



Gianni Rovelli

Banca Mediolanum Michela Lucchesini

Beko

Marzia Farè

Eolo

Gabriele Monda

Ferrarelle

Lorenza Luti

Kartell

La variabile technique.

I Top 10 Marketers in Italia
2021

Guillame Perrin **L'Oréal**

Roberto Zepponi **Royal Unibrew** Paola Saggese **Unilever** Davide Lunardelli

Xiaomi

Solène Mallet

Zalando







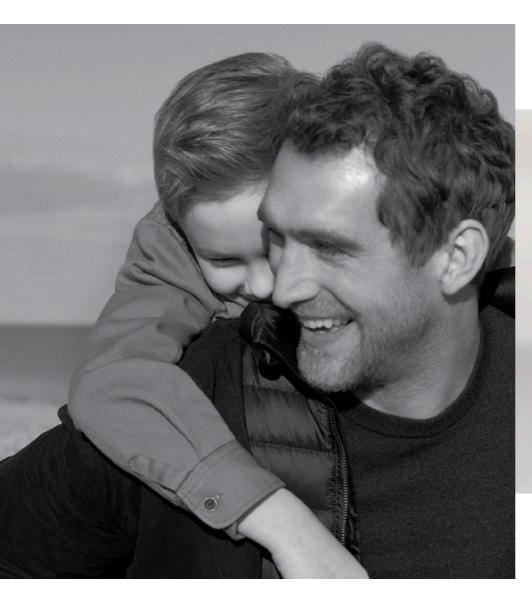








OGNI TRADIZIONE HA UN SUO INIZIO





UN PATEK PHILIPPE NON SI POSSIEDE MAI COMPLETAMENTE.

SEMPLICEMENTE, SI CUSTODISCE. E SI TRAMANDA.

CALENDARIO ANNUALE, QUADRANTE STILE REGOLATORE REF. 5235/50R

Patek Philippe Boutique



Milano · Via Pietro Verri 9 Tel. 02/762081 · www.pisaorologeria.com

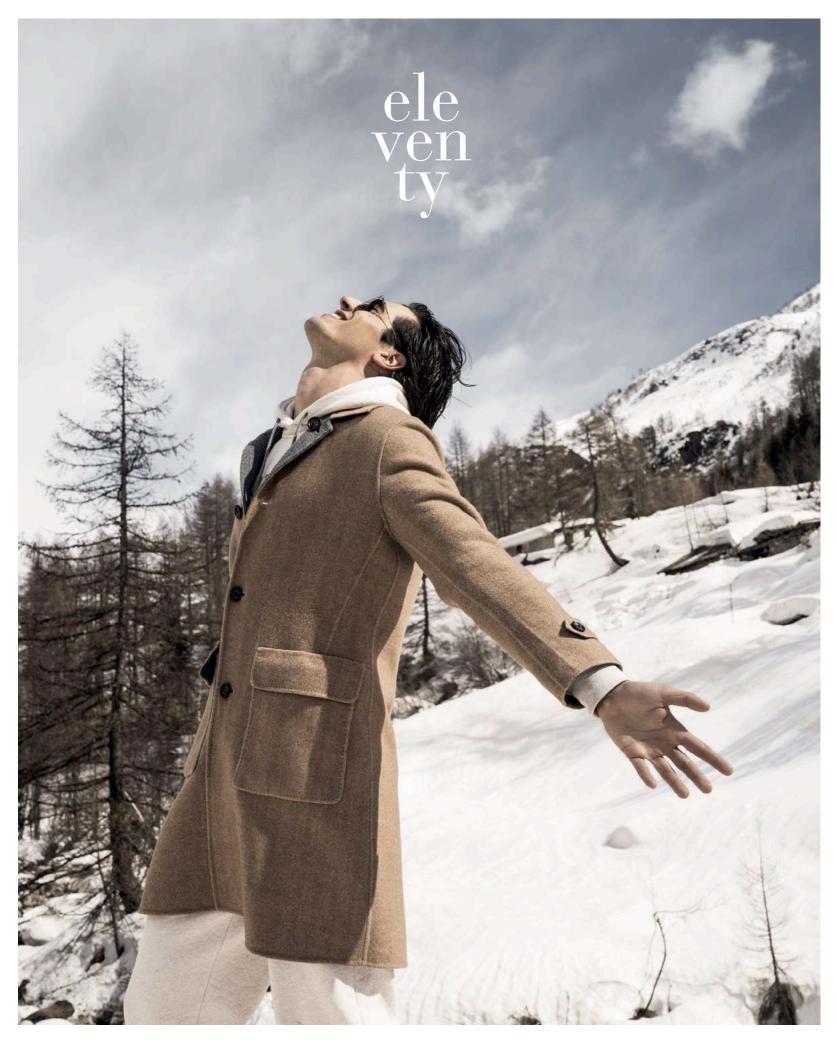
I Top 10 Marketers in Italia seconda edizione

Succede sempre così con una nuova tecnologia, se ne parla a lungo e poi capita qualcosa che costringe tutti a passare dalle teorie ai fatti concreti. E pare proprio che, dopo l'abbuffata digitale espressa durante la pandemia, per l'A.I. stia accadendo altrettanto. Infatti, secondo un'analisi condotta da McKinsey il marketing è probabilmente la funzione aziendale in cui l'intelligenza artificiale esprimerà il massimo valore. Mentre, in base ai risultati di una ricerca condotta da Deloitte a livello globale, è stato confermato che tre dei cinque obiettivi principