economia e politica industriale all'Università di Parma, cattedra Jean Monnet, autore di *The New European*

*Industrial Policy. Global competitiveness and the manufacturing renaissance*, (Routledge nel 2015), è uno dei principali esperti di politica industriale europea e vede il bicchiere mezzo pieno.

**Professore, crede che l'Ue uscirà da questa crisi perdendo ulteriore terreno rispetto a Cina e Stati Uniti?**

No, è un rischio che non vedo. O meglio, da un lato è corretto prendere atto

di ritardi e gap che la pandemia ha squadernato nel confronto con gli Usa e la Cina. Se si guarda ai dispositivi di protezione individuale e ai vaccini, i divari sono evidenti. Ma, dall'altro lato, la stessa Commissione europea inserisce quello che chiama «l'ecosistema della salute» tra le cose da potenziare. Di più: la reazione europea, timida nelle fasi iniziali, ha prodotto il Next Generation EU, cioè un insieme

di politiche e di strumenti che rafforzeranno la cooperazione sovranazionale tra gli Stati membri. E, quindi, penso che da questa terribile pandemia l'Ue possa uscire rafforzata.

**Dispositivi e vaccini a parte, la pandemia ha evidenziato la centralità del digitale. Anche qui, l'Ue è senza player di rilievo: da cosa dipende? Il ritardo è colmabile?**

Sulle piattaforme digitali credo proprio di no: su questo fronte l'Europa può fare

ben poco. Dove invece ha margini importanti di miglioramento e può sviluppare una sua capacità endogena, è in quella che chiamiamo la transizione digitale, che non è fatta solo di tre o quattro piattaforme social, ma di industria 4.0, delle reti 5G, della trasformazione del panorama industriale grazie all'introduzione nei processi produttivi delle tecnologie abilitanti (intelligenza artificiale,

stampante 3D, ecc.). Non si può riprodurre a tavolino Google! Serve invece fare una grande rete paneuropea 5G e aiutare tutte le imprese Ue ad abbracciare la quarta rivoluzione industriale.

**Più di un analista ha sottolineato come l'Ue non disponga di suoi campioni industriali.**

Dipende dai settori. Fino a ora abbiamo parlato del macrosettore della farmaceutica e delle biotecnologie e di quello



La questione dimensionale delle imprese in Europa è salita agli onori delle cronache nel 2019, dopo il veto posto dalla Commissione all'acquisizione di Alstom da parte di Siemens

hardware/software e del relativo ecosistema, e qui non abbiamo campioni europei a vocazione globale. Ma in altri settori l'Europa è ottimamente posizionata. Guarda caso, in quelli in cui ci sono state delle fusioni e acquisizioni transfrontaliere che hanno fatto nascere campioni europei, per iniziativa dei governi - come nel caso di Airbus, colosso dell'industria aerospaziale - oppure

per iniziativa delle imprese, per esempio nell'automotive, con lo shopping portato avanti dalle grandi case tedesche e con l'italo-francese Stellantis. La via da seguire lo sappiamo qual è: è quella del rafforzamento del livello sovranazionale, della creazione di campioni europei e - sul piano della policy - della realizzazione di quella lungimirante iniziativa dell'Ue che va sotto il nome di Importanti

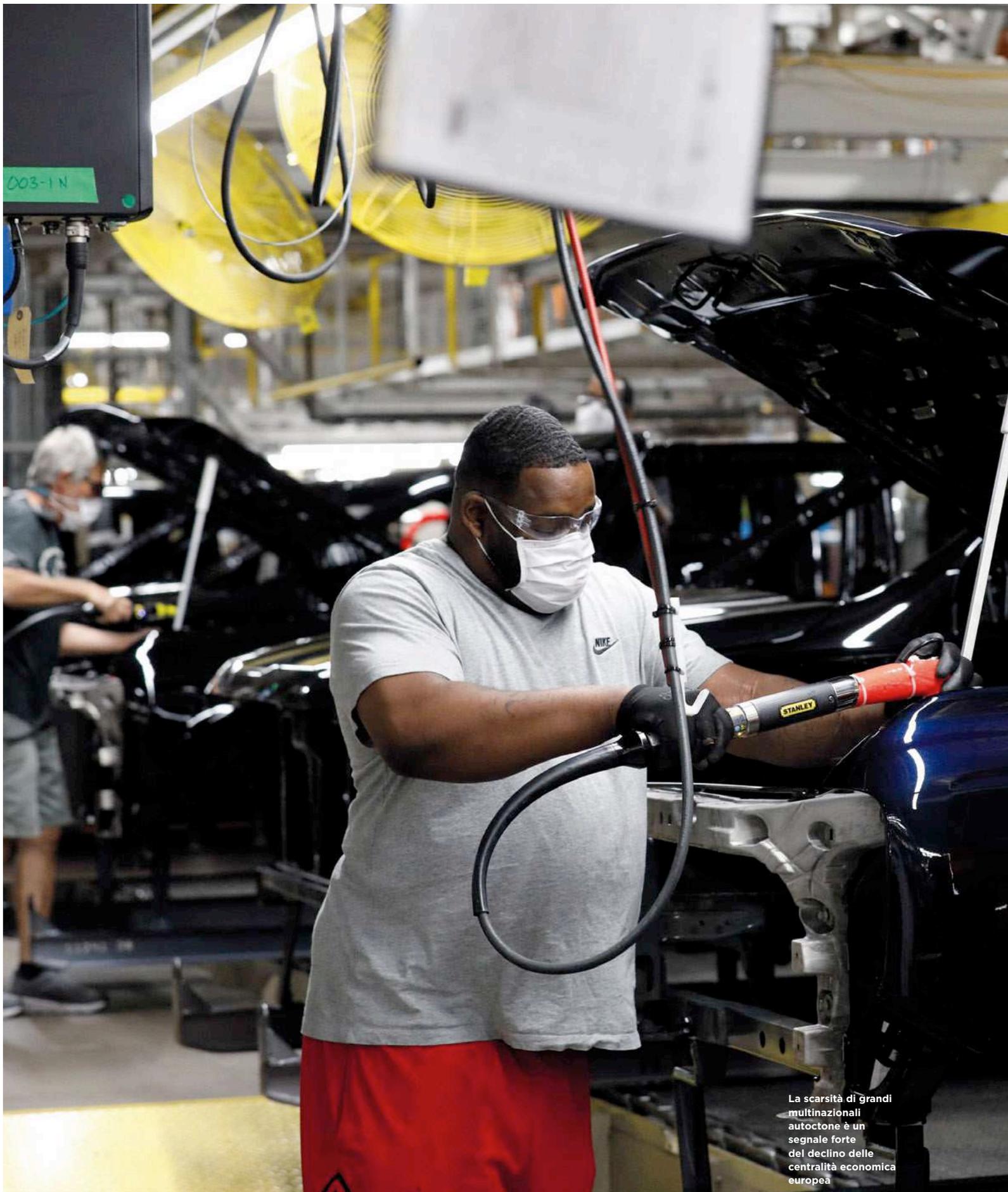
Progetti di Comune Interesse Europeo il cui acronimo è IPCEI. Quest'ultimo probabilmente è lo strumento più innovativo degli ultimi anni: partner, pubblici e privati, dei vari Paesi si mettono insieme. Ne sono già stati lanciati nella microelettronica, nelle batterie, nell'idrogeno. **All'Unione serve una nuova politica industriale?** Dall'inizio degli anni Duemila, le ultime Commissioni (Prodi, Barroso,

Juncker e von Der Leyen), in perfetta continuità, hanno sviluppato il cosiddetto approccio "integrato", con cui nel gergo di Bruxelles si riferisce a una politica industriale che è sia orizzontale, cioè pensata per la generalità dei settori produttivi e fondata sulla completa attuazione del single Market, ma contiene anche un approccio verticale, che riserva cioè un'attenzione

specificata a determinati settori produttivi e a certe tecnologie abilitanti. L'approccio verticale era stato totalmente dimenticato negli anni del pensiero unico, cioè il "Washington Consensus", perché si pensava bastassero le liberalizzazioni e la deregulation. Ma, come si è visto, così non è. **La cooperazione sarà anche aumentata, ma rimangono differenze di carattere culturale:**

**i cosiddetti falchi sono piuttosto nervosi. Non è che il Next Generation EU più che la nuova stella polare dell'Europa sarà l'ennesima stella cadente?**

Il rischio c'è. Non è scontato che, una volta superata la fase acuta della pandemia, i Paesi del Nord vogliano proseguire su questa strada, ma allora la domanda è un'altra: in un mondo con tre giganti economici, cioè l'Europa, gli Usa, la Cina, cosa pensano di fare da soli?



La scarsità di grandi multinazionali autoctone è un segnale forte del declino delle centralità economica europea

**+6%**

La crescita dell'economia mondiale nel 2021 secondo il Fondo monetario internazionale

**+8,4%**

L'espansione prevista per la Cina quest'anno, mentre gli Usa faranno segnare +6,4%

**+18,3%**

Il balzo cinese nei primi tre mesi del 2021, mentre gli Usa festeggiano un +1,6%

**-0,6%**

La contrazione del Pil registrata in Europa nel primo trimestre dell'anno

**15**

Le società tra le 100 a maggiore capitalizzazione con quartier generale in Europa. Vent'anni fa erano 41

**99%**

La percentuale di tessuto industriale europeo costituita da pmi

Certo, un ruolo enorme lo gioca la natura istituzionalmente ibrida dell'Ue. Non è uno Stato, non ne ha la legittimazione e nemmeno i tempi rapidi di reazione. E così, mentre Usa e Cina iniettavano enormi risorse nelle loro economie, e altrettanto faceva Londra, qui si negoziava il Next Generation EU, uno strumento straordinario da un punto di vista simbolico ma poco efficace. Il pacchetto di aiuti e stimoli – a quasi un anno e mezzo dall'inizio della pandemia – non è ancora entrato in funzione. Senza poi contare i dubbi sulla sua portata, oggi condivisi anche dagli analisti del Center for European Reform, secondo i quali i 750 miliardi di euro del piano non bastano. Ci vorrebbe un piano à la Trump o à la Biden.

Eppure tanto Bruxelles quanto i governi nazionali hanno fatto il possibile per spegnere l'incendio della crisi. Nel 2020, *annus horribilis*, le dichiarazioni di bancarotta sono diminuite del 40% in Francia e del 25%, in media, nel resto del continente. Il dato può sembrare incoraggiante ma letto nel contesto – è sempre il *New York Times* a mettere il dito nella piaga – questo significa che l'Eurozona uscirà dalla crisi con un numero spropositato di aziende zombie. Detto altrimenti, il blocco europeo rischia di perdere ulteriore terreno in termini di competitività.

Quello delle imprese è un altro nervo scoperto. Ai primi di giugno, ci pensava l'*Economist* a ricordarlo, scrivendo senza mezzi termini che «le imprese cinesi e americane hanno lasciato le loro controparti europee nella polvere». Giudizio impietoso accompagnato da numeri ancora più duri: solo 20 anni fa, 41 delle 100 maggiori società per capitalizzazione avevano il quartier generale in Europa (inclusa Gran Bretagna, Russia e Turchia), oggi sono solo 15. Nel 2000, un terzo delle mille imprese più grandi del mondo era euro-

**L'Ue non è uno Stato, non ne ha la legittimazione né i tempi rapidi di reazione**

peo, come un quarto dei profitti. In due decenni, aziende e guadagni si sono dimezzati. La sola Apple vale quanto le prime 30 blue chip quotate al Dax di Francoforte e le 40 più ricche del Cac di Parigi. «L'Europa ormai è solo un luogo in cui Amazon e Tik Tok possono trovare clienti, ma non una base da cui un'impresa possa partire per conquistare il mondo», scriveva il settimanale britannico. Come se non bastasse, il tessuto industriale europeo è costituito quasi esclusivamente di pmi (99%). L'Ue non ha colossi di caratura mondiale in grado di giocare alla pari con quelli statunitensi e asiatici e così sta perdendo la competizione tecnologica. Inoltre, le aziende piccole sono più vulnerabili in tempo di crisi. E infatti c'è chi pensa di approfittarne. *Bloomberg*, in un articolo pubblicato il 7 aprile, suonava la sveglia: «Le società cinesi si preparano a fare acquisti in Europa». Alla questione dimensionale delle imprese, divenuta ancora più scottante dopo il veto posto dalla Commissione all'acquisizione di Alstom da parte di Siemens, l'Ispi, nel maggio 2019, aveva dedicato un report. La vulgata comune vuole che non siano nati giganti autoctoni perché una insensatamente rigida applicazione delle norme sulla concorrenza ne ha impedito la genesi. I numeri sembrano dire altro: delle 7.381 operazioni di M&A notificate alla Commissione dal 1990 al 2019, solo 30 sono state bocciate e altre 444 sono passate dopo alcune modifiche contrattuali. Va detto, però, che il mondo dell'industria è dominato da pochi grandi player: magari qualcuno di quei 30 colossi non nati avrebbe fatto comodo. A Bruxelles da anni si lavora per dare all'Europa una nuova politica industriale (*vedi box intervista*). Spazio di manovra ce n'è. Per iniziare, però, basterebbe non perseverare nell'attuazione di politiche miopi o dementi che in passato hanno fatto enormi danni. Come dimenticare il presidente della Bce Jean-Claude Trichet quando, in piena crisi da morbo subprime, alzava orgoglioso i tassi mentre nel resto del mondo si faceva il contrario? Anche oggi, la svolta semi-Keynesiana dell'Ue non piace ai falchi del Nord, che faranno di tutto perché il Next Generation EU sia molto meno di ciò che potrebbe essere. Ed è questo forse il punto cruciale, assai più della dimensione delle imprese e delle norme anti-posizione dominante: i membri dell'Ue hanno identità e interessi divergenti. Sono compagni di cordata, ma anche rivali. La retorica del fronte comune contro Usa e Cina è buona per un comizio. Nella realtà, l'Ue è un non-Stato che deve vedersela con Stati nazione fatti e finiti, con classi dirigenti esperte e navigate, prassi consolidate, visioni strategiche delineate e abbastanza condivise nonché una vera legittimazione popolare. Magari diventerà un super-Stato ma nel frattempo non potrà che farsi male. Cosa in cui è già bravissima da sola. ■



# SEI MESI PER RINASCERE

**La seconda metà del 2021 sarà cruciale perché le promesse di ripresa del piano Next Generation UE si trasformino in realtà. Ecco quali saranno le frecce al nostro arco e quali i rischi cui fare attenzione per non sprecare un'occasione epocale**

di Anna Tortora

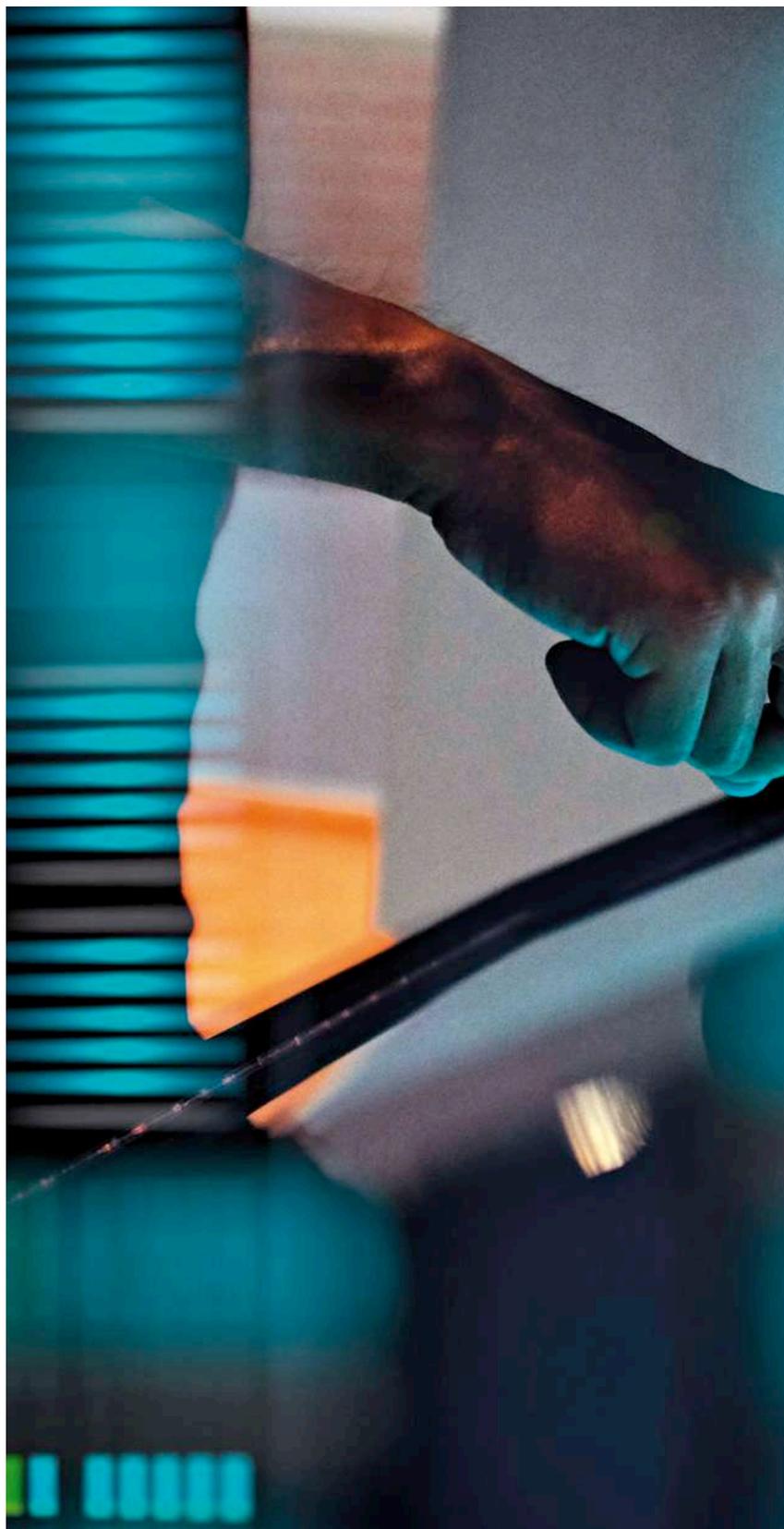




Agognato e sospirato per tutto l'arco del 2020, il Recovery Plan italiano ha fatto il suo ingresso in società, un debutto salutato da Bruxelles, e illuminato da previsioni di crescita che mai si sono viste in Italia. Sono 248 miliardi di euro divisi tra prestiti a fondo perduto, finanziamenti agevolati, fondi di spesa nazionali, da applicare ai settori strategici per il rilancio economico. Quali siano lo aveva già chiarito l'Europa con il Next Generation EU e se ne è parlato un po' ovunque, anche perché l'emergenza sanitaria ne ha manifestato l'urgenza. Arrotondando, la maggior parte dei fondi andrà per la transizione ecologica (circa 70 mld), a scolare digitalizzazione e innovazione (50 mld), istruzione e ricerca (34 mld), mobilità sostenibile (31,5 mld), politiche per il lavoro e infrastrutture sociali (30 mld) e naturalmente politiche sanitarie (20 mld). Ma chi ben comincia stavolta è ancora molto lontano dalla proverbiale metà dell'opera, perché dalle intenzioni passare alla realizzazione degli interventi non è affatto scontato. Abbiamo una direzione, ma i mezzi, i tempi e la governance per percorrere la distanza che ci separa dal traguardo continuano a essere fonte di discussione. Le 2.487 pagine di schede progetto che compongono il piano, infatti, vanno calate nella realtà del Paese, provato dall'epidemia, sfianato da una recessione ipodermica che lo infetta almeno dal 2008, un Paese che arranca e al quale si chiede di aumentare gli sforzi e i ritmi. Naturale, quindi, che gli entusiasmi iniziali comincino a vacillare e a condizionare la risalita dei prossimi sei mesi sono apparsi molti "se" e "ma".

### PRIMA DI TUTTO, IL VACCINO

Bankitalia è stata molto chiara al riguardo. Il trend di crescita è positivo e incoraggiante, le stime del +4,1 per l'anno in corso e del +4,3 per il 2022 sul Pil sono coerenti con le analisi degli esperti (l'Istat prevede addirittura un +4,7% per l'anno in corso e un +4,4% per il prossimo), ma sono comunque condizionate dai risultati della campagna vaccinale. Sarà l'andamento dei contagi il fattore principale a influire sulla curva del Pil, se diminuiranno, come da previsioni del Governo, potranno ripartire nella seconda metà del 2021 anche quelle attività che ancora stentano, nonostante la percepibile ripresa del primo trimestre di quest'anno. Sono i settori che hanno risentito di più delle re-



## 70 mld

I fondi del Next Generation EU che andranno alla transizione ecologica

## 50 mld

Le risorse destinate a digitalizzazione e innovazione

## 34 mld

La somma stanziata per istruzione e ricerca

## 31,5 mld

I fondi per promuovere la mobilità sostenibile

Secondo il Cnel, innovazione e la digitalizzazione rappresentano le vie maestre affinché il mondo del lavoro possa riprendere vitalità, con le pmi e le startup in prima linea, ma senza dimenticare la Pubblica amministrazione

strizioni alla libertà individuale, dei timori del contagio, dell'incertezza del futuro lavorativo, principalmente concentrati nel comparto turistico, del commercio al dettaglio, dei servizi. L'indagine sui consumi delle famiglie, condotta dall'istituto a febbraio 2021, segnala che il 25% del campione pensa di tagliare spese in beni non durevoli nel successivo trimestre, il 40% ha risparmiato più dell'anno precedente, e le somme accantonate verranno investite o usate per saldare debiti, non per acquistare beni di consumo. Sarà quindi fondamentale che insieme agli interventi delineati nel Recovery Plan, vengano mantenute anche quelle forme di assistenza economica e fiscale alle famiglie e alle imprese varate durante i mesi dell'emergenza sanitaria, per scongiurare ulteriori stalli di mercato.

## MANTENERE LA PRUDENZA

Anche la Corte dei Conti condivide le riserve di Bankitalia sul lungo periodo, l'ha espresso con chiari termini nel resoconto sul Pnrr presentato a fine maggio. Ci sono ottime prospettive per il prossimo futuro, che però per diventare durature dovranno essere sostenute da riforme che vadano a sanare settori tradizionalmente critici della nostra economia. L'aumento della ricchezza del Paese infatti, dovrà comunque rapportarsi alla necessità di rientrare del debito che il Pnrr comporta, oltre a migliorare una situazione di partenza non esattamente gloriosa. In questo senso, è impensabile puntare su un piano di interventi che non vadano a riformare il sistema fiscale e tributario, solo apparentemente secondario rispetto a innovazione e tecnologie. In particolare, il nostro sistema è caratterizzato da una grande varietà di composizione dei tributi, di incentivi, eccezioni, che allo stato attuale genera pesanti inefficienze, e l'alto tasso di evasione fiscale ne è prova evidente. Semplificazione normativa, rispetto alla base imponibile, aliquote, alle spese, ai procedimenti e al rapporto con l'utenza significa garantire sostenibilità a una spesa pubblica che non diminuirà nel breve periodo: a causa della crisi economica solo nel 2020 sono stati spesi 399,4 miliardi in prestazioni sociali e 123,5 miliardi in sanità (+6,7% rispetto al 2019).

## DIGITALIZZAZIONE E LAVORO

Sempre il Cnel traccia, nelle sue note, un ritratto abbastanza impietoso dell'imprenditoria italiana, quando dichiara che «la depressione che ha caratterizzato l'ultimo decennio, ha spesso condotto a strategie aziendali di sopravvivenza, basate sulla riduzione dei costi, operata sia attraverso la flessibilità nell'uso della for- →

# 30 mld

La cifra destinata a politiche per il lavoro e infrastrutture sociali

# 20 mld

Le risorse stanziate per le politiche sanitarie

# +4,1%

Le stime di crescita del Pil per l'anno in corso di Bankitalia. Per il 2022 prevede un +4,3%

# 399,4

I miliardi spesi in prestazioni sociali solo nel 2020 a causa della crisi economica

za lavoro, sia con la rinuncia agli investimenti». Diretta conseguenza è stato un calo costante non solo nel numero degli occupati ma anche del reddito medio da lavoro, dei posti più qualificati e lo stallo della mobilità sociale. Indietro non si torna, su questo sono tutti d'accordo, ma le correzioni sono urgenti: l'innovazione e la digitalizzazione rappresentano le vie maestre affinché il mondo del lavoro possa riprendere vitalità, con le pmi e le startup in prima linea, ma senza dimenticare la Pubblica amministrazione. Paolo Gentiloni, commissario Ue all'Economia, l'ha detto chiaramente in occasione dell'evento *Reshape the Web* organizzato da *Il Sole 24 Ore*, l'innovazione è la leva principale per recuperare competitività, l'Europa i fondi per gli investimenti li ha messi sul piatto, ma sta al tessuto produttivo farli fruttare. Attraverso il potenziamento della ricerca, come ribadisce la neoelitta presidente del CNR, Maria Chiara Marrozza, cui fa eco Ferruccio Resta, rettore del Politecnico di Milano, quando osserva che per alcuni la pandemia è stata un acceleratore, ha innescato la trasformazione dei servizi e dei prodotti. Tra i *case study*, l'italiana Yoox che è riuscita a fare il salto di qualità e oggi è tra i leader dell'e-fashion in Europa, o un gigante come Enel, che con strumenti digitali quali app e chatbot è riuscita a stabilire un contatto più diretto con il suo mercato di riferimento.

## FORMAZIONE E TRASFORMAZIONE

Sull'argomento è intervenuto il presidente di Confindustria Carlo Bonomi, che in un'intervista al quotidiano *Il Messaggero* ha espresso le sue riserve su un certo "dirigismo" che non aiuta il dialogo con l'imprenditoria e quindi rappresenta un ostacolo per la ripresa. Il fatto scatenante è stata la proroga dei licenziamenti dal 31 luglio al 28 agosto decisa unilateralmente dal Governo. Non deve passare il concetto – sostiene Bonomi – che Confindustria voglia licenziare. Tutt'altro. Questa è una fase delicata per il mondo industriale, un momento in cui vanno ripensati processi produttivi, metodi e competenze proprio per garantire la competitività di cui tanto si parla. Da un lato, quindi bisogna mettere al primo posto l'occupabilità delle persone, lavorare sulle capacità che vanno aggiornate o acquisite, cosa che non è possibile per legge per il personale che usufruisce di trattamenti di cassa integrazione. Dall'altro, è urgente velocizzare e semplificare le procedure per l'assegnazione delle grandi opere, e la riforma del codice degli appalti è un'occasione importante. Come importante, però, è preservare la legalità nelle assegnazioni e l'effettiva capacità delle aziende vincitrici di realizzarle. Per il nostro Paese non è un nodo da poco, in quanto rischiamo, per l'accelerazione che viene richiesta dal cronoprogramma, di cadere nell'eccesso opposto rispetto alla burocrazia che ha frenato per anni. Dei rischi del decreto Semplificazioni ha parlato sul *Fatto Quotidiano* Gustavo Piga, docente di Economia politica all'ateneo di Tor Vergata di Roma: quella del codice degli appalti è la «madre di tutte le riforme» secondo il professore, ma non può realizzarsi in modo efficace senza mette-

In questa fase delicata per il mondo industriale vanno ripensati processi produttivi, metodi e competenze per garantire la competitività. In tale ottica, bisogna mettere al primo posto l'occupabilità delle persone, lavorare sulle capacità che vanno aggiornate o acquisite. Perché le manovre del Pnrr siano davvero efficaci, poi, lo sviluppo dell'Italia dei prossimi mesi dovrà puntare sull'inclusione, da più direzioni indicata come l'innescò per una modernizzazione duratura



re mano a tre pilastri, ovvero la competenza della PA nello scegliere le imprese, l'istituzione di profili di carriera con responsabilità ed emolumenti proporzionati, e la costruzione di un sistema per la valutazione delle performance.

## RICONQUISTARE LE FAMIGLIE

Perché le manovre del Pnrr siano davvero efficaci, oltre all'implementazione di innovazione ed efficientamento, lo sviluppo dell'Italia dei prossimi mesi dovrà puntare sull'inclusione, da più direzioni indicata come l'innescò per una modernizzazione duratura. L'iniquità sociale infatti pesa in modo sostanziale sui conti del Paese. I numeri li ha indicati lo stesso Palazzo Chigi, quando dichiara che la coesione territoriale conta per ben 16 punti percentuali del Pil (24 se si considera solo l'economia del Mezzogiorno). Eppure, nonostante l'impegno per il risanamento delle periferie, il sostegno alle vulnerabilità, gli incentivi all'inserimento nel mercato del lavoro delle categorie rimaste ai margini o particolarmente



## Sarà l'andamento dei contagi il fattore principale a influire sul Pil

te segnate dalla crisi economica (22 mld nelle politiche attive e nell'imprenditorialità femminile, con la creazione del Fondo Impresa Donna), il sentiment del pubblico resta la cautela. Secondo il rapporto *Gli Italiani: risparmio e investimento* realizzato da Euromedia Research e Banca Mediolanum, il 34,3% del campione ritiene che il Pnrr non avrà alcun effetto sulla propria situazione economica. A dichiararsi ottimista è solo il 21% degli italiani, mentre la sfiducia sulla capacità del Governo a realizzare effettivamente il programma di riforme ammonta a un significativo 18%. Esiste, dunque, un problema di credibilità della leadership, come è stato manifestato a più riprese anche in sede europea, che per garantire l'avverarsi delle prospettive di ripresa sarà invece fondamentale. Il Cnel nelle note al Pnrr pubblicate a febbraio 2021 denuncia proprio una certa carenza nella governance. Si legge: «Non sfugge infatti agli osservatori che il punto debole del Piano non sta nell'impostazione politica, la quale risulta pienamente convergente con gli orientamenti europei, ma piuttosto nella difficile gestione applicativa dei progetti». Sarà determinante garantire il corretto ed efficace utilizzo dei fondi messi a disposizione dell'Italia, per l'attuazione di un piano che lo stesso Draghi ha definito «epocale» durante la presentazione alle Camere. In occasione dell'evento Pnrr e non solo; le leve per il rilancio dell'economia italiana, lo ribadisce anche Gregorio De Felice, Chief Economist e Head of Research Lavoro e occupazione di Intesa Sanpaolo, secondo cui gli occhi di tutti saranno puntati sulla capacità di seguire il piano, con riforme strutturali che diano slancio alla produttività e un segnale forte al Paese ma anche all'Europa. Non arriva allora inaspettata la nomina di Dario Scannapieco al vertice di Cassa Depositi e Prestiti, uomo di fiducia del premier ed esperto di Corporate Governance, che aveva già ribadito la sua posizione riguardo al Recovery Plan e alla sua attuazione: «[Rappresenta] l'ultima grande occasione per l'Italia di realizzare riforme che permettano di raggiungere un tasso di crescita dell'economia allineato agli altri Paesi europei». Ma solo a patto di evitare i ritardi e le inefficienze del passato. **L**

# Alla ricerca del mindset

**Tutti i più grandi imprenditori e manager sviluppano un sistema di inclinazioni, conoscenze e schemi mentali che gli permettono di avere successo come professionista, ma anche di far crescere la propria azienda. Ne abbiamo parlato con alcuni di loro**

di Andrea Nicoletti

**C**osa rende un manager capace di prendere in mano le redini della sua carriera e di una intera organizzazione, soprattutto in un periodo come quello attuale, così complesso e segnato da continue incertezze? È il suo particolare mindset, quella inclinazione mentale che influisce sul suo modo di agire, nella vita così come sul lavoro. Il mindset manageriale, per scendere nel dettaglio, è una mentalità improntata alla continua crescita e può essere descritta come quell'insieme di credenze, conoscenze e schemi mentali che permettono di avere successo come professionista e far crescere l'azienda. Ma esiste un mindset manageriale valido per tutti o ciascuno ha il suo? È una dote naturale oppure si impara? E come? Lo abbiamo chiesto a chi ha dimostrato sul campo le sue qualità di leader, scoprendo alcune cose molto interessanti.







## L'importanza di ascolto, delega e intelligenza sociale

### LUIGI CARILLO

*Direttore commerciale di Playmobil Italia*

Esistono tre caratteristiche comuni a tutti i manager: la capacità di ascolto, elemento fondamentale in ogni processo organizzativo, da cui deriva azione immediata e rapida; poi la capacità di saper scegliere i collaboratori e coinvolgerli nella squadra, delegando; infine quello stile distintivo che deriva dal background di ciascuno, anche non lavorativo.

È una dote che s'impura, come tutte le cose, ma la differenza è la capacità innata, il talento. Puoi essere ben guidato, ma se non hai quel *quid* in più non sarai mai un vero leader: carisma e personalità sono innati.

Esistono poi le buone pratiche: la leadership è capacità di delega e questa deriva dalla fiducia nei collaboratori. Il mindset di un bravo manager comprende inoltre il saper fare, il saper insegnare e delegare. Io faccio parte di

un'azienda tedesca con una cultura meno spinta sui risultati immediati e molto di più sui processi a medio e lungo termine, che danno risultati più duraturi. Ed è questo anche il mio mindset: ho un atteggiamento volto al processo, alla delega e all'organizzazione, dove entra in gioco un fattore fondamentale, l'intelligenza sociale, quella che si sviluppa non dal singolo ma dal gruppo e dall'interazione tra gruppi diversi. È la consapevolezza che le conseguenze delle proprie azioni incidono su quelle degli altri. Sono stato in diverse aziende e ho avuto un forte imprinting nelle imprese americane. Non sempre è andata bene: esistono culture aziendali che si scontrano con lo stile dei manager e fingere o adattarsi non serve: in questo caso il rapporto è destinato rompersi. Meglio essere sinceri con se stessi e cambiare.



## L'arte della gestione è come il carattere, ma si può migliorare

**BRUNO MARNATI**

*Vice President Audio Video di Samsung Electronics Italia*

Non esiste una ricetta univoca per essere un buon manager: ne ho conosciuti molti e ciascuno ha il suo stile, che comunque va adattato alle esigenze contingenti, alla struttura organizzativa e alle persone. Una cosa però è certa: l'arte della gestione è come il carattere, difficilmente si può costruire e modificare. Chi non ce l'ha? Con l'esperienza e lo studio si possono guadagnare alcune capacità, ma è un percorso lungo. Anche perché, oltre a conoscenze specifiche e *soft skill*, nel management entrano in gioco altri elementi: una buona cultura generale, dalla matematica alla filosofia per esempio, aiuta nei processi decisionali e nella comunicazione.

E quando lo stile del manager risulta incompatibile con la filosofia dell'azienda, l'atteggiamento giusto è fermarsi e chiedersi: forse sto sbagliando io, forse l'azienda mi sta insegnando qualcosa. Il mindset, per sua natura, deve poter cambiare, se questo porta dei vantaggi. Non è più il tempo di manager adamantini e immutabili. Al contrario, la flessibilità è la migliore caratteristica.

Il mio stile? Uno solo, basato sulla conoscenza dei numeri e sull'applicabilità della numerica nel mondo reale. Non si va avanti di pancia, ma con solide argomentazioni e nei confronti della mia azienda e delle mie persone io sono focalizzato sulla misurabilità e sull'accessibilità della conoscenza. Il 99% delle attività, infatti, deve essere quantificabile, soprattutto quando, come oggi, non possiamo più permetterci sprechi e facili errori. L'attenzione, quindi, deve andare tutta sulla capacità di prendere decisioni ponderate. Anche rischiose, certo, ma sempre misurabili.



## Una vision allineata con l'azienda e la crescita è assicurata

**GIUSEPPE OLTOLINI**

*General Manager di Parfums Christian Dior Italia*

Non esiste un mindset uguale per tutti, guai ai manager per tutte le stagioni. È un atteggiamento personale e unico, che si viene formando negli anni, costruito attraverso un lungo arco temporale che parte dall'educazione scolastica e dai valori che i genitori ci hanno insegnato per arrivare alle competenze trasmesse dai manager più senior e dai colleghi. Non importa in quale azienda si cominci: c'è sempre da imparare ma, soprattutto, bisogna dare in cambio un valore aggiunto e, quando la propria vision si sposa con quella dell'azienda, allora ci sono le condizioni per crescere. Stile e valori condivisi, infatti, alimentano lo sviluppo personale e del business in maniera reciproca. Anche il mio personale mindset è improntato alla crescita: non solo del business, anche dell'organizzazione e delle persone, senza le

quali tutto questo non esisterebbe. Metto il mio mindset a loro disposizione per aiutarli a crescere, in maniera etica, per un successo reciproco.

Dior e LVMH mi hanno insegnato cosa significhi la responsabilità di un leader, io ho integrato ciò con le mie personali esperienze e visione; oggi il mio compito è trasmettere questo mindset alle generazioni future per proseguire il grande successo di Dior e contribuire al mindset dei manager di domani.

Penso anche che il valore aggiunto del mio mindset abbia un tempo, oltre il quale c'è la necessità di arricchirlo di ulteriori stimoli e visioni, per questo è fondamentale creare sempre nuove sfide e crescere nuove generazioni di leader che possano prendere il tuo posto.

## Quel desiderio di incidere sulla realtà per costruire il nuovo

# BARBARA SALABÈ

*Country Manager di WarnerMedia Italia, Spagna e Portogallo*

Secondo me, ogni manager possiede una "cassetta degli attrezzi" che usa a suo piacimento: in parte contiene qualità innate e in parte strumenti appresi con l'esperienza. Questo armamentario da solo non garantisce il successo, ma aggiungere il costante lavoro dell'esperienza e la voglia di imparare sicuramente avvicinano traguardi importanti. Credo, però, che per essere un manager di successo servano due doti fondamentali: il desiderio e la leadership. Innanzitutto, il desiderio di incidere sulla realtà, di costruire e inventare, di essere migliori degli altri, di fare cose che nessuno ha ancora fatto, ma anche il desiderio di arricchirsi, perché no? Questa è una spinta che produce forza, velocità e una visione del futuro: immaginare il domani e la strada per realizzarlo.

Tuttavia non basta la spinta, il desiderio. Occorre una leadership istintiva, vera, che secondo me ha tre caratteristiche: un forte ego, una self confidence con la convinzione di poter raggiungere obiettivi anche impossibili; la capacità di coinvolgere, convincere gli altri a fare cose che tendenzialmente non farebbero e per

cui c'è bisogno di un bravo trasciatore; infine, l'impeto di trasformare gli ostacoli in giochi da risolvere con entusiasmo e divertimento, in sfide da superare con uno spirito ludico che allontani la paura.

Su queste tre caratteristiche ciascun top manager costruisce poi il suo personale stile. Il mio? Rifletto e ascolto: non esiste mai un'unica soluzione pronta all'uso, ma solo una continua spinta a provare, a fare cose e aggiustare il tiro. Procedo per tentativi ed errori. Credo di poter incidere sulla realtà osservandola nel suo divenire e connettendo punti di vista e di ricordo inaspettati. Diffido del metodo analitico che spesso vuole confermare idee conosciute. Non do mai nulla per scontato, provo e riprovo. A volte, infatti, ottime idee naufragano solo perché sono sbagliati i tempi e allora è bello tirare fuori idee che non hanno funzionato, tentando strade già battute ma sfruttando un contesto cambiato. Un manager da solo, però, non riesce senza una squadra: è lì che si coltivano le conoscenze, i pensieri, le idee. Bisogna che il team abbia lo spazio per lavorare e la libertà di contestare, a volte fino ad arrivare alla ribellione: solo così possono emergere idee nuove, in un contesto pur sempre gerarchico, ma democratico.



## Mente aperta, capacità di adattamento e orientamento al risultato

**ANGELO TROCCHIA**

*Ceo di Safilo Group*

Ci sono alcune caratteristiche che si ripresentano in quasi tutte le personalità che hanno ruoli di leadership. Ad esempio, una visione a 360° del business, necessaria per motivare le persone a muoversi al di fuori della propria comfort zone. Il leader deve poi mantenere un ruolo aspirazionale e aiutare i propri collaboratori a capire che la caparbietà e la resilienza sono doti necessarie per sviluppare le proprie capacità e incrementare le prestazioni. D'altro canto, l'efficacia di un leader è anche determinata dal contesto: il mindset richiede una forte flessibilità e capacità di adattamento.



## L'errore da evitare: restare bloccati nella propria comfort zone

**LUCA VERGANI**

*Ceo di Wavemaker Italy*

Ci sono caratteristiche manageriali che sono costanti e poi una propensione personale che le rende naturali e spontanee. Al contrario, qualsiasi atteggiamento manageriale di facciata, anche se positivo, è controproducente: se un numero uno assume uno stile di leadership democratico, senza esserlo davvero, fa più danni che altro. Qualunque sia il mindset, quindi, deve essere vero e non forzato.

Tra le caratteristiche più importanti, per me, c'è la continua ricerca del miglioramento: è il metodo Toyota che trae origine dal termine giapponese *Kaizen* e che sprona a non restare bloccati nella propria zona di comfort. Bisogna, infatti, uscire e guardarsi intorno per capire in che direzione sta andando il mercato e cosa le aziende e i clienti si aspettano da noi. Altro punto: la differenza tra il dire e il fare. Prendiamo la cultura dell'errore:

serve innestarla per davvero affinché dall'errore si impari. Però è un concetto difficile da trasferire: spesso ci si ferma alle intenzioni e non si passa ai fatti. Se cerco di capire l'origine di un errore, non è per trovare un colpevole ma per evitare di ricaderci. Questo atteggiamento è una dote naturale, poi è vero che su certe caratteristiche si può lavorare, ma ci deve essere un minimo di base personale da cui partire. Infine, una riflessione sul rapporto manager e azienda: perché molti *expatriate*, soprattutto fuori Europa, falliscono? Perché comportamenti e culture diverse sono barriere difficili da superare. Ma ci sono anche aziende che, dopo una presa di coscienza, rivedono il loro tradizionale modo di operare e danno *empowerment* ai manager con un diverso mindset, delegando a loro il cambiamento, in positivo.

Credo esista una predisposizione naturale alla leadership che deve però essere sviluppata rispecchiando l'attitudine di ognuno. Io sono sempre stato spinto a cercare nuove sfide, convinto che con determinazione, curiosità e resilienza si possano raggiungere i propri obiettivi. La volontà di non accontentarsi, di ricercare esperienze diverse e nuove opportunità di apprendimento personale e lavorativo sono state leve significative per la mia carriera. Il rischio, seppur controllato, ci dà l'occasione di esplorare l'esperienza dell'errore che diventa occasione di apprendimento e crescita, mentre essere resilienti davanti a quello che inizialmente potrebbe apparire come complessità o fallimento ci dà la possibilità, non solo di non indietreggiare nei momenti di sconfitta, ma anzi di ricavare dalle difficoltà una maggiore e rinnovata voglia di accelerare e migliorarsi.

Mantenere una forma mentis aperta e una notevole capacità di adattamento rappresentano, insieme all'orientamento al risultato, tre punti saldi. Allo stesso tempo ritengo che saper valorizzare la squadra con cui si collabora sia assolutamente necessario. La curiosità verso un nuovo ambiente è stata per me una grande leva di crescita: un leader non solo deve essere una persona curiosa e sensibile ai cambiamenti, ma deve anche riuscire a creare un ambiente di lavoro che incentivi e incoraggi continuamente la condivisione di idee, conoscenze e prospettive.





# HR e sostenibilità: dalla teoria ai fatti

---

**Il momento è arrivato, nessuno può più sottrarsi alla costruzione di un mondo capace di non cadere negli stessi errori e rispettoso dell'ambiente. E se le imprese non potranno fare tutto da sole, di certo il cambiamento passa dall'adozione di pratiche concrete nella gestione delle risorse umane**

---

di Patrizia Giangualano\*

**C**i troviamo in un periodo storico molto importante, gli Stati, le aziende e le persone, anche a causa della crisi generata dalla pandemia, sono sempre più consapevoli degli impatti provocati dal cambiamento climatico sul pianeta e dell'importanza di adottare comportamenti responsabili orientati allo sviluppo sostenibile. Si fa sempre più urgente la necessità di passare dalla teorizzazione degli interventi alla realizzazione di progetti concreti su cosa e come fare per affrontare le cause profonde degli shock ambientali, sociali, sanitari ed economici. Il concetto di sostenibilità è ormai consolidato nell'opinione pubblica, e nessuno può sottrarsi alla responsabilità di partecipare alla costruzione di un mondo migliore. L'essenza della sostenibilità consiste nel ristabilire un rapporto tra le risorse disponibili e il livello di benessere che s'intende raggiungere. Ciò presuppone quantomeno un ripensamento dei consumi a favore di forme e modelli di economie green che, oltre a preoccuparsi degli utili, tengano conto anche degli effetti sull'ambiente, della sicurezza dei lavoratori, delle possibili disuguaglianze e dei →

benefici che derivano da un migliore utilizzo delle risorse. La necessità di dover difendere l'ambiente e il progresso richiede un approccio nuovo, volto a salvaguardare il mercato, incoraggiando le imprese a utilizzare al meglio le risorse disponibili al fine di innescare una maggiore efficienza produttiva. La concorrenza può e deve favorire il processo di transizione verso un modello di crescita sostenibile sotto il profilo ambientale, sociale ed economico valorizzando le aziende più virtuose, cioè quelle che saranno in grado di adottare tecnologie efficienti e corrette pratiche nei confronti dei propri dipendenti, fornitori e nelle comunità in cui operano. È evidente che la transizione non potrà essere attuata dalle imprese in autonomia, se non saranno individuate misure normative e altre azioni necessarie per rimuovere gli ostacoli amministrativi e giuridici che si frappongono a un'economia sostenibile. Per favorire lo sviluppo saranno necessarie soluzioni che consentano di affrontare sfide quali le questioni riguardanti le responsabilità, i diritti di proprietà legati all'economia della condivisione e dei servizi, la tutela e gestione delle informazioni. Una maggiore certezza giuridica sia per i produttori sia per i consumatori è fondamentale per rendere possibili tali cambiamenti.

In tale percorso si evidenzia per le aziende anche la necessità di adottare "pratiche" di gestione delle risorse umane basate su responsabilità sociale e sostenibilità ambientale, e di sviluppare negli individui, con buoni esempi di governance, la sensibilità verso modelli di sviluppo sostenibile in grado di produrre cambiamenti nelle "routine" dei comportamenti organizzativi. Dove ciò è stato fatto si è assistito a una diminuzione degli incidenti sul lavoro e dell'assenteismo causato da malattie, ma anche allo sviluppo di un forte commitment, a una maggiore identificazione organizzativa e migliori performance. Di fronte a tali sfide le funzioni delle Risorse Umane, nell'inserire i principi di sostenibilità nei confini organizzativi e soprattutto nei comportamenti quotidiani, assumono un ruolo di notevole importanza; focalizzare azioni finalizzate a migliorare le prestazioni ambientali e sociali, individuare e rispondere ai molti bisogni dei diversi stakeholder dentro e fuori l'organizzazione sono aspetti che sempre più caratterizzano l'agire delle imprese nei confronti delle comunità di riferimento. I cambiamenti che la sostenibilità introduce nell'organizzazione pongono alle direzioni HR la necessità di governare e gestire la transizione verso nuovi modelli di business che, oltre a attrarre e mantenere i talenti, devono garantire l'equilibrio tra obiettivi sociali, economici e ambientali nel breve e lungo periodo, attraverso la costruzione di un rinnovato e sempre più proattivo capitale umano. Il nuovo management si trova di fronte alla necessità di considerare in modo integrato valori, organizzazione, know how e business per delineare la migliore relazione tra le politi-



che di sostenibilità e il capitale umano con l'obiettivo di potenziarne la capacità di evoluzione e adattamento alle nuove sfide. Le azioni di cui sopra possono essere realizzate a livello di persone, team, sistema organizzativo, e politiche del personale, ma il focus rimane proprio la capacità di incidere sull'individuo e favorire comportamenti virtuosi che permettano di lavorare in modo sostenibile, eco-friendly, in una logica di partnership e collaborazione fra le persone, con i clienti e fornitori, evitando effetti negativi per l'ambiente e le comunità di riferimento, disuguaglianze e danni reputazionali.

Sostenibilità in azienda significa sviluppare l'attitudine alla collaborazione, avere il senso della squadra nel rispetto delle diverse culture e provenienze. Per molte aziende si tratta di divenire un modello nella propria catena del valore per etica, comportamenti virtuosi, impegno nel risparmio dell'energia e riutilizzo delle risorse, riciclo dei rifiuti, ricorso a fonti rinnovabili con l'obiet-



---

## Sostenibilità in azienda significa sviluppare l'attitudine alla collaborazione

tivo di influenzare positivamente gli altri con le proprie azioni. Sempre di più le aziende, che integrano le strategie di sostenibilità all'interno delle loro organizzazioni, adottano politiche e pratiche correlate al "successo sostenibile dell'impresa" da realizzare nel lungo periodo, non pressate dalle esigenze di massimizzazione del profitto per gli azionisti, dalla competizio-

ne globale e rapidità di esecuzione, ma basate sull'"ascolto degli stakeholder" compresi i dipendenti, come le migliori pratiche di governance suggeriscono. Oltre a politiche mirate alla gestione e organizzazione del personale, un peso significativo è anche dato alle tante "micro-azioni" che possono contribuire a una vita lavorativa compatibile con il rispetto e la protezione dell'ambiente e la salute individuale e collettiva e a un sostegno sociale. La sostenibilità integrata nella governance e la verifica delle azioni implementative, come emerge dalla quarta edizione dell'*Osservatorio Governance della sostenibilità*, realizzato dal CSR Manager Network, esercita un ruolo sempre più importante per una percentuale sempre più alta di aziende quotate italiane. Non si tratta più di una sola dichiarazione d'intenti, ma di una necessità per lo sviluppo di cui sono evidenti i risultati, tali da rendere l'Italia, una best practice a livello Europeo. Le funzioni HR, della Sicurezza, della CSR e le altre posizioni de- ➔



dicare a sviluppare la cultura della sostenibilità sono aree-chiave dell'impresa al fine di favorire comportamenti collaborativi e virtuosi in una logica di misurazione, valutazione e rendicontazione per una sempre maggiore trasparenza verso il mercato.

Se normalmente quando si trattava della sostenibilità del personale, si faceva riferimento ad aspetti di *compliance* o di conformità e responsabilità sociale, sulla base delle norme, come per esempio la gestione di alcune prassi lavorative legate alle relazioni sindacali, al training, alla diversity o ai diritti del lavoro minorile, alla libertà d'associazione, a pratiche di sicurezza etc., in una nuova logica d'investimento sul capitale umano, le aziende più virtuose adottano processi strutturati e integrati per migliorare la performance sostenibile dell'organizzazione. La "sostenibilità delle risorse umane", come suggeriscono i

più avanzati approcci di *Sustainable Resources Management* (HRM), è sempre più da intendersi come lo sviluppo integrato di processi atti a sostenere nel tempo la comunicazione, la sicurezza, la salute, la formazione, la rigenerazione, la motivazione del personale e l'espressione piena e inclusiva delle qualità lavorative, professionali e umane. In particolare, il HRM, contribuisce a creare e/o rafforzare le competenze, la motivazione, i valori e la fiducia che sono necessari affinché l'impresa possa ottenere i risultati economici, sociali e ambientali desiderati. Se anche diverse ricerche effettuate sul tema della sostenibilità, evidenziano un sempre maggiore numero di persone per genere, età, livello d'istruzione (soprattutto donne e giovani e con istruzione medio alta), con una forte sensibilità a temi ambientali e sociali, il comportamento non sempre si traduce in pratica nel mondo del lavoro. Lo sviluppo di comportamenti virtuosi deve essere



costruito in relazione all'azienda di riferimento e un ruolo fondamentale è esercitato dallo "stile di leadership dei responsabili". I cambiamenti sempre più rapidi e radicali nella tecnologia e le competenze necessarie a sfruttare al meglio le enormi opportunità che si presentano, insieme ai continui cambiamenti di sistema e di scenario che stiamo attraversando, contribuiscono a modificare radicalmente i ruoli e le competenze richieste alle aziende e ai loro manager soprattutto a quelli della C-Suite che rappresentano il livello più elevato di responsabilità decisionale. All'interno dell'organizzazione aziendale, i manager C-Level ricoprono un ruolo di enorme responsabilità e impatto, sono direttamente responsabili del lavoro svolto e dei risultati ottenuti dai colleghi e collaboratori. La loro funzione e i loro risultati sono legati a quelli di tutti i componenti della divisione/area di cui sono a capo e la loro abilità si manifesta proprio nella capa-

bilità di coordinare e mettere in relazione i vari ruoli aziendali. Si tratta di un ruolo gestionale molto importante, il cui contenuto fondamentale è ricevere e trasmettere le giuste informazioni ai collaboratori e ai colleghi, favorendo allo stesso tempo uno scambio continuo e produttivo fra loro. Per un manager della C-suite rispondere di un risultato non significa essere responsabili di ciò che si è fatto in prima persona, ma di ciò che si è stati capaci di far realizzare alle persone che compongono i team elaborando e implementando una strategia funzionale agli obiettivi aziendali, presenti e futuri.

Sostenibilità nell'ambito delle risorse umane significa, dunque, pensare a meccanismi d'incentivazione verso l'adozione di stili di leadership che sappiano valorizzare la collaborazione di tutte le persone verso la missione e visione dell'azienda, con un'adeguata attenzione alla ragione di esistere nel lungo periodo (purpose aziendale) e all'ecosistema interno ed esterno all'organizzazione. Alla luce degli effetti della pandemia e delle sempre più consolidate tendenze di smart working, la sostenibilità comporta anche una reinterpretazione delle classiche azioni organizzative del personale: dalle modalità per raggiungere il posto di lavoro, al disegno degli spazi lavorativi, al benessere e alle opere di sensibilizzazione del modo di agire delle persone. Ne sono impattati tutti i processi di gestione del personale: dalle assunzioni, dove l'immagine e lo "scopo" dell'azienda nel lungo periodo sono fondamentali per attrarre nuovi talenti, ai metodi di selezione che devono valorizzare le competenze, le diversity e rispondere dell'allineamento dei comportamenti agli obiettivi e i valori dell'azienda ma anche i sistemi di gestione, onboarding (on line e digitali), uscita, retirement e gestione delle prestazioni che dovranno sempre più spesso includere gli obiettivi di sostenibilità. Compensi e premi possono e devono essere volti a riconoscere il contributo dei dipendenti alla creazione di un'azienda più sostenibile e permettere di verificare che siano stati raggiunti determinati obiettivi e standard. Non si tratta più di definire rendicontazioni interne ed esterne richieste dalla normativa, ma di condivisioni e aggiornamenti che devono tenere conto delle esigenze espresse dagli stakeholder e garantire la comparabilità degli indici e dei KPI con i settori di riferimento e di confronto. Il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dipenderà sempre di più dalla capacità delle aziende di saper interpretare e riconoscere nel medio-lungo termine il mix di competenze, di diversità, di engagement, di capitale sociale e intellettuale fondamentali per lo sviluppo durevole dell'azienda. Si tratta di un cambiamento, per nulla scontato, e anzi ancora da molti ignorato, i cui investimenti saranno sempre più visibili nei risultati e nella considerazione degli investitori e dei clienti. **■**

***\*Senior Advisor Partner di Chaberton – Governance and Value Creation***

In L'Oréal dal 2000, dove ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità, Stefania Fabiano guida la divisione Cosmétique Active Italia dal 2018. In precedenza, dopo gli studi in Economia all'Università Bocconi, aveva già svolto uno stage di sei mesi nella sede di Torino della multinazionale del beauty



# LA BELLEZZA PASSA PER LA SALUTE

---

**È la filosofia che ispira la divisione Cosmétique Active di L'Oréal, che riunisce marchi come Vichy, La Roche Posay, Cerave e SkinCeuticals. Ne abbiamo parlato con il direttore generale per l'Italia, Stefania Fabiano**

---

di Annamaria Alese

**T**utti conoscono una multinazionale come L'Oréal e i suoi marchi più diffusi, forse non tutti conoscono altrettanto bene la sua divisione Cosmétique Active, focalizzata sullo sviluppo della categoria dermocosmetica, sulla competenza per la cura della pelle e su stretti legami con operatori sanitari, dermatologi e farmacisti. Eppure, tutto è iniziato ormai parecchi anni fa, nel 1955, con l'acquisizione di un brand di punta come Vichy e la divisione dedicata nata nel 1983 vanta oggi anche i marchi La Roche Posay, Cerave e SkinCeuticals. A guidarla nel ruolo di direttore generale, in Italia è Stefania Fabiano, manager con una profonda conoscenza del mercato.

**Dottoressa Fabiano, qual è la missione e, quindi, la promessa ai consumatori, che accomuna tutti i marchi di questa divisione?**

Mettere a disposizione la più avanzata expertise dermocosme-

tica in grado di preservare, proteggere, trattare o migliorare la pelle di ogni individuo. Perché la pelle, non lo dobbiamo dimenticare, è un vero e proprio organo, e prendersene cura non significa solo preservarne la bellezza, ma anche la salute.

**A questo proposito, l'emergenza Covid ha purtroppo spinto in secondo piano altre questioni altrettanto importanti per la salute. È avvenuto lo stesso per la cura della pelle?**

Al contrario, i dati ci dicono che la salute della pelle è diventata un bisogno di tutti, uomini e donne. Sappiamo quanto abbia sofferto durante il lockdown per la scarsa esposizione alla luce naturale, la poca ossigenazione dei luoghi chiusi, così come l'utilizzo indispensabile della mascherina. Il risultato è che oggi un consumatore su due preferisce prodotti raccomandati da dermatologi (in Europa la percentuale è del 39%). In più si è verificato il cosiddetto "Zoom effect": con il lavoro da remoto e le videoconferenze è aumentata l'attenzione alla pelle e alla correzione dei difetti. In particolare, questa risulta essere una preoccupazione delle donne italiane e spagnole, che dichiarano →

di essere ricorse alla correzione estetica o di avere intenzione di farlo nel prossimo futuro (Beauty track Ipsos 2021).

**Un tema chiave, nel post-pandemia, è quello della sostenibilità. Come tutte le divisioni L'Oréal voi siete da tempo molto attenti a questo aspetto, ma cosa c'entra la sostenibilità con la bellezza della pelle?**

C'entra eccome. La nostra visione e convinzione è che la salute sia il futuro della bellezza. *Health is the Future of Beauty* è il nostro manifesto. Crediamo fermamente di avere il dovere, ancor più di altri, di rispettare la salute e la bellezza del pianeta e di condividere la nostra crescita con i nostri partner e le comunità che ci circondano. Senza contare che il legame tra la salute della pelle e quella dell'ambiente è provato da dati scientifici. Secondo un nostro studio condotto in 15 Paesi, l'inquinamento è considerato uno dei peggiori nemici della bellezza per la pelle in tutto il mondo (71% in Francia 71%, 69% in Cina, 58% in Brasile, 51% in India, 35% negli Stati Uniti e 28% in Giappone) insieme a mancanza di sonno, stress ed esposizione al sole. L'impatto si fa sentire in termini di consistenza della pelle, pigmentazione e carnagione: irritazione, arrossamento, allergie, prurito, pelle secca, imperfezioni, problemi di pigmentazione, pelle oleosa e la combinazione UVA+Smog amplifica l'effetto invecchiamento, che non è solo un fattore estetico. Pensi che oggi un consumatore su tre nel mondo ha ripercussioni sulla pelle dovute alle allergie e si prevede che nel 2050 arriveremo a un consumatore su due. In conclusione, ambiente e pelle sono strettamente correlati per questo dobbiamo prendercene cura in maniera concreta e responsabile.

**A questo punto non posso non chiederle quali sono i vostri obiettivi sul fronte della sostenibilità...**

Le marche della divisione si stanno trasformando e sono parte attiva per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità e le sfide per il pianeta che il gruppo si è dato per i prossimi dieci anni nel programma *L'Oréal for the future*. Per dare un'idea più precisa faccio alcuni esempi legati al brand SkinCeuticals. La maggior parte del packaging è in vetro, la cui composizione è ideale per la stabilità delle formule. Bene, entro fine anno rispettivamente il 25% e il 40% del vetro utilizzato per le boccette trasparenti e ambrate dei nostri sieri arriverà da materiale riciclato permettendoci di evitare il consumo di 100 tonnellate di vetro vergine all'anno e una riduzione del 13% rispetto al 2020. L'obiettivo è poi raggiungere entro il 2025 il 50% di materiale riciclato per tutto quanto concerne il packaging. Compresa la carta, anche se oggi già utilizziamo cartone certificato Fsc. Inoltre, abbiamo iniziato a eliminare le parti del packaging non necessarie, cosa che già ci ha permesso di ridurre i consumi annuali globali di 1 tonnellata per il solo siero H.A. Intensifier.

**SkinCeuticals, cui faceva riferimento, è uno dei vostri brand di punta ed è stato fondato dal Dott. Sheldon R. Pinnell, dermatologo pioniere nel campo dell'unione**





Per SkinCeuticals il primo passo è la diagnosi, indispensabile per identificare un protocollo personalizzato da seguire a casa in abbinamento a trattamenti eseguiti da professionisti

**tra medicina, scienza e bellezza. Secondo lei qual è stata la sua intuizione più importante e quali sono di conseguenza i punti di forza del marchio?**

Nel corso dei quattro decenni in cui si è impegnato nella ricerca sui tumori della pelle, sulle patologie e sull'invecchiamento cutaneo, il dottor Pinnell ha pubblicato oltre 200 articoli scientifici riguardanti vitamina C, antiossidanti, sintesi del collagene e foto-danneggiamento su riviste di dermatologia e registrato ben dieci brevetti. Direi che il più importante nella storia di SkinCeuticals è una "soluzione stabile di acido L-ascorbico (vitamina C)". Gli standard di formulazione proposti in questo studio vengono oggi indicati come brevetto sugli antiossidanti della Duke University, il che ci consente di affermare che SkinCeuticals è un'autorità nel campo. Seguendo l'esempio di Pinnell, continuiamo ad attenerci ai più elevati standard per quanto riguarda la ricerca, le formule, i test cosmeto-clinici, la qualità dei prodotti e l'etica aziendale. Ne è una prova anche l'ultimo antiossidante che abbiamo lanciato a inizio d'anno, il Silymarin Cf, specificamente formulato per le pelli grasse e a tendenza acneica.

## I nostri marchi offrono la più avanzata expertise dermocosmetica

**SkinCeuticals si distingue oltre che per la qualità dei prodotti, per quella dell'assistenza al consumatore, a partire dall'analisi preventiva della pelle. Come hanno influito su questo aspetto le limitazioni imposte dalla pandemia?**

È vero, per SkinCeuticals il primo passo è la diagnosi, che parte sempre con l'utilizzo di un esclusivo strumento, lo SkinScope, che permette, grazie alla tecnologia led di scoprire anche gli inestetismi che si celano sotto la pelle. In questo modo viene identificato un protocollo personalizzato da seguire a casa, unito a trattamenti specifici eseguiti da professionisti in studio e in cabina. Tutto questo durante il lockdown è stato inevitabilmente sospeso, ma già dal maggio dello scorso anno, per non perdere il contatto con i consumatori, la marca si è reinventata mettendo a disposizione consulenze gratuite online con le nostre esperte. E anche oggi che sono riprese le attività in presenza, abbiamo deciso di continuare a offrire questo servizio a supporto delle farmacie.

**Oltre alla sostenibilità, cui abbiamo già accennato, un altro tema chiave del post-pandemia è quello della diversity. Per tradizione l'industria della bellezza è considerata più "femminile" e di conseguenza più attenta a questo aspetto, è davvero così?**

Sono fiera di affermare che L'Oréal è un esempio in tema di diversity. Siamo convinti che le aziende e le comunità più forti si creino quando persone di ogni cultura, background e stile di vita vengono accettate e valorizzate. Inoltre, il nostro gruppo crea prodotti per persone di tutto il mondo, per garantire che soddisfino le esigenze di ogni forma di bellezza in ogni cultura dobbiamo avere team diversi e inclusivi come il mondo stesso. Per raggiungere questo obiettivo promuoviamo luoghi di lavoro in cui tutte le persone di ogni etnia, estrazione sociale, religione, sesso, età o disabilità si sentano accolte e apprezzate. Questo nostro impegno è stato riconosciuto, tra gli altri, dall'ente indipendente Refinitiv che ha inserito L'Oréal tra le dieci migliori aziende al mondo del *Diversity & Inclusion Index 2020*. Anche nella nostra divisione il gender balance è rispettato, sia a livello globale che in Italia. Ho avuto la fortuna di lavorare in un gruppo che mi ha sempre supportata e valorizzata, e che non mi ha costretto a scegliere tra vita privata e professionale, ma mi ha lasciato libera di essere al contempo una manager e una mamma a tutto tondo.

# DIGITALI DA SEMPRE

**Con la nuova campagna dedicata a Selfy, Banca Mediolanum punta l'accento sulla capacità di rispondere a sempre più clienti ed esigenze grazie a un approccio innovativo, che è da sempre parte del suo Dna. Ne abbiamo parlato con il direttore comunicazione e marketing commerciale, Gianni Rovelli**

di Matteo T. Mombelli

**D**alla spesa online alla pay tv in streaming, dal lavoro da remoto alle videochiamate tra amici. Nell'ultimo anno e mezzo la pandemia ha cambiato molti usi e costumi degli italiani, accelerando un processo di trasformazione digitale che sta inevitabilmente interessando tutti i settori, soprattutto i più tradizionali come quello bancario. Ci sono istituti, però, che meglio di altri stanno calcolando questa rivoluzione. È il caso di Banca Mediolanum, fondata sì a fine anni 90, ma con un'impostazione che guardava già a un futuro non così lontano. «Mi piace ricordare che noi nasciamo come banca digitale», sottolinea a *Business People* il direttore comunicazione e marketing commerciale, Gianni Rovelli, che ha vissuto gli albori dell'istituto fondato da Ennio Doris. «Siamo nati senza sportelli e quindi il nostro non era un modello di banca tradizionale ma digitale, con al fianco la figura del nostro family banker». Come in altri settori, l'evoluzione tecnologica ha poi permesso alla banca di conoscere ancora meglio i propri clienti, andando incontro a sempre più target ed esigenze diversi. Da qui è nata Selfy, l'offerta digitale di Banca Me-

diolanum, protagonista di una recente campagna multi-soggetto che punta a dare un nuovo posizionamento all'istituto guidato dall'amministratore delegato, Massimo Doris.

**La vostra strategia di comunicazione è sempre riuscita a rappresentare l'evoluzione del mondo in cui viviamo. Quale società descrive la nuova campagna multi-soggetto di Selfy?**

Descrive una società che sempre di più utilizza la tecnologia per relazionarsi in tutte le attività quotidiane. È una società che nell'ultimo anno è giocoforza diventata più digitale, basti pensare all'aumento della spesa online nella Grande distribuzione. In quel settore, come in molti altri tra cui quello bancario, si sta andando sempre di più verso una personalizzazione dei servizi e del rapporto con il consumatore. Si cerca di andare incontro alle esigenze dei clienti che, nel caso di Banca Mediolanum, sono quelle di una maggior libertà e autonomia di utilizzo della propria banca. Per questo oggi offriamo anche un servizio digitale, completamente "self". Con Selfy diamo piena libertà alle persone che vogliono fare da sé, mettendo a disposizione servizi sottoscrivibili totalmente online.

**In questo periodo economicamente non facile, non è da →**



L'a.d. di Banca Mediolanum, Massimo Doris, impegnato nel backstage degli spot dedicati ai nuovi servizi Selfy: Selfy Shop, SelfyCare e Il mio bilancio

**tutti non solo pianificare ma realizzare tre nuovi spot per una singola campagna. Questa mossa può essere intesa come un'accelerazione post-pandemia da parte vostra?**

Anche in questo periodo difficile di pandemia il Gruppo ha ottenuto ottimi risultati di business. L'attuale sforzo produttivo e di comunicazione va nell'ottica di un nuovo posizionamento: oggi siamo un punto di riferimento come "modello completo" di banca, che può contare su una rete di family banker e sui temi di pianificazione finanziaria. Quello che il consumatore non ha ancora percepito è che siamo anche una banca fortemente digitale e online. La tecnologia è parte del Dna di Banca Mediolanum, che è nata digitale e ha messo l'innovazione al servizio della relazione tra il family banker e il cliente. La stessa spinta tecnologica che oggi ci ha permesso di offrire ai nostri clienti un modello completo, che unisce il meglio della banca tradizionale, fatta di relazioni con il family banker, a quello di una banca online, semplice e sempre accessibile.

**È possibile fare un primo bilancio della vostra offerta digitale Selfy, lanciata lo scorso febbraio?**

Siamo molto soddisfatti di quanto stiamo realizzando. Il target si è rivelato in linea con quanto ci aspettavamo: il cliente tipo ha circa 30 anni, è principalmente un uomo ma contiamo anche una buona presenza femminile. È il classico giovane adulto digitale, che inizia a manifestare le prime necessità di relazione con una banca, che possono anche andare oltre la richiesta di una carta di credito o di un conto. Come descrivono i tre spot, stiamo introducendo tutta una serie di servizi richiesti dai clienti come Selfy Shop – l'acquisto a tasso zero di prodotti dal nostro store digitale – che vanno ad affiancarsi ad altri servizi, come il trading, che già proponiamo. In futuro andremo a sviluppare questo tipo di offerte anche in altri campi che potrebbero sembrare più complessi, come quello dei mutui. Banca Mediolanum ha già offerte di mutuo tramite i nostri family banker, ma vogliamo portarle anche a un livello digitale, andando nella direzione di un processo end to end per il cliente.

**L'a.d. Massimo Doris resta un punto di riferimento dei vostri spot. Si possono delineare altri elementi di continuità tra questa e le vostre campagne più recenti?**

Ci sono tratti distintivi della nostra comunicazione, come il claim del nostro fondatore Ennio Doris: «Banca Mediolanum, costruita intorno a te», con cui si chiosa sempre. Anche nel nuovo stile di comunicazione di Selfy vive l'identità ben precisa della nostra banca. Un esempio sono la musica, in continuità con lo spot precedente, i colori istituzionali, logicamente virati con una sfumatura digitale per andare incontro a un target più giovane rispetto al cliente tipo di Banca Mediolanum. Lo stesso look di Massimo Doris, più digital friendly, si inserisce in questo quadro: abbiamo voluto mostrare un altro lato del nostro amministratore delegato e bisogna ammettere che si è ritrovato perfettamente a suo agio in questa veste.

**Restiamo sul vostro a.d. e guardiamo al recente passato delle vostre campagne: Doris è stato ripreso negli uffici della banca, all'interno di piccole e grandi imprese e in bar,**



## Puntiamo a offrire la migliore relazione possibile tra family banker e cliente

**ma mai all'interno di una casa, come avviene, invece, nei recenti spot di Selfy. È un modo per comunicare una relazione ancora più stretta con le persone?**

Ottima osservazione. Effettivamente avevamo previsto un'interazione maggiore tra Doris e gli altri soggetti della campagna anche nel primo spot di Selfy, ma era difficile considerato che a febbraio eravamo nel pieno della pandemia di Covid. Fortunatamente durante le riprese di questa recente campagna, la situazione sanitaria ci ha permesso un po' più di libertà e siamo riusciti a creare una maggiore relazione tra il consumatore e Massimo Doris.

**La tecnologia su cui si basa Selfy permette di conoscere potenzialmente le peculiarità di ogni singolo cliente. Si va verso un futuro di offerte sempre più personalizzate?**



Altre immagini della nuova campagna multi-soggetto dedicata a Selfy, il cui lancio è stato supervisionato da Gianni Rovelli (in basso), direttore comunicazione e marketing commerciale di Banca Mediolanum



Esattamente. Già da diversi anni Banca Mediolanum si è dotata di un Crm evoluto proprio per apprendere meglio dai suoi clienti e questa conoscenza ci ha permesso di proporre offerte multi-target. Questo lavoro è ben rappresentato da uno dei servizi soggetto della campagna: Il mio bilancio. Grazie a un lavoro di due anni, siamo riusciti a categorizzare e comprendere al meglio lo *spending* – spese e risparmi – dei nostri clienti, anche grazie alla direttiva Psd2, che ci ha dato l'accesso teorico ai loro conti in altre banche. Rispetto alla concorrenza, poi, riusciamo a definire quelle che sono le spese ordinarie e straordinarie del cliente, il che permette loro o al family banker di riferimento di disporre di un maggior numero di informazioni per gestire al meglio il futuro e la propria pianificazione finanziaria.

**Parlando di futuro, quali saranno gli elementi principali della Banca Mediolanum di domani?**

Puntiamo ad accrescere e migliorare ulteriormente l'offerta di prodotti e servizi che il cliente finale potrà sottoscrivere con maggiore semplicità. Gli investimenti che stiamo portando avanti hanno l'obiettivo di offrire la migliore relazione possibile tra family banker e cliente. La tecnologia non ci permetterà più solo di dialogare a distanza, ma anche di sottoscrivere prodotti con facilità. È un processo che sta avvenendo già oggi. Cercheremo di arricchire sempre di più questa relazione: che sia de visu o a distanza, sarà la migliore possibile. **L**

# Dal NEW NORMAL alla NEW COMM



**Siamo di fronte a un cambiamento epocale nel rapporto brand-consumatori e le aziende dovranno essere capaci di cogliere nuovi valori e opportunità, senza snaturarsi. Il punto di vista di Simone Dominici di Coty e Davide Romani di The Walt Disney Company dal Forum della Comunicazione 2021**

di Matteo T. Mombelli

**L**a pandemia di Covid-19 ha stravolto mercati, stili di vita e consumi. Oggi si insiste nell'affermare che nulla sarà come prima. Ma se il marketing e la comunicazione delle aziende deve cambiare, come dovrà evolversi? È da questa domanda che ha preso il via l'Executive Call organizzata da *Business People* nell'ambito del Forum della Comunicazione 2021, una due giorni che ha registrato la presenza di circa 100 speaker e l'interesse di 4.500 visitatori. Un dibattito ricco di spunti, moderato dal direttore ed editore del mensile, Vito Sinopoli, e arricchito dagli interventi di Simone Dominici, Executive Vice President Emea, HQ Lead Team Member di Coty, e Davide Romani, Marketing Director Studio and Integrated Marketing di The Walt Disney Company.

# UNIFICATION



Secondo Dominici, la pandemia ha accelerato un cambiamento epocale: le aziende e i brand sono passati «dal guadagnare visibilità nei confronti dei consumatori ad acquisire una relazione con chi si comunica». In questa evoluzione, aggiunge il manager di Coty, sono entrati nel lessico dei responsabili marketing vocaboli come “rispetto”, “autenticità”, “sostenibilità” e “leggerezza”. «Una leggerezza non intesa come superficialità, ma come la intendeva Calvino, una leggerezza pensosa. Si pensi al successo del programma Lol», aggiunge Dominici, «che ha portato in tv un certo tipo di leggerezza intelligente, che ha preso piede». Un concetto su cui concorda anche Davide Romani. «Abbiamo tutti bisogno di distrarci e condividere momenti piacevoli dopo quanto abbiamo passato». Ai vocaboli citati da Dominici, il manager Disney aggiunge il termine “consapevolezza”: «Ho trovato uno spettatore molto consapevole di quanto sta accadendo nel mondo, del fatto che tutto possa cambiare da un momento all’altro».

Numerose organizzazioni hanno rivisto quantità e tipologia degli investimenti in comunicazione, ma forse sono gli stessi contenuti a dover essere modificati. Un punto di vista che vede concordi Dominici e Romani. Secondo il manager di Coty, la comunicazione è sempre più immersiva e cross-canale.

«Dal punto di vista del contenuto non basta più comunicare la distintività del prodotto: i brand stanno facendo sempre di più un vero e proprio intrattenimento, quasi sostituendosi ai broadcaster». Dominici cita come esempio la campagna che Gucci ha proposto per la collezione di accessori Gucci Beloved, ispirata ai *Late night show* di David Letterman. Secondo Romani, a livello di contenuti le aziende si sono adeguate al momento, cavalcando quella voglia di leggerezza ed evasione dal quotidiano. Come investitori, così come per i consumatori, ammette, la pandemia ha fatto prendere più consapevolezza delle risorse a disposizione, ma a livello di comunicazione, la conseguente digitalizzazione delle famiglie ha portato nuove opportunità. «La premessa, però, è che alla base di contenuti e investimenti, ci sia un prodotto valido», afferma il manager Disney, «perché il consumatore è molto più attento rispetto al passato e l’acquisto di impulso è sempre più difficile».

In una società dove valori come sostenibilità e inclusività vengono abbracciati – e a ragione – da molte aziende, il rischio è che il “farsi trasportare” da altri valori temporanei possa snaturare un’organizzazione, trasmettendo una distintività non sua. Il rischio c’è, ma secondo Simone Dominici è chiaro che «una marca debba avere ben presente qua-

le sia il proprio dna, cosa rappresenta e cosa non rappresenta. Deve farsi ispirare dal *social listening*, senza farsi provocare». Un’azienda, aggiunge, deve decidere con che tipo di consumatore vuole avere una relazione, non deve inseguirlo, ma anticiparlo, ascoltandolo e accrescendo la relazione nel tempo. L’importante, secondo Davide Romani, è che si mantenga una certa coerenza e quel “farsi trasportare” avvenga in modo naturale, perché «se è qualcosa di forzato, verrà percepito dai consumatori», con un rischio di effetto boomerang sulla comunicazione. «È giusto seguire la propria originalità e non perderla», aggiunge. «Non dobbiamo inseguire l’attualità e tutto ciò che accade ma essere bravi e in grado di capire i trend e i fenomeni del momento che possono essere adeguati a dna dell’azienda e capire come trarne vantaggio». Quale futuro, quindi, per il marketing delle aziende? Per Simone Dominici, il segreto è l’essere in grado di saper combinare arte e scienza. «Chi non sa leggere i numeri, chi non sa leggere la mole di dati attraverso gli analytics, oggi non può fare un lavoro eccellente nel marketing», spiega. «Allo stesso tempo, non si va da nessun parte se la lettura del dato non è combinata con il saper “far sognare” l’interlocutore». Un punto di vista che vede d’accordo Davide Romani: «I dati sono sempre più importanti, soprattutto in un mondo in cui il digital diventa predominante. Ma l’arte di saper emozionare è fondamentale ed è sempre qualcosa che viene riconosciuto dagli spettatori». L’importanza del marketing, conclude, si è sempre vista nei momenti di crisi, ma non ci si può permettere di mentire: «Il marketing funziona nel momento in cui hai davvero un prodotto di qualità: non ci si può più nascondersi dietro un bello spot o a una bella confezione».

Qui in basso, un momento del Forum della Comunicazione 2021, una due giorni online che ha registrato l’interesse di 4.500 visitatori. In alto a destra, da sinistra: Simone Dominici e Davide Romani, impegnati nell’Executive Call organizzata da *Business People* (in apertura)





Foto: Marco Ligabrie e Matteo Groia, 2017 © FAI

Abbazia di San Fruttuoso,  
Camogli (GE), restaurata dal FAI  
e aperta al pubblico nel 1988



**FAI**

CORPORATE  
GOLDEN  
DONOR

# IL PATRIMONIO ITALIANO D'ARTE E NATURA UN CAPITALE DA DIFENDERE INSIEME

Entra nel mondo Corporate Golden Donor del FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano, una grande rete di imprese con una visione sociale responsabile e lungimirante. Avrai la possibilità di tutelare insieme al FAI il patrimonio culturale e paesaggistico italiano e la tua azienda godrà di opportunità esclusive e vantaggi riservati.

**DIVENTA CORPORATE GOLDEN DONOR FAI.  
AGGIUNGERAI VALORE ALLA TUA AZIENDA. E SALVERAI L'ITALIA PIÙ BELLA.**



**FAI**

FONDO  
PER L'AMBIENTE  
ITALIANO

**PER INFORMAZIONI** FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano  
Ufficio Corporate Golden Donor - tel. 02 467615 210  
corporate@fondoambiente.it - [www.ilfaiperleaziende.it](http://www.ilfaiperleaziende.it)

# FREETIME

PERSONE FATTI & AFFARI DAL MONDO



## Milano raccoglie Cattelan

A distanza di oltre dieci anni, Maurizio Cattelan torna a Milano, città che è già stata protagonista di alcuni dei suoi più significativi interventi. Questa volta, però, non si tratta di un'installazione come la controversa *Untitled* del 2004 in Piazza XXIV Maggio, o il monumentale dito medio *L.O.V.E.*, eretto nel 2010 davanti alla Borsa di Milano. Dal 15 luglio e fino al 20 febbraio 2022 Pirelli HangarBicocca ospiterà *Breath Ghosts Blind*, un progetto espositivo concepito appositamente per gli spazi dell'istituzione milanese, che affronta temi e concetti esistenziali come la fragilità della vita, la memoria e il senso di perdita individuale e comunitario. La mostra, curata da Roberta Tenconi e Vicente Todolí, coniuga una riconfigurazione di un lavoro storico con opere inedite, con cui il celebre artista italiano invita lo spettatore a cambiare punto di vista e a riconoscere la complessità e l'ambiguità del reale.

Info: [pirellihangarbicocca.org](http://pirellihangarbicocca.org)



# Ventimila

leghe sotto i mari

# Forse è esagerato chiamare in causa l'opera del celebre Jules Verne, ma l'esplorazione degli abissi marini con muta e bombole ha un fascino innegabile, che sta conquistando sempre più appassionati. E per chi cerca esperienze insolite ci sono le immersioni in... montagna

di Francesca Amé

**J**acques Costeau lo chiamava «il mondo del silenzio». Il leggendario esploratore, oceanografo, regista, viaggiatore e scrittore francese con le sue immersioni nelle profondità marine ha sedotto intere generazioni, portandole sulla sua mitica "Calypso" per solcare i mari del pianeta alla ricerca degli «abissi più veri», che poi forse sono quelli interiori. Il desiderio di indagare nel mondo sommerso *underwater* – quel richiamo ancestrale che in estate si moltiplica con un'offerta sempre più varia di corsi e opportunità anche per principianti, nei mari di ogni latitudine, compresa la nostra – ha radici antichissime.

Si dice che persino Alessandro Magno amasse immergersi usando una sorta di recipiente di vetro per conservare l'aria e indossando una pelle di pecora: di sicuro i greci usavano abitualmente rudimentali boccagli fatti di giunchi, utilissimi quando si dovevano immergere per liberare il fondo delle navi, specie in battaglia. Non stupisce che quel genio poliedrico di Leonardo da Vinci avesse ideato attrezzi per poter respirare sott'acqua a forma di campana, ma è solo molti secoli dopo che finalmente l'uomo realizzò il sogno di una vera immersione del proprio corpo nell'ambiente sottomarino: i primi sub non lo fecero in realtà per piacere ma per dovere, si chiamavano "cassonisti" e riparavano il fondo dei porti e dei ponti con armature simili a quelle dei futuri palombari. Solo con il progresso delle scienze e della medicina le immersioni – questo sport che è un misto di tecnica e libertà, attrezzatura specifica, nozioni di fisica e chimica, capacità natatorie e desiderio di

scoperta – evolvono diventando ciò che siamo abituati a conoscere, con il loro armamentario di muta, pinne, erogatore, bombole, maschera e rigorose tabelle di decompressione per evitare embolie e altri problemi nella risalita in superficie.

Il primo passo per l'osservazione del "mondo del silenzio" è lo *snorkeling*, un'attività che però rimane in superficie e necessita solo di maschera, boccaglio e pinne, mentre per i diversi tipi di *diving*, cioè di immersioni complete a diversi metri sotto la superficie del mare, serve un'attrezzatura adeguata (con formazione e brevetti, *vedi box*). Non tutte le immersioni sono uguali: i *diving* sportivi sono la pratica più nota e praticata dagli appassionati che girano il mondo cercando nuovi fondali da esplorare, con l'aiuto dei tanti centri specializzati che punteggiano le località di villeggiatura. La *diving destination* per antonomasia per i sub europei è l'Egitto, grazie all'accessibilità del Mar Rosso, che permette immersioni suggestive a poche ore di volo, prezzi ragionevoli e con una varietà di fondali notevole. Il sogno accarezzato da molti appassionati è poi il Great Barrier Reef, la barriera corallina più grande al mondo, che si trova a nord dell'Australia e che →

## L'importanza dei corsi certificati

Non ci si può immergere senza un corso subacqueo, perché il rischio per la salute è troppo elevato. È possibile fare un'immersione insieme a un istruttore dopo una breve lezione entro i 10 metri di profondità: per conseguire un brevetto è invece possibile partecipare a un corso organizzato da scuole che applichino gli standard didattici di riferimento (SSI, PADI, PSS e altre, sono scuole riconosciute che operano secondo gli standard ISO che prevedono un minimo di nove immersioni, di cui almeno quattro in mare, e una lezione di apnea). Per ottenere il brevetto va sostenuto un esame finale.







## La nuova frontiera? I giardini di corallo delle Filippine

ancora rappresenta, pur nel suo precario equilibrio turbato dalla pesca intensiva e dal dramma delle microplastiche negli oceani, una riserva naturale di specie ittiche e coralli unica al mondo. E se le Azzorre, il mitico arcipelago portoghese perso nell'Oceano Atlantico, sono il regno di tonni, barracuda e mante, solo alle leggendarie Isole Galapagos – il luogo che ispirò a Darwin la Teoria dell'evoluzione – si trovano le tartarughe giganti e le stelle marine più variopinte. Negli ultimi anni (prima che la pandemia limitasse i viaggi a lungo raggio) la nuova mecca del turismo subacqueo sono diventate le Filippine, grazie agli splendidi “giardini di corallo” conservati nei loro mari, fino a poco tempo raramente toccati dal turismo di massa: bisognerà attendere la prossima estate per riprendere il largo in quelle zone.

Il *diving* sportivo non è però l'unica specialità possibile: molto in voga negli ultimi anni, grazie a torce e fari sempre più leggeri e funzionali, sono le uscite notturne che permettono di osservare una fauna sottomarina completamente diversa da quella diurna. Particolari e adatte a chi non soffre di claustrofobia sono le cosiddette *cavern diver*, un tipo di attività che si muove tra *diving* e speleologia e che anche in Italia annovera diversi appassionati. Non si tratta di una vera e propria immersione in profondità in grotta – quella è attività di esplorazione scientifica degli speleologi – ma di tour amatoriali nell'ingresso di grotte esterne e illuminate dal sole, come accade ad esempio nella costiera Amalfitana o sul versante tirrenico della Sardegna. Per i sub appassionati di storia antica ci sono le immersioni in relitto (quelle più gettonate nel Mediterraneo sono attorno a Minorca, nelle Baleari, o sulle coste ioniche della Calabria o attorno alle Isole Tremiti): l'immersione guidata permette di osservare da vicino i resti di antiche navi, ma soprattutto l'incredibile ecosistema di fauna e flora subacquea che si sviluppa intorno al relitto. I *diver* più bravi, dopo appositi corsi, possono lasciarsi sedurre dal *deep blue* delle immersioni profonde, che arrivano fino ai 40 metri, e quelli con esperienza amano sperimentare anche le “immersioni in corrente”, tipiche di alcune zone marittime, ad esempio al largo delle isole Gili, in Indonesia, dove particolari condizioni *underwater* hanno generato nei millenni un microclima unico.

L'ultima tendenza? Le Alpi! Non è una battuta: il popolo dei sub, alla perenne ricerca di nuove sensazioni e di fondali da esplorare e immortalare, ha “colonizzato” anche alcuni laghi di montagna: la Svizzera non si è lasciata sfuggire l'opportunità turistica e in diverse regioni, tra tutte l'Engadina, sta promuovendo con successo sport acquatici tra cui i *diving* nei laghetti in quota. Qui cambia quasi tutto rispetto allo standard marino: dallo spessore della muta, che deve tener conto delle temperature gelide dell'acqua, alle specie da osservare (siamo in acque dolci, non salate) fino alle varie fasi di decompressione per la risalita in superficie, che devono tener conto dell'altitudine. *Underwater on the top*: non c'è limite al “mondo del silenzio”. 



# CALIFORNIA

Da circa un secolo attraversa gli Stati Uniti da Est a Ovest incarnando l'American Dream a stelle e strisce. È la Route 66, che dopo il declino degli anni 80, ora vive una seconda giovinezza

di Francesca Amé

# INDO LA ORNIA

Amarillo

Oklahoma City

Tulsa

Springfield (Missouri)

St. Louis

Springfield (Illinois)

Bloomington

Chicago

travel

Attraversa otto Stati e tre fusi orari, è la Strada per eccellenza. Per molti è *The Mother Road* o *America's Main Street*: è la mitica Route 66, 3.775 chilometri di pura strada, la quintessenza dell'*American Dream*. La celebriamo adesso perché compie 95 anni: longeva via di comunicazione del Nuovo Mondo, immortale segmento dei sogni e delle fantasie di chiunque. Questo taglio trasversale nel cuore degli Stati Uniti fu aperto ufficialmente l'11 novembre del 1926 quale prototipo del sistema di strade nazionali che si andava idealizzando all'epoca, sulle orme dei padri pionieri e prima di intuire che altre strade, altri tracciati e percorsi, avrebbero meglio gestito (non *on the road*, ma su un aeroplano) il trasporto di merci e di persone di un Paese così vasto.

La nascita della Route 66 si deve tutta al boom automobilistico degli inizi degli anni 20 e alla conseguente necessità di ampliare e migliorare i collegamenti stradali: non è allora un caso che gli imprenditori Avery Cyrus di Tulsa (Oklahoma) e John Woodruff di Springfield (Missouri) furono i principali promotori del collegamento fra Chicago a Los Angeles. Se si volevano vendere automobili, servivano strade adatte per esplorare il Paese in lungo e in largo, o meglio da Est a Ovest. A dirla tutta, però, il tracciato della Route 66 ha origini ancor più antiche: la leggenda vuole – e questo spiega perché l'arteria sia denomina- →

---

**Il numero "66" è stato scelto per pronuncia e facilità di memorizzazione**

84





In queste pagine, alcune delle attività commerciali e punti rappresentativi divenuti famosi lungo la Route 66: in alto, un celebre negozio di souvenir che si incontra nei pressi di Tulsa; in basso, un ponte che attraversa il centro della medesima cittadina in Oklahoma. A sinistra, una delle insegne più comuni di motel che si possono trovare lungo il tragitto



## Tra note e pellicole

La canzone più nota legata a questa strada iconica è *Route 66* di Nat King Cole, uno dei suoi grandi classici. Nel testo si citano tante località: Chicago, St. Louis, Joplin, Oklahoma City, Amarillo, Gallup, Flagstaff, Kingman, Barstow, San Bernardino e Los Angeles. Un viaggio tra le note del grande jazzista. Anche il Blues si è lasciato ispirare alla mitica strada: *Get your kicks on Route 66*, un brano popolare del '46 del compositore americano Bobby Troup, ha avuto parecchia fortuna nelle varie cover di Chuck Berry, dei Rolling Stones anche dei Depeche Mode. Tantissime poi le "comparse" della Route 66 sul grande schermo, a cominciare da *Furore* di John Ford, pellicola ispirata all'omonimo romanzo di John Steinbeck che racconta la storia di una povera famiglia dell'Oklahoma in viaggio verso Ovest, lungo la Madre di tutte le strade. Persino un cartoon ha omaggiato il fascino della strada: *Cars*, prodotto dalla Pixar, è ambientato nell'immaginaria Radiator Springs, dichiaratamente ispirata ad alcune cittadine che punteggiano la Route 66 come Riverton in Kansas e Adrian in Texas.

Mick Jagger dei Rolling Stones



Nat King Cole



Dave Gahan dei Depeche Mode



Cars (Pixar)





A sinistra la celeberrima insegna della Route 66 americana. Nella pagina accanto, il Sandhills Curiosity Shop, che sorge all'interno del più antico edificio della cittadina di Erick, in Oklahoma. Al suo interno, una delle più vaste collezioni di cimeli riguardanti la Route 66

ta anche *Will Rogers Highway* – che l'attore e giornalista Will Roger, dopo aver percorso da bambino quel tragitto con la sua famiglia, abbia pubblicizzato attraverso il suo giornale tutto l'itinerario. Accadeva più di 20 anni prima della sua apertura ufficiale e ancora oggi, a Clearmore, in Oklahoma, il piccolo Will Rogers Memorial Museum lo ricorda. Persino il numero 66 non è casuale: Avery Cyrus lo propose perché era convinto che la ripetizione del 6, e la piacevolezza della pronuncia *sixty-six*, aiutasse la memorizzazione della nuova strada rendendola popolare. Uno stratagemma di certo intelligente, ma si deve ad altro la fortuna del percorso.

L'arteria, che inizialmente collegava Chicago alla spiaggia di Santa Monica, in California, attraversando Illinois, Missouri, Kansas, Oklahoma, Texas, Nuovo Messico e Arizona, divenne presto tra le preferite dei guidatori di mezzi pesanti, visto che gran parte del tracciato era pianeggiante. Fin da subito, la Route 66 associò la sua stessa esistenza all'idea del rilancio, della "seconda opportunità", della scommessa in una vita migliore, ingredienti classici dell'*American Dream*: il motivo fu anche pratico poiché negli anni 30 i frequenti e rovinosi tornado (furo-



## Il diner, una presenza "fissa"

Il *diner* è ospite fisso e presenza immancabile della Route 66: appartiene al suo immaginario tanto quanto il celebre cartello e la strada deserta che taglia l'orizzonte piatto. I *diner* non sono una prerogativa di questa strada, ma di certo hanno contribuito ad alimentarne il fascino. Si tratta di una tipologia molto particolare di ristorante: di solito piuttosto piccoli, informali, con un menù a prezzi accessibili, talvolta fissi, che propone piatti della cucina made in Usa come le patatine fritte, i burger, il polpettone e poi pancake e waffle. Lo spirito di questo locali è quello di mettere nel piatto il cibo di casa, senza troppe pretese nella presentazione. Al *diner* si mangia direttamente al bancone, se si è da soli, oppure seduti ai tavolini su divanetti ricoperti da tessuti vintage. Dentro, tutto ha un sapore retrò: non mancano il juke-box, il pavimento bicolore a scacchi, i cartelli che indicano il menù e i prezzi, e le ampie vetrate che si affacciano sulla strada.



no quelli gli anni delle tempeste di sabbia *Dust Bowls*) spinsero molte famiglie rurali degli Stati centrali a muoversi verso Ovest. A questi novelli pionieri, figli della Grande Depressione, venne persino dato un soprannome: *Okies*. La Route 66 fu assai generosa con loro: alcuni aprirono stazioni di benzina, altri piccoli negozietti e motel, altri ancora ristoranti che poi diventeranno i caratteristici *diner* (vedi box a lato). La strada dava lavoro e, al tempo stesso, plasmava il paesaggio: lungo il percorso sorgevano piccoli paesi e poi cittadine che formeranno il tessuto della profonda provincia americana. E se durante la II Guerra mondiale, con i soldati americani impegnati nel Pacifico o sul fronte europeo, la Route 66, ormai completamente asfaltata, servì per spostare materiale militare, negli anni 50 – quelli della ripresa economica – tornò a essere ancora una volta la via dei sogni per chi si spostava dal cuore del Paese al mite clima di Los Angeles per qualche giorno di vacanza. Proprio grazie al turismo nacquero molte attrazioni commerciali lungo il tracciato: si trattava di edifici che oggi ci fanno sorridere, ma che appartengono alla storia recente americana e anche un po' al nostro immaginario (parliamo di motel a forma di capanna indiana, shop a forma di budino, fattorie specializzate nell'allevamento dei rettili

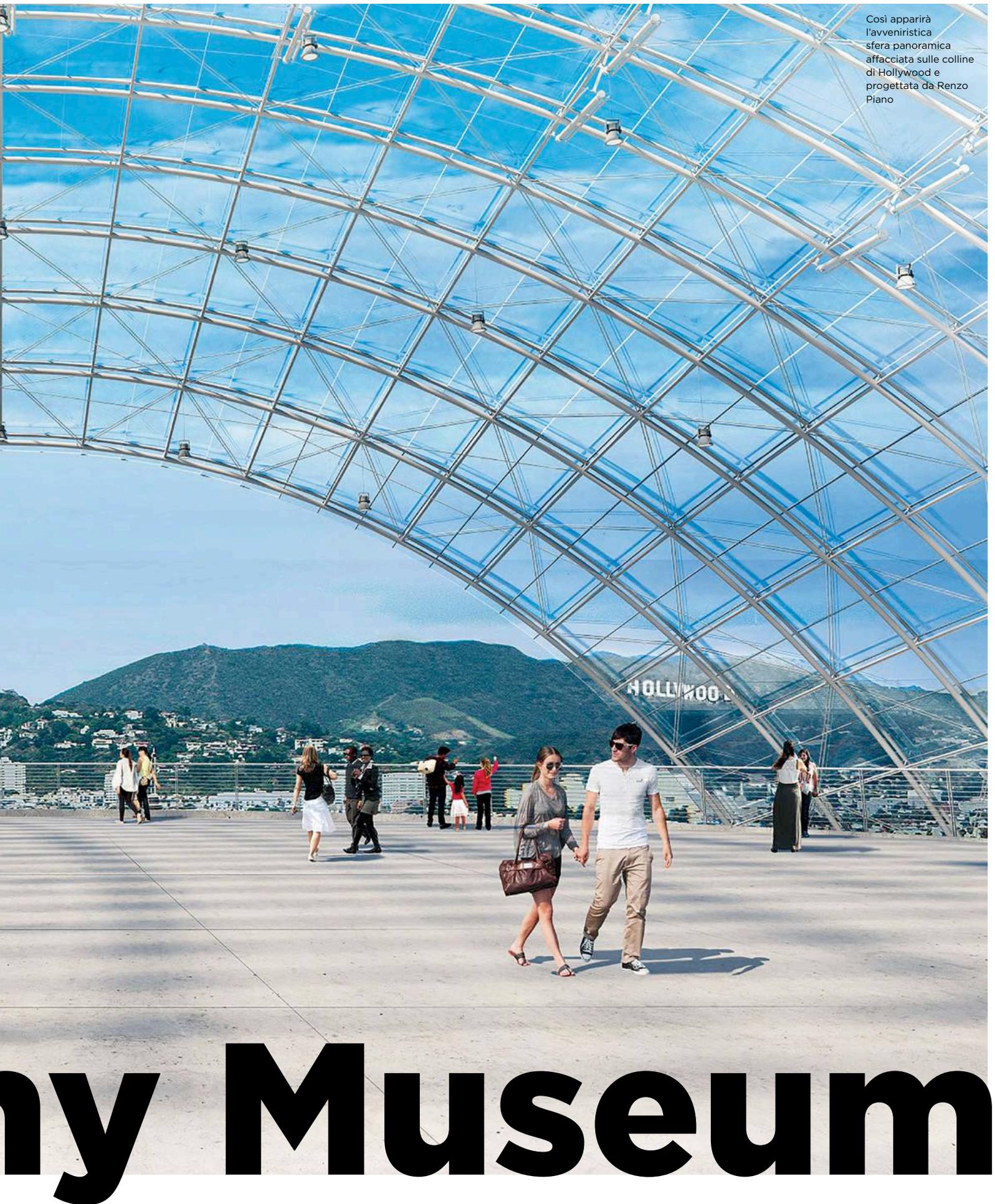
più bizzarri). La Route 66 rinasce e con lei l'industria del fast-food: non è un caso che proprio a Springfield, in Missouri, aprì il primo drive-in e a San Bernardino, sempre lungo la Route 66, il primo McDonald's.

I decenni successivi non furono così generosi: negli anni 70 e 80 molti segmenti del percorso originale vennero deviati verso vie più veloci e le moderne autostrade a più corsie si presero la scena. Nell'85 la Route 66 venne persino privata del titolo di *highway* e retrocessa al ruolo di mera provinciale mentre oggi, in alcuni punti, è una *byway*, il corrispettivo della nostra strada panoramica, un tratto che si percorre per il puro gusto di viaggiare. In seguito a necessari interventi di manutenzione e alla nascita di associazioni locali che volevano salvare il ricordo del sogno *on the road*, la Route 66 ha goduto di una seconda vita nell'ultimo decennio: riconosciuta per legge quale «simbolo storico della cultura di viaggio del popolo americano e di ricerca per ottenere una vita migliore», «la madre di tutte le strade» è stata finalmente inserita dal National Trust for Historic Preservation tra i tesori made in Usa da custodire e preservare. E possibilmente percorrere con lentezza. **L**



# Benvenuti all'Academ

Così apparirà  
l'avveniristica  
sfera panoramica  
affacciata sulle colline  
di Hollywood e  
progettata da Renzo  
Piano



# ny Museum

---

## Il 30 settembre aprirà a Los Angeles un maestoso museo del cinema. Un progetto da 400 milioni di dollari cui ha contribuito anche l'architetto Renzo Piano

---

a cura di Vincent Lambiase

**I**n sviluppo da nove anni, dislocato su una superficie complessiva di 28 mila metri quadrati e costato oltre 400 milioni di dollari, l'Academy Museum of Motion Pictures aprirà ufficialmente i battenti il 30 settembre 2021 a Los Angeles. Così anche Hollywood avrà finalmente una casa in cui accogliere visitatori da tutto il mondo per scoprire e contemplare quel materiale di culto che in oltre un secolo di storia ha reso grande la settima arte. Un progetto colossale, in origine concepito da due dei 36 membri fondatori dell'Academy of Motion Picture Arts and Sciences: Douglas Fairbanks e Mary Pickford. Già nel 1927, infatti, i due celebri attori e coniugi immaginavano un museo per le generazioni future (come location avevano inizialmente individuato la tenuta di 18 acri Pickfair, a Beverly Hills) che conservasse i "segni" lasciati nel tempo dalla settima arte. Per Fairbanks e Pickford era innanzitutto una questione culturale ed educativa (oltre che una passione), come confermato dal loro impegno per istituire il primo corso di storia del cinema alla University of Southern California, nella speranza che la settima arte potesse essere elevata allo status delle belle arti. Oggi, quasi cento anni dopo, questo sogno sta diventando realtà. Nel 2012 sono iniziati i lavori di costru-



zione del Museo, collocato all'interno dello storico May Company Building del 1939 (edificio completamente ristrutturato e ribattezzato Saban Building) e unito da due ponti di vetro a un'avveniristica sfera panoramica, realizzata dal celebre architetto italiano Renzo Piano, che si affaccia sulle iconiche colline di Hollywood. All'interno troviamo sale cinematografiche allo stato dell'arte, esposizioni permanenti e temporanee, così come spazi gratuiti e aperti al pubblico. E se la denominazione "Academy Museum" potrebbe indurre a pensare che si tratti di un museo incentrato sugli Oscar, non è così. O meglio, non solo. È lo stesso founding director Kerry Brougher a mettere a fuoco la filosofia alla base di quest'opera: «Non è un museo sugli Oscar, ma sulla cinematografia mondiale. Poi certo, ci sarà anche una sezione dedicata agli Academy Awards, ma sarà separata dalla storia del cinema. È tempo di tramandare l'eredità della settima arte alle generazioni future, perché stiamo perdendo una memoria storica importantissima. Poi chissà, magari questo museo sarà d'ispirazione per i filmmaker di domani».

E come tutte le grandi opere, anche questa è stata frutto di un imponente movimento di privati, fondazioni, società ed enti governativi, che hanno preso così a cuore questo progetto da donare gratu-



Due immagini degli esterni del Museo, collocato all'interno dello storico May Company Building del 1939, completamente ristrutturato e ribattezzato Saban Building

---

## Ci sono voluti ben nove anni per la realizzazione della struttura

itamente tempo, soldi e risorse per rendere grande il museo. Una comunione di intenti che a fine 2020 ha visto superare l'obiettivo iniziale della campagna di raccolta fondi avviata nel 2012 – coordinata da personalità affermate nel mondo del cinema come Bob Iger, Annette Bening e Tom Hanks – pari a 388 milioni di dollari. Ma sono state altrettanto essenziali le generose donazioni di oggetti e di filma-

ti provenienti da collezioni internazionali che troveranno per sempre la loro dimora nell'Academy Museum.

### Un'esperienza immersiva

Ma com'è strutturato il percorso dell'Academy Museum? La visita ha inizio al piano terra presso la Spielberg Family Gallery, all'interno della Grand Lobby del Saban Building. Si tratta di una sezione introduttiva, completamente gratuita, che offre una rapida immersione nella storia del cinema, dai fratelli Lumière ai giorni nostri. Ma per entrare nel cuore del museo bisogna raggiungere lo spazio espositivo "Stories of Cinema", tra il secondo e il terzo piano dell'edificio presso Wanda e Rolex Galleries. Un lungo percorso dove è possibile esplorare l'evoluzione della settima arte attraverso aree realizzate in collaborazione con premi Oscar come Spike Lee, Pedro Almodóvar, la compositrice Hildur Guonadottir e il sound designer Ben Burtt. In questo modo i visitatori sono aiutati ad approfondire lavori, passioni e influenze di questi grandi artisti.

Un'intera galleria è dedicata esclusivamente a *Il mago di Oz* per esplorare le molteplici fasi di lavorazione del film come sceneggiatura, casting, make-up design, costume design, production design, →

## Curiosità

La George Lucas Family Foundation ha abbracciato la missione educativa del Museo offrendo una sovvenzione che garantisce per sempre l'ingresso gratuito ai visitatori di età pari o inferiore ai 17 anni



In queste immagini è possibile vedere in anteprima come saranno alcuni degli spazi interni dell'enorme Museo di Los Angeles

## Un sogno divenuto realtà

Bill Kramer, direttore e presidente dell'Academy Museum of Motion Pictures, svela alcuni retroscena sulle mostre, sullo spazio dedicato al cinema italiano e sul lavoro di Renzo Piano



### Quale ruolo ha avuto Renzo Piano in questo progetto?

L'architetto vincitore del Premio Pritzker ha progettato il museo, rinnovando completamente gli interni del Saban Building e realizzando un'imponente struttura sferica che ospiterà il David Geffen Theatre da mille posti e una spettacolare terrazza panoramica.

### È prevista una sezione dedicata al cinema italiano?

L'Academy Museum sarà un museo di cinema internazionale. Per questo, in collaborazione con Istituto Luce Cinecittà, il nostro team curerà una serie annuale di proiezioni e di attività legate al cinema italiano. Inoltre, molti artisti cinematografici italiani compariranno nella nostra mostra principale, tra cui Giovanni

Pastrone, Vittorio De Sica e Federico Fellini.

### Con che tipo di tecnologie sono attrezzati i due cinema interni?

Il nuovo David Geffen Theatre ospiterà proiezioni quotidiane e importanti eventi cinematografici tra cui anteprime, incontri e presentazioni speciali. Oltre a poter proiettare in 35 mm e in 70 mm, il cinema è dotato di proiettori laser digitali. Il più intimo Ted Mann Theatre da 288 posti offrirà, invece, proposte che vanno dalle matinée del sabato mattina per bambini di tutte le età, a una serie di proiezioni in digitale, 16 mm, 35 mm e 70 mm. Il cinema, inoltre, saranno attrezzati con sistemi sonori multidimensionali grazie a Dolby Atmos.

### Quale filosofia sta alla base dell'Academy Museum?

È un sogno dell'Accademia da oltre 90 anni. Il museo attinge alle risorse intellettuali e materiali uniche dell'Accademy of Motion Picture Arts and Sciences per fornire al pubblico una visione senza

precedenti della storia e della magia del cinema, vissuta sia davanti che dietro lo schermo. I visitatori, quindi, oltre a esplorare questo incredibile mondo, potranno farsi un'idea di come il grande schermo abbia cambiato la nostra cultura e le nostre vite.

### Ci dice di più su come sarà strutturata l'area espositiva?

Il cuore pulsante sarà la mostra "Stories of Cinema", sviluppata su tre piani del Saban Building, incentrata su tutti gli aspetti delle arti e sulla storia della settima arte. Si tratta di una mostra in continuo sviluppo, in grado di riflettere la natura dinamica dei film, offrendo sempre ai visitatori qualcosa di nuovo. È soprattutto un percorso tematico, più che cronologico, e si pone in continuo dialogo tra passato e presente. Meritano poi una menzione l'enorme spazio dedicato a mostre temporanee, l'emozionante gallery "Oscars Experience" e un'esposizione di monumentali scenografie.

sound design, effetti speciali, recitazione, regia, produzione e molto altro. Non mancano poi importanti approfondimenti nel campo di effetti visivi, animazione (digitale e non) e stop-motion, sempre accompagnati da immagini in movimento, suoni, poster, oggetti di scena, bozzetti, fotografie, pupazzi e molto altro. Al terzo piano, oltre a un'esposizione degli Academy Awards, è presente "Oscar Experience": un ambiente immersivo che ricrea lo storico palcoscenico del Dolby Theatre di Hollywood, dove le più grandi figure del cinema ricevono i premi Oscar. Allo stesso piano è collocata "The Path to Cinema: Highlights from the Richard Balzer Collection", una mostra che indaga sulle fondamenta del cinema con un assortimento di oggetti precursori delle moderne tecnologie di proiezione, come lanterne magiche, zootropi, camere oscure e il primo proiettore cinématographe Lumière. Salendo di un piano troviamo la "Marilyn and Jeffrey Katzenberg Gallery", che ospita imponenti esposizioni temporanee. A esordire in questa sezione sarà una retrospettiva sul celebre animatore giapponese Hayao Miyazaki, fondatore dello Studio Ghibli (che ha collaborato attivamente all'allestimento), eccellenza giapponese nel campo dell'animazione. All'interno sarà possibile visionare materiale di produzione originale come bozzetti, character design, storyboard, layout, sfondi, clip e ambienti immersivi. L'Academy Museum ha già annunciato che nel 2022 sarà il turno di una nuova mostra temporanea intitolata "Regeneration: Black Cinema 1898-1971", sugli artisti e la cultura visiva del cinema nero in America e le sue molteplici espressioni, dai suoi primi passi al movimento per i diritti civili e appena oltre.

Infine, in un museo come questo non poteva mancare una vera e propria esperienza cinematografica. Per questo, all'interno sono presenti due sale con tecnologie allo stato dell'arte che consentono di proiettare film in ogni formato mai realizzato: il David Geffen Theater (1.000 posti) e il Ted Mann Theater (288 posti). Al loro interno, nel corso dell'anno si svolgeranno proiezioni, retrospettive e panel secondo un programma ben definito di carattere formativo.

## Un edificio "da Oscar"

Sono due gli elementi distintivi, ad alto valore simbolico, che contraddistinguono l'edificio dell'Academy Museum. Il primo è l'enorme cilindro dorato sulla facciata, sovrastante l'ingresso principale, che richiama alla mente la celebre statuetta degli Oscar. Il secondo è la struttura a sfera, sostenuta da imponenti colonne e connessa al museo tramite due ponti di vetro, progettata dall'architetto italiano Renzo Piano. Una struttura che, oltre a racchiudere all'interno il David Geffen Theater, presenta sulla sua sommità un'ampia terrazza panoramica con vista sulle iconiche colline di Hollywood e ricoperta da un tetto di vetro trasparente che consente una visione a 360 gradi. Una costruzione già destinata a diventare il simbolo dell'Academy Museum, una sorta di ponte ispiratore tra passato, presente e futuro. Per Renzo Piano, infatti, questa sfera avrebbe un significato metaforico ben specifico: «Si solleva da terra verso quel perpetuo viaggio immaginario attraverso lo spazio e il tempo che è il cinema».



# La carica delle **Baby** **Suv**



## Più grintose e capienti di una city car, ma decisamente più compatte delle loro cugine ipertrofiche senza rinunciare al comfort. Ecco perché piacciono quasi a tutti e l'offerta di nuovi modelli continua ad aumentare

di A.P. Artemi

**L**oro successo nasce da una considerazione un po' brutale: perché pagare a caro prezzo quintali di lamiera inutili? Se lo sono chiesto tutti gli automobilisti prima di puntare su una baby Suv, versione vitaminizzata delle city car con una lunghezza di poco superiore ai quattro metri. Ce ne sono per tutti i prezzi e tutti i gusti, dato che l'offerta di nuovi modelli continua ad aumentare, e anche le motorizzazioni sono le più disparate, dal caro vecchio gasolio all'elettrico, passando per ibride di ogni genere. Il motivo di tanto successo, sano risparmio a parte, è presto detto: queste auto sono ideali per donne e uomini, giovani e anziani, single e sposati e se la cavano alla grande per il

tempo libero, portare i figli a scuola, andare in palestra, fare lo shopping... La parola magica, insomma, è versatilità, un concetto che grazie alle dimensioni ragionevoli si concretizza anche nel potersi infilare in parcheggi negati alle cugine ipertrofiche. Il tutto senza dover rinunciare neppure a un grammo di comfort. Lo dimostra chiaramente la Ds 3 Crossback che, per esempio, può essere equipaggiata con la funzionalità che consente di usare come chiave lo smartphone e offre un livello 2 di guida autonoma. Ciò significa, in concreto, che l'auto mantiene da sola la distanza dal veicolo che la precede e resta autonomamente all'interno della propria carreggiata. Una volta arrivati a destinazione, ➔

La nuova Hyundai Kona si controlla con lo smartphone o con la voce ed è in grado di dare a chi la guida informazioni in tempo reale su traffico e disponibilità di parcheggi nelle vicinanze. In versione elettrica ha 480 km di autonomia. L'Audi Sq2 (a destra) è una sportiva con trazione integrale, assetto ribassato, cambio a doppia frizione e sette rapporti



poi, potete scordare sterzo, freno e acceleratore perché la piccola di casa Ds si parcheggia da sola. Sempre in tema di raffinatezze, le maniglie sono a scomparsa e si fanno vedere solo quando uno degli i-phone abilitati (fino a cinque) si avvicina alle portiere. Per quanto riguarda i motori, quelli più equilibrati sotto il profilo del rapporto tra consumi e prestazioni sono il tre cilindri a benzina da 130 cavalli e il turbodiesel quattro cilindri di uguale potenza. E c'è anche la versione elettrica, prezzi da 26 mila a 44.200 euro. Se la linea che mostra i muscoli della Ds la rende ideale per un battagliero single, il bagagliaio degno di nota della Ford Puma, a detta del costruttore il più ampio della categoria, strizza l'occhio a chi ormai tiene famiglia. È un'ibrida "mild" che recupera energia nelle fasi di decelerazione e fornisce un aiutino al motore termico (a benzina, da 125 a 155 cavalli, ma può essere a benzina, anche da 200 cv, o a gasolio) quando si accelera. La nuova Puma è disponibile anche nella versione con cambio automatico a doppia frizione, ideale per diminuire lo stress della guida in città. Chi la sceglie farà bene a mettere in preventivo anche la cifra richiesta per la versione Titanium X, che ha di serie preziosità come i sedili con funzione massaggio, un impianto audio da 575 watt e la ricarica wireless. Listino da 21mila a 33.500 euro. Se, poi, siete tra quelli che ogni tanto si regalano un'escursione in fuoristrada ecco la Jeep Renegade 4Xe, un'ibrida plug-in spinta da un motore turbo a benzina da 1.300 centimetri cubi e da un propulsore elettrico da 60 cavalli per un totale, a seconda delle versioni, di 190 o 240 cavalli. Tra le caratteristiche salienti di questa trazione integrale c'è la possibilità di viaggiare in modalità full electric per una cinquantina di chilometri con una velocità massima di 130 all'ora, ma anche uno scatto che non ti aspetti: per accelerare da zero a 100 all'ora bastano circa sette secondi. Meno reattivi, invece, i tempi di ricarica dato che per quella rapida ci vogliono un paio d'ore e per quella completa 3,5 ore. I prezzi variano tra i 38.500 e i 41 mila euro con una garanzia di otto anni sulle batterie. Punta soprattutto sulle prestazioni esube-



La Ds 3 Crossback (in alto) permette di usare come chiave lo smartphone e offre un livello 2 di guida autonoma. Se optate per la Peugeot 2008 (a lato) sceglietela con un tricilindrico a benzina o con uno dei silenziosissimi turbodiesel. Infine, se ogni tanto vi regalate un'escursione in fuoristrada, c'è la Jeep Renegade 4Xe (pagina accanto), ibrida plug-in spinta da un motore turbo a benzina da 1.300 centimetri cubi e da un propulsore elettrico da 60 cavalli



ranti, invece, l'Audi Sq2 (52.250), la versione sportiva della Suv formato mini della casa dei quattro anelli. Il suo due litri a benzina eroga infatti la bellezza di 300 cavalli che si traducono in una punta velocistica (autolimitata) di 250 chilometri orari e nei 4,8 secondi che bastano per completare la classica prova di accelerazione con partenza da fermo. La trazione è integrale, l'assetto ribassato, il cambio a doppia frizione e sette rapporti mentre i freni possono contare su dischi da 340 millimetri all'anteriore e 310 millimetri dietro. Chiaro, no? Questa è una stradista di razza purissima destinata a chi ha il Castrol nelle vene e ostenta lo stile racing sia fuori, con spoiler, minigonne e due terminali di scarico, sia dentro con il volante sportivo tagliato in basso, sedili contenitivi e una strumentazione che già da sola fa venire voglia di darci dentro con l'acceleratore. Meno muscoli ma comunque tanta sostan-

za per una baby Suv in salsa francese come la Peugeot 2008 (listino da 22.200 a 43.950) da scegliere con un tricilindrico a benzina o con uno dei silenziosissimi turbodiesel. Un consiglio: portatevi in garage la versione base e non tanto per motivi economici quanto perché è l'unica con gli strumenti a lancette che nell'era della digitalizzazione spinta all'estrema danno un tocco classico che fa la differenza agli occhi di chi se ne intende. Dedicata ai palati automobilisticamente più fini un'altra francese, la Renault Captur E-Tech full hybrid (listino da 27.250 euro) che, secondo i dati della casa, grazie a due motori elettrici che supportano quello a benzina può percorrere in modalità elettrica fino all'80% dei tragitti in città. Non ci si può ricaricare alla spina, fatto che per chi non ha un box diventa secondario data la cronica carenza di centraline, ma si risparmia comunque fino al 40% del carburante, si ha diritto all'esenzio-



## La qualità che ha decretato il successo di questo segmento è la versatilità

### Pronte al lancio

Da Tesla a Stellantis, i modelli in arrivo non mancano

Quando il piatto è ricco tutti i costruttori ci si ficcano; a partire da Tesla che investe la bellezza di 4 miliardi di euro nello stabilimento berlinese in cui prenderanno vita legioni di Y, un po' fuori taglia per la categoria (la vettura è lunga 4,77 metri, *in foto*), ma comunque le più piccole creature nate dal genio di Elon Musk. La Y, ça va sans dire, è un'elettrica al 100% mentre la Toyota Yaris Cross, versione tuttoterreno della omonima Yaris, punta in fase di lancio sull'alimentazione ibrida con una potenza di 116 cavalli ed emissioni di CO<sub>2</sub> inferiori ai 90 grammi per chilometro per la versione a trazione anteriore. Nonostante non siano ancora stati resi pubblici i prezzi, la Toyota ha aperto gli ordini online. La nuova B-Suv giapponese sarà in consegna a partire da settembre, ma la casa offre la possibilità di prenotarne un esemplare versando un anticipo (rimborsabile) di 250 euro. E pare che l'interesse sia stato così alto da aver già coperto il quantitativo di Yaris Cross destinato all'Italia per il 2021.

Chi, invece, può permettersi il lusso di non fare troppi conti troverà pane per i suoi denti con l'arrivo sul mercato della Lexus Bx. Di fatto è una Yaris Cross in versione lusso e sfarzo, ma se si vuole affermare il proprio status sociale si deve mettere in preventivo una robusta trasfusione di denaro verso un marchio del lusso a quattro ruote...

Alle grandi manovre sul fronte delle baby Suv non poteva mancare il gruppo Stellantis. Che per quanto riguarda i marchi di origine italiana punterà su un'Alfa Romeo che ha come nome provvisorio Brennero. Forse perché il valico lo passerà nel 2022, dato che la produzione avverrà in Polonia, per la precisione nello stabilimento di Tychy in cui sono state fabbricate nel corso degli anni anche due milioni e mezzo di 500.



ne dal bollo e si ha via libera nei parcheggi con le strisce blu oltre che, naturalmente, nelle Ztl. Tanta roba, insomma, e siccome anche l'occhio vuole sua parte vale la pena di spezzare una lancia a favore dei designer che hanno dato forma alla Captur realizzando una carrozzeria che segue la moda evitandone però accuratamente gli eccessi più pacchiani. Sulla stessa falsariga hanno lavorato gli stilisti di casa Opel per la Mokka, che nella versione elettrica garantisce un'autonomia di quasi 340 chilometri a patto che ci si vada piano con il riscaldamento o col condizionatore e si stia leggeri con il pedale del gas. Come dire che i 150 all'ora che si possono raggiungere in teoria spremendo fino in fondo i watt devono restare sulla carta, almeno se non si ha l'assoluta certezza di potersi abbeverare a una colonnina (listino da 22.250 a 40.250). Se, poi, siete alla ricerca di una piccola Suv smart cost il modello perfetto è la Kia Stonic, con prezzi a partire da 16.750 euro. Naturalmente la cifra sale se si desiderano raffinatezze come l'ibrido leggero da 100 cavalli o il cambio robotizzato. Meglio, quindi, abbandonare le velleità tecnologiche e puntare dritti sulla 1.200 che viene proposta anche nella versione a Gpl per un ulteriore risparmio protratto nel tempo. Infine, un modello che sembra fatto apposta per movimentare una riunione di famiglia. È la Hyundai Kona (listino da 22 mila euro a 49.600) e l'oggetto del contendere è inevitabilmente questo: meglio sceglierla ibrida o elettrica dura e pura? Partiamo da un argomento a favore della seconda e più radicale soluzione che si concretizza in un'autonomia di più di 480 chilometri, mentre a mettere tutti d'accordo è senz'altro la connettività: l'auto si controlla con lo smartphone o con la voce ed è in grado, tra l'altro, di dare a chi la guida informazioni in tempo reale sul traffico o sulla disponibilità di parcheggi nelle vicinanze. E se al conclave partecipa anche lo zio smanettone non ci sono problemi. Ditegli che la Kona che funziona con le batterie ha 204 cavalli. Lui sulle prime non ci crederà, ma che volete farci? In fondo appartiene anche lui all'era dei combustibili fossili... **■**

(ha collaborato Nicole Berti di Carimate)

© Giovanni Gastel



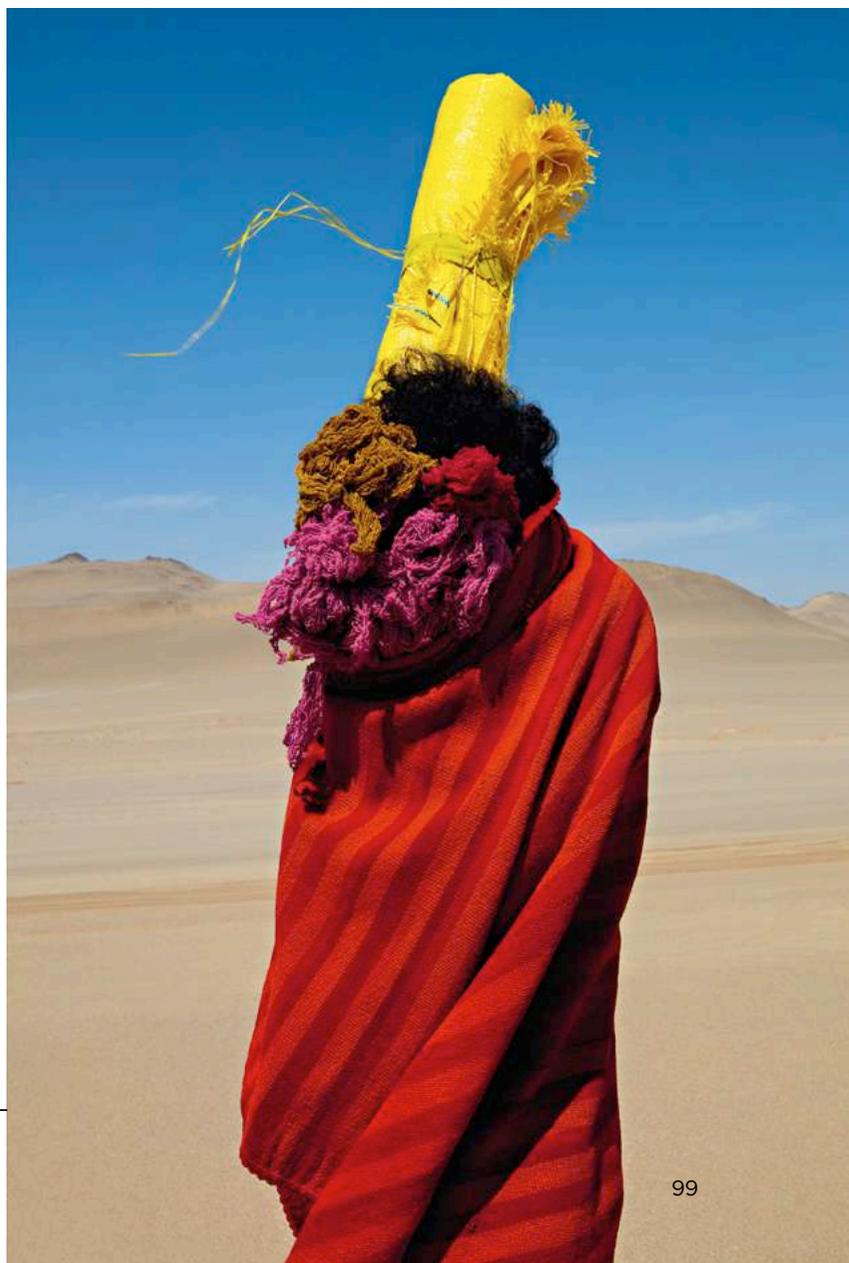
# Sguardi fuori dall'ordinario

**Sono quelli dei grandi fotografi italiani i cui scatti sono riuniti in *The families of Man*, al Museo Archeologico Regionale di Aosta**

di Francesca Amé

**D**alla caduta del Muro di Berlino alla pandemia ancora in corso: per raccontare la contemporaneità, mettendo a fuoco la storia, la politica, l'economia, la società e l'ambiente, servono lenti davvero speciali, servono sguardi fuori dall'ordinario. Come quelli di Letizia Battaglia, Gabriele Basilico, Paolo Ventura, Mario Dondero, Francesco Jodice, Franco Vaccari, Ferdinando Scianna, Oliviero Toscani, Adrian Paci, Gianni Berengo Gardin e altri ancora fino ad arrivare quasi a 60 firme di grandi, grandissimi fotografi italiani, capaci di riassumere in uno scatto, senza bisogno di troppe parole se non quelle necessarie alla didascalia, il senso di un'epoca, la nostra. È un progetto immenso, questo *The Families of Man*, promosso dall'Assessorato ai Beni Culturali della Regione Autonoma Valle D'Aosta, ideato e realizzato da Electa, che ne pubblica anche il corposo catalogo, e curato con passione da Elio Grazioli e Wal- →

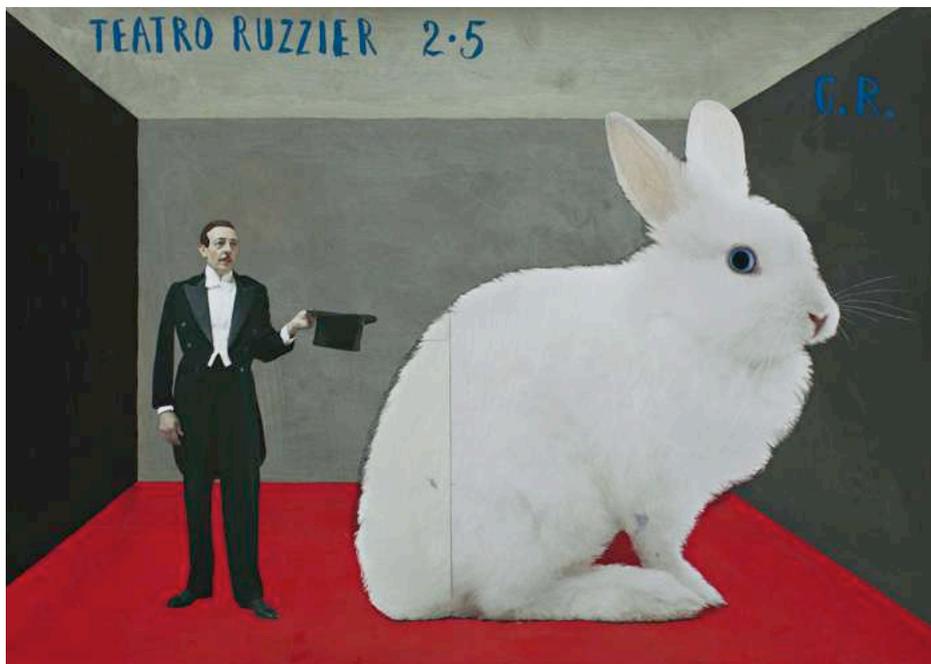
A destra, *Manta, Cochinilla Dyed Yarn, Polypropylene Sack, Body in Paracas* di Lorenzo Vitturi (2019, Archival Pigment Print), esposta nella terza sezione della mostra, dedicata alla pandemia e alla ripresa. Nella pagina accanto, *Donna, Zofia Borucka* di Giovanni Gastel (1991, stampa a getto d'inchiostro su carta Semigloss di 260 g/m2), opera esposta invece nella prima sezione



ter Guadagnini: fino al 10 ottobre è allestito negli spazi del Museo Archeologico Regionale di Aosta, come un affresco in carta fotografica, di profonda immediatezza e altrettanta intensità, come vedete dagli scatti che vi proponiamo, una selezione del centinaio di opere in mostra.

L'archetipo dell'indagine da cui muove l'esposizione è la celeberrima mostra fotografica *The Family of Man* ideata da Edward Steichen nel lontano 1955 al MoMA di New York, cui il titolo del progetto di Aosta rimanda in maniera più che evidente. Presentata in piena guerra fredda e dopo gli orrori della II Guerra Mondiale, *The Family of Man* fece il

© Ferdinando Scianna



Dall'alto verso il basso: *Marpessa e Gemelle* di Ferdinando Scianna (1987), *Teatro Ruzzier* di Paolo Ventura (2020) e *Olivo Barbieri, Site specific\_NYC 07* di Olivo Barbieri (2007)

**È un intenso affresco fotografico di profonda immediatezza**



© Courtesy Matteo Maria Mipelli

punto su un'epoca di profondo cambiamento e venne pensata per celebrare la dignità umana, la rinascita dopo il tormento. E non siamo anche noi forse reduci da un'altra guerra, quella contro il virus? Non è il momento, durante questi mesi estivi, di riflettere su un possibile futuro?

Se dunque alla mostra storica americana si rende omaggio fin nel progetto di allestimento e di grafica – felicemente ideati rispettivamente da Massimo Curzi e Leonardo Sonoli – l'esposizione al museo valdostano ha scelto di organizzare la narrazione del materiale intorno a due assi portanti, per meglio guidare il visitatore di passaggio. Il primo è meramente cronologico e procede per doppie decadi, con un focus particolare sull'anno scorso, quello pandemico (dunque: 1989-2000; 2001-2019 e 2020), il secondo è squisitamente tematico (e scandito nelle sezioni "la fine della modernità", "il mondo connesso", "la pandemia") per dare vita a un racconto per immagini dei più significativi sviluppi della società tra fine Novecento e primi decenni del Duemila. Vi troveremo, nell'innegabile e immediata suggestione delle fotografie, anche un diario puntuale della nostra storia presente e del passato appena prossimo, affinché non si trasformi – questa la lezione da tenere a mente – in un inutile tempo remoto. **L**

© Courtesy Guidi & Scheen Arte Contemporanea

# Beauty Coach

Da Lancaster una gamma di solari pensata anche per le pelli più delicate e sviluppata per ridurre l'impatto sull'ambiente



Lancaster  
**SUN SENSITIVE**  
 Lancaster-beauty.com

Con la gamma Sun Sensitive di Lancaster anche la pelle più sensibile può ritrovare il piacere di esporsi al sole per ottenere un'abbronzatura naturale, graduale e uniforme. Le sue formule sensoriali e performanti agiscono infatti sul 100% dello spettro solare, nel pieno rispetto della pelle e dell'ambiente.

In particolare, per ridurre l'impatto sull'ecosistema marino, Lancaster ha sviluppato una combinazione di filtri solari privi di Ossibenzone, Octinossato, Ottocrilene, Omosalato e senza nanoparticelle. E le confezioni sono prodotte con materiali riciclati post-consumo.



# Quale futuro per i multimarca?

**Il mondo delle lancette sta vivendo un momento di grande cambiamento e i primi ad esserne travolti sono stati i negozi indipendenti. Ecco perché e come potranno garantirsi un futuro**

**I**l mondo della distribuzione orologiera da sempre vede come primo e storico riferimento l'orologeria multimarca. In Italia, diversamente dal resto del mondo, oggi non sono ancora le catene distributive a dettare legge a produttori e acquirenti, quanto una serie imponente di negozi indipendenti, che hanno nel loro portfolio diverse marche, spesso posizionate anche in segmenti diversi. Questo per soddisfare prima di tutto i loro clienti, che sono e rimangono il

bene primario: «Le orologerie hanno una relazione con i clienti che è spesso molto personale e che di fatto non si limita alla semplice distribuzione», ha detto qualche mese addietro Roberto Beccari, all'epoca a.d. di LVMH Watch & Jewelry Italy, «ma si estende anche all'interpretazione dei loro bisogni e desideri nel tempo. Il problema più grosso è l'aspetto qualitativo e d'innovazione: di attività di altissimo livello ce ne sono poche, si contano forse su due mani. Il retail si è modifica-



to da tempo, come anche le aspettative dei consumatori. Si cerca sempre l'appagamento dei propri bisogni, la competenza e la "culla" relazionale, ma anche intrattenimento, esperienza e soprattutto coerenza con l'immagine dei marchi proposti». Ma il concetto alla base di tutto non è solamente quello economico? «In parte. Quello che si vuole salvaguardare è l'appeal del marchio, della sua capacità di rispondere al bisogno di riflettere le aspirazioni e l'identità del suo target di riferimento. Le risorse economiche e il loro sviluppo derivano dal rispetto di questo principio. Nei punti vendita multibrand esistono alcune complicazioni che si riferiscono all'efficace gestione del portafoglio delle marche trattate. Ognuna di esse cerca di mantenere o accrescere la propria posizione indipendentemente da tutto, creando imbarazzi e difficoltà nei dealer, che spesso non hanno la forza di trattare la situazione in piena obiettività. Un fenomeno naturale

In queste pagine, le immagini di due multimarca storici e ancora centrali per il mercato orologiero in Italia. A destra e in basso, Pisa Orologeria (Milano); a sinistra Hausmann & Co. (Roma)

## Pisa Orologeria chiude il 2020 in attivo



Nel momento di massima incertezza sociale ed economica, lo scorso anno Pisa Orologeria ha deciso di investire in nuovi progetti, dimostrando di saper resistere a periodi avversi grazie a una gestione aziendale accurata nel corso degli anni e al rapporto consolidato con la clientela locale. Questi i numeri del 2020: dopo un 2019 chiuso con 77,4 milioni di euro di ricavi (+8,4% sul 2018) l'epidemia da Covid-19 ha stravolto le logiche commerciali e distributive di una città come Milano e dell'intero panorama internazionale. Il lockdown prolungato, le zone rosse e il blocco del turismo hanno fatto decrescere i ricavi del 2020 del 36,9% (48,8 milioni di euro) rispetto al risultato raggiunto nel 2019 dopo un triennio di stabile e sensibile crescita.



allo stato attuale, ma portatore di immobilismo e di assenza di stimoli innovativi che le dinamiche di mercato e il consumatore possono invece premiare».

Il risultato è oggi una sorta di silenziosa guerra tra multibrand e boutique monomarca (di queste parleremo nei prossimi numeri), dove i primi tentano di "trattenere" il più possibile i marchi altovententi, mentre le seconde, per riuscire a ripagare i costi esorbitanti, pretendono che la concorrenza sia il più possibile azzerata. Il risultato è una rivoluzione, iniziata già da anni ma ben lungi dall'essere conclusa, che ha visto chiudere tante vetrine da parte dei marchi più importanti, lasciando spesso realtà di provincia ma comunque altovententi, senza il prodotto da proporre ai propri clienti. In mezzo ci sono i clienti, che hanno visto volatilizzarsi la parola sconto, che vorrebbero comprare ma non trovano più gli orologi in vendita

(rimpiazzati da liste d'attesa), che non trovano più nel negozio di fiducia quello che vorrebbero.

A tutto questo non c'è una soluzione, se non quella di una maggiore intraprendenza da parte dei multimarca, una consapevolezza del proprio valore e la volontà di investire nel futuro e magari trovare un modo per unire le forze tra più punti vendita, in maniera tale da diventare interlocutori interessanti per le Case orologiere. Il futuro è comunque un'incognita. Una cosa è certa: le marche che vendono di più stanno cercando di rendere autonoma e personale la distribuzione. Le altre, altrettanto interessanti per l'acquirente finale, saranno la soluzione sia per gli acquirenti che vogliono indossare un orologio e non fare un presunto investimento, sia per i multimarca che sapranno cogliere l'occasione ed essere assertivi sul prodotto e sulla qualità nella vendita. 

# Tutti fuori!

I complementi d'arredo ideali per godersi ogni minuto della bella stagione

## Dandelion

[Annabeljames.co.uk](http://Annabeljames.co.uk)

Le Dandelion light di Annabel James sono luci da giardino a energia solare in grado di accendersi automaticamente al tramonto e spegnersi all'alba. E grazie al loro design che ricorda i denti di leone s'inseriscono perfettamente nel verde.

## Tropez Sunbed

[presshommes.studio](http://presshommes.studio)

Moderno e lussuoso, l'originale lettino Tropez di Hommés Studio vi permetterà di ricaricare le energie con stile proprio come se foste nell'esclusiva Saint-Tropez.

## Ex.moon

In-es.com

Realizzate in nebulite, un mix di resina e fibre che riproduce visivamente la superficie lunare in tutte le sue venature, le lampade Ex.moon di In-es.artdesign emettono una luce plastica e morbida, in grado di regalare un'atmosfera romantica a ogni giardino.



## Simonia

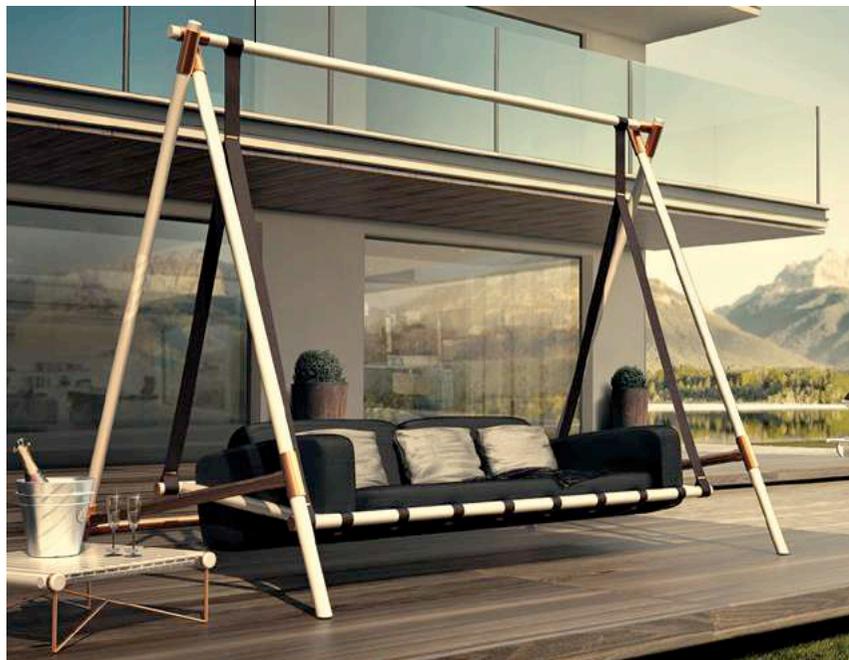
Viadurini.it

Lunga 150 centimetri, la panca da giardino Simonia è realizzata al 100% in legno di Teak ecologico certificato Fsc, per unire al design il massimo rispetto per l'ambiente.

## Fable Swing

Myface.eu

Fable Swing di MyFace reinterpreta il classico dondolo in chiave contemporanea, per rivivere un must d'altri tempi senza rinunciare a un tocco di modernità



**Riaprono le porte della trattoria al Cacciatore, accogliente e raffinato ristorante del country resort La Subida, nella campagna del Collio. Ad accogliervi, Tanja, seconda generazione della famiglia Sirk, con il fratello sommelier Mitja e il marito-chef Alessandro Gavagna**

# Tradizione a tavola

**U**na tavola apparecchiata nel mondo più accogliente e raffinato – senza perdere la genuina rusticità della campagna del Collio – un respiro mitteleuropeo che si unisce a classe ed eleganza internazionali, in grado di accontentare tutti e, soprattutto, di rinfrancare animo spirito e golosità. È l'incanto della famiglia Sirk, che ha riaperto le porte della sua trattoria al Cacciatore all'interno del country resort La Subida (Go). Un team composto in sala da Tanja e il fratello Mitja, giovane e brillante sommelier, mentre la cucina è affidata al marito Alessandro Gavagna, stellato dal 2008.

**Voglia di stare all'aperto e mangiare sotto il cielo, cosa si trova di speciale questa estate in casa Sirk?**

Le novità sono freschezza e leggerezza, attenta semplicità e decisione. Abbiamo fatto diventare le verdure protagoniste di alcuni piatti, come il Peperone in carpaccio, mari-





**TRATTORIA AL CACCIATORE**  
Via Subida, 52 - 34071  
Cormons (Go)  
**Lasubida.it**

nato in miele e aceto di uva Sirk, condito di ciliegie del Collio, maionese al profumo di acciughe del golfo e il verde dei piselli. O il Filetto di melanzana marinato al pesto di basilico, in crosta di pane ai cereali e il fresco del cetriolo.

**Slovenia, Italia ed Est Europa: come si sposano queste aree d'influenza?**

La nostra cucina nasce dalla cultura mitteleuropea, che porta nei piatti un concetto diverso dalla classica tradizione mediterranea: l'uso della frutta con piatti salati, lo sposalizio della selvaggina con il pesce d'acqua dolce. Un concetto concreto di agro-dolce.

**La cacciagione è un piatto di moda, ma in controtendenza con alcune richieste del pubblico: come gestite questa contraddizione?**

La selvaggina alla Subida è sempre stata di casa. Negli anni abbiamo cercato di approvvigionarci nel modo più etico possibile, grazie alla collaborazione con la famiglia Aleotti, titolare di S. Uberto, che ci fornisce selvaggi-



In senso orario, partendo da sinistra: il lombo di capriolo in crosta di polenta di Trussio e fiori del finocchietto selvatico; il sommelier Mitja Sirk e la sala della trattoria al Cacciatore. Nella pagina accanto, Tanja Sirk

na sparata in natura, da caccia di selezione da censimento della popolazione nei parchi naturali. Cosa c'è di più naturale e sostenibile di un animale, nato libero, vissuto allo stato brado e cacciato nel suo habitat naturale fino alla fine, senza lo stress procurato dagli allevamenti intensivi?

**Quali sono gli elementi che si possono trovare solo nel Collio a tavola?**

Uno dei prodotti principe del Collio è la Rosa di Gorizia, tipico radicchio invernale, ha un processo di maturazione lungo e laborioso che lo rende molto particolare. In inverno troviamo anche la Brovada (rape inacidite nelle vinacce). In primavera si usano molto le erbe spontanee come lo Sclopit (silene), gli Urtisons (germogli del lupolo selvatico) e i Rusculins (germogli del pungitopo).

**Com'è impostata la carta dei vini?**

Mitja ha voluto rispettare la linea disegnata da papà, ovvero dare molto spazio a una scelta di vini locali e con peculiarità e storie da raccontare. Sempre più presenti sono le

piccole aziende agricole con vini di nicchia e gusti da riscoprire. Oltre a questo c'è anche spazio per la sua passione, il vino in senso più ampio. Territori e vignaioli che ha avuto il piacere di conoscere e che apprezza, ma che provengono da diverse parti del mondo. Dall'Argentina al Rodano, dal Piemonte alla Ribera Sacra. Gli piace organizzare serate dove raduna pochissime persone per stappare bottiglie di pregio, annate storiche, vini difficili da reperire.

**Qualche abbinamento riuscito tra vini locali e vostri piatti storici?**

I Girini, le briciole di pasta con la rosa di Gorizia, la salsiccia sgrassata accompagnata dal Friulano Ronco della Chiesa di Nicola Manfredari al Borgo del Tiglio. E poi il Cervo con le uova di trota e il pistacchio, accompagnato dal Rosso Riserva della famiglia Bensa, La Castellada; infine gli Zlikrofi, tortelli della Valle d'Idira ripieni di patate, accompagnati dal sugo dell'arrosto e dal vecchio Montasio con la Ribolla di Josko Gravner. **L**

## AL CINEMA



# FREE GUY - EROE PER GIOCO

WALT DISNEY COMPANY

**DALL'11.08**

In *Free Guy*, commedia d'azione condita con momenti romantici diretta da Shawn Levy (*Una notte al museo*), Ryan Reynolds interpreta un personaggio non giocante di un videogame (quelli che di solito restano sullo sfondo a fare coreografia e che non possono interagire con l'azione del gioco). È programmato per essere un comune impiegato di banca che ormai vive incastrato nella routine quotidiana, movimentata unicamente dalla "solita" rapina del gamer che si diverte a svaligiare la cassaforte. Ma un giorno qualcosa cambia e la sua intelligenza artificiale lo spinge a rompere gli schemi e a mettersi letteralmente in gioco...



## Fast and furious 9

UNIVERSAL PICTURES

Dal 18.08



L'attesa è finita. Nel nono capitolo del franchise Dom Toretto (Vin Diesel) è pronto a sfrecciare di nuovo a tutta velocità quando, proprio nel momento in cui si stava godendo una vita tranquilla fuori dal giro con Letty e suo figlio, una nuova minaccia lo costringerà a confrontarsi con i peccati del suo passato. Torna a riunirsi sul grande schermo quindi la squadra diretta da Justin Lin e composta da Michelle Rodriguez, Tyrese Gibson, Chris "Ludacris" Bridges, Jordana Brewster, Nathalie Emmanuel e Sung Kang. Nel cast anche John Cena, Helen Mirren e Charlize Theron.

## Come un gatto in tangenziale - Ritorno a Coccia di morto

VISION DISTRIBUTION

Dal 26.08



Paola Cortellesi e Antonio Albanese stanno per tornare nel sequel della commedia campione di incassi, sempre diretta da Riccardo Milani. La storia riprende tre anni dopo la fine del film e dalla relazione d'amore tra Monica e Giovanni che, come si erano predetti sulla panchina di Piazza Cavour, è durata poco, anzi pochissimo, proprio come un gatto in tangenziale. Nel cast tornano Sonia Bergamasco (nei panni di Luce) e Claudio Amendola (Sergio) a cui si aggiungono le new entry Luca Argentero e Sarah Felberbaum.



## SERIE TV

See Season 2

Apple Tv+

Dal 27.08

Jason Momoa sarà il protagonista di questa estate in televisione. L'attore di *Aquaman* tornerà nella seconda stagione di *See*, sci-fi distopico ambientato in un futuro in cui l'umanità è stata decimata da una pandemia e i pochi rimasti hanno perso la vista. In una Terra popolata da ciechi, solo due gemelli sono in grado di vedere. Come anticipato dal finale, mentre Baba Voss (Jason Momoa) e Kofun (Archie Madekwe) sono sulle tracce di Haniwa (Nesta Cooper), la regina Kane (Sylvia Hoeks) pianifica di usare l'esercito per restaurare il suo potere con l'aiuto di Maghra. (Hera Hilmar). La guerra è quindi alle porte.

In *Sweet Girl*, dramma in arrivo su Netflix dal 20 agosto, Jason Momoa interpreterà anche il ruolo di un marito che vuole vendicarsi delle persone responsabili della morte di sua moglie, proteggendo nel frattempo la figlia,



## IN SCENA



## Michela Giraud La verità, nient'altro che la verità lo giuro!

Dopo il successo di *Lo! Chi ride è fuori*, il comedy show di Amazon Prime Italia, Michela Giraud è pronta a far ridere nuovamente il pubblico con il suo monologo *La verità, nient'altro che la verità lo giuro!*, in cui darà voce a manie e tic di una generazione, facendo a pezzi etichette e convenzioni italiote. Il tour toccherà varie città italiane, tra cui Roma (14 luglio), Nichelino (15 luglio), Bergamo (16 luglio), Arenzano (23 luglio), Mantova (30 luglio), Palermo (22 agosto), Zafferana Etnea (24 agosto), Fasano (27 agosto), Galatone (28 agosto), Napoli (29 agosto), Faenza (16 settembre) e Bologna (21 settembre).

## SUL PALCO



## Umberto Tozzi

### Songs

Umberto Tozzi, dopo lo stop forzato per la pandemia, è tornato sul palco in un tour live intitolato *Songs*. L'evento sarà un importante tassello nella sua carriera visto che per la prima volta si esibirà in uno show completamente acustico. Il pubblico avrà così la possibilità di ascoltare i suoi più grandi successi e alcune canzoni che non sono mai state eseguite in concerto, chicche del suo repertorio, recuperate per l'occasione e a cui verrà data una nuova, emozionante, veste acustica. Il tour passerà anche da Vigevano (Castello Sforzesco, 9 luglio), Roma (13 luglio), Treviso (Arena della Marca, 16 luglio), Udine (Castello, 17 luglio), Ferrara (Piazza Trento Trieste, 25 luglio), Marina di Pisa (Piazza Viviani, 7 agosto), Zafferana Etnea (Anfiteatro Falcone e Borsellino, 18 agosto).

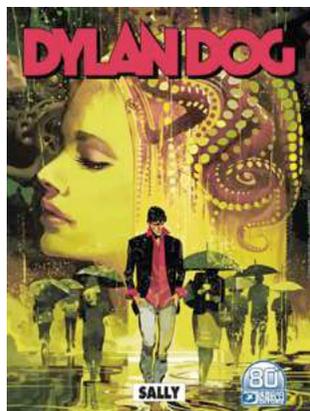
## VIDEOGAME



## F1 2021

Uscirà il 16 luglio l'atteso *F1 2021*, la nuova esperienza di corsa di nuova generazione che includerà i team, i piloti e i circuiti del Mondiale di Formula 1 di quest'anno. Introducendo una nuovissima modalità storia (*Braking Point*), la modalità Carriera ampliata con l'opzione per due giocatori per unirsi online e divertirsi in cooperazione o rivalità e tre nuovi circuiti (Portimão, Imola e Jeddah), il gioco offrirà nuovi modi per provare l'emozione di gareggiare ai massimi livelli al vertice del motorsport. *F1 2021* sarà disponibile su PlayStation 5, Xbox Series X|S, PlayStation 4, Xbox One e su Pc tramite Steam.

## FUMETTI



## DYLAN DOG OMAGGIO VASCO

A cura di Roberto Recchioni  
Sergio Bonelli Editore

Dylan Dog e Vasco Rossi insieme in una trilogia di fumetti che rende omaggio a tre grandissime hit del rocker: *Sally*, *Albachiara* e *Jenny*. L'occasione è quella di celebrare l'anniversario del famoso Indagatore dell'Incubo, le cui avventure sono giunte quest'anno alla soglia dei 35 anni. La sceneggiatura degli albi - curati da Roberto Recchioni - è stata affidata a Paola Barbato, Gabriella Contu e Barbara Baraldi. Corrado Roi, Sergio Gerasi e Davide Furnò hanno visualizzato il tutto con la loro arte, mentre Gigi Cavenago e Fabrizio De Tommaso hanno illustrato le copertine. A *Sally*, uscito il 30 giugno, seguiranno *Albachiara* il 30 luglio e *Jenny* il 31 agosto.

## MUSICA



## Mahmood

### Ghettolimpo

Universal Music

Dopo lo straordinario successo di *Soldi*, la hit che gli ha fatto vincere il Festival di Sanremo, diventando in breve tempo la canzone italiana più ascoltata di sempre su Spotify e Apple Music, Alessandro Mahmoud torna a imporsi sulla scena musicale. Il suo nuovo album *Ghettolimpo* apre a un mondo dalle molteplici sfaccettature, dove ogni traccia rimanda a una simbologia e alla storia di un personaggio, rivelandosi all'ascoltatore brano dopo brano. Un universo popolato di dei e svariate figure, dove si uniscono le suggestioni tratte dai miti greci insieme alle esperienze di eroi moderni che vivono la loro quotidianità. Anticipato dal singolo *Inuyasha* (disco di platino), e da *Klan* e *Zero* (brano che fa parte della colonna sonora dell'omonima serie originale Netflix), l'intero disco è frutto della continua ricerca e sperimentazione musicale di Mahmood.

Con il patrocinio  
e la collaborazione del



CONSIGLIO  
NAZIONALE  
DEL  
NOTARIATO

© ARAGORN

Foto: Bruna Rotunno

Marco, manager

Federica, medico e ricercatrice

## 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.** È 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](mailto:fondazione.oncologia@ospedaleniguarda.it)

02 6444 2821 oppure 02 6444 2291

[www.oncologianiguarda.org](http://www.oncologianiguarda.org)



ONCOLOGIA NIGUARDA ONLUS

# Estate in Islanda

Volete fuggire all'afa estiva? L'ultimo giallo di Ragnar Jónasson è quello che fa per voi

**D**imenticate l'afa estiva e la luce accecante del sole a mezzogiorno. Leggere un romanzo di Ragnar Jónasson significa fare un viaggio di migliaia di chilometri e ritrovarsi in Islanda. E non l'Islanda cittadina di Reykjavik, ma quella selvaggia dei fiordi del Nord, fatta di piccoli paesini in cui tutti si conoscono eppure non mancano segreti e storie criminali. In *Notturmo Islandese*, quinto capitolo della serie *Dark Iceland*, il nuovo ispettore capo della polizia di Siglufjörður, viene ucciso a sangue freddo in una casa abbandonata, alle porte della città. L'indagine toccherà ad Ari Þór, ex studente di teologia diventato poliziotto quasi per caso, e al suo vecchio superiore, Tómas, arrivato appositamente dalla capitale. L'inchiesta tocca la politica locale e si scontra con i boss del posto, che portano avanti i loro equivoci affari col tacito consenso

di tutti. E mentre il sole si prepara a sparire dietro le montagne per due lunghi mesi, passo dopo passo, viene alla luce anche una scia di soprusi e violenza che sembra attraversare l'intero Paese. Il risultato è un giallo appassionante, merito anche del vivido cast di personaggi che ne è protagonista.

## La citazione

*«A terra, a pochi metri da quella casa minacciosa, giaceva un uomo in divisa. Era immobile. Ari Þór lo illuminò con la sua torcia per accertarsi che fosse proprio Herjólfur, benché sapesse che non poteva essere nessun altro. La vista del sangue che si raccoglieva in una pozza sotto di lui lo lasciò senza fiato; non credeva ai suoi occhi. Istintivamente si piegò sul collega per cercare di cogliere qualche segno di vita. Con le dita che tremavano, non riusciva a trovargli il polso. In quel momento si rese conto che anche lui poteva essere in pericolo».*



Ragnar Jónasson  
**NOTTURMO  
ISLANDESE**  
Marsilio



Marco Steiner  
**NELLA MUSICA DEL VENTO**  
SALANI

*Fondatore, con Patrizia Zanotti e Hugo Pratt, della casa editrice Lizard, Marco Steiner si distingue per una scrittura che all'incanto visionario del celebre fumettista unisce la spietatezza selvaggia di Cormac McCarthy. Il risultato è un appassionante romanzo d'avventura che vivere atmosfere magiche.*



Eric Jorgenson  
**L'ALMANACCO DI NAVAL RAVIKANT**  
ROIEDIZIONI

*Naval Ravikant è il fondatore di Angellist, Epinions e Vast.com e come Angel investor è stato uno dei primi a scommettere su startup di grande successo globale come Twitter, Uber, ClubHouse e centinaia di altre, dieci delle quali sono diventate "unicorni". Questo libro riunisce le sue più illuminanti interviste e riflessioni, utili consigli sul cammino da intraprendere per una vita più felice e più agiata.*



Jonathan Lethem  
**L'ARRESTO**  
LA NAVE DI TESEO

*In un futuro non troppo lontano il mondo è stato colpito dall'Arresto, una misteriosa calamità per cui i mezzi di trasporto e le reti di comunicazione, i computer, gli elettrodomestici e persino le armi hanno smesso di funzionare. Ma il produttore Peter Todbaum riesce a raggiungere il Maine con un poderoso mezzo a propulsione atomica e i racconti del suo viaggio apocalittico attraverso gli Usa tornano a insinuare l'idea di una possibile evoluzione nella collettività.*



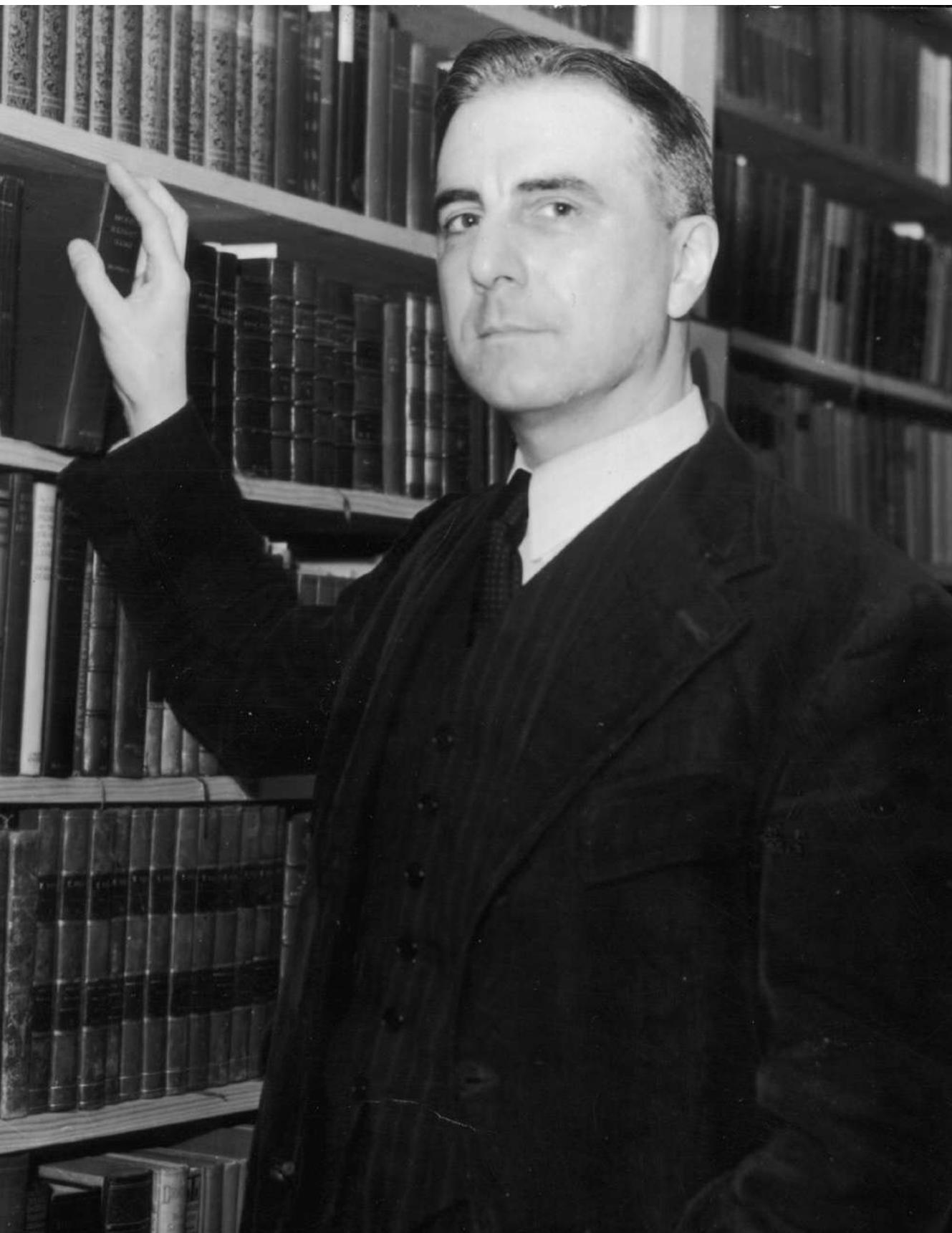
E. Cantarella - E. Miraglia  
**L'IMPORTANTE È VINCERE**  
FELTRINELLI

*Lei è una profonda conoscitrice del mondo antico, lui un brillante giornalista sportivo. Insieme, hanno scritto la più insolita, colta, informata e divertente guida ai giochi olimpici, da Olimpia a Tokyo 2021. A unire passato e presente, una raccolta di "storie parallele" in cui campioni dell'antichità vengono accostati a campioni del presente, lontanissimi eppure vicinissimi.*



Domingo Villar  
**LA SPIAGGIA DEGLI AFFOGATI**  
PONTE ALLE GRAZIE

*Un marinaio annegato e i fantasmi di un vecchio naufragio sono gli ingredienti chiave della nuova indagine dell'ispettore Leo Caldas. Con lui tornano i suoi comprimari e, soprattutto, la Galizia di Domingo Villar, autentica coprotagonista: sole bruciante e nebbie, piogge improvvise, marinai taciturni, bar, osterie e quell'oceano che la isola e la unisce al resto del mondo.*



© Gettyimages

# Julien Green

«Finché si è inquieti si può stare tranquilli».

bresciani.it



**BRESCIANI**  
1970

#PERFECTSHOT



**SCATTO STRAORDINARIO**

# X60 Pro (5G)

Co-engineered with **ZEISS**



Servizio di Pick up a domicilio



Riparazione Display nei primi 6 mesi

Trovi le modalità per accedere al servizio su [www.vivo.com/it/support](http://www.vivo.com/it/support) o chiamando il numero verde 800510520



OFFICIAL SMARTPHONE



Le immagini hanno valore puramente indicativo e possono differire dal prodotto effettivo. Google Play sono marchi di Google LLC.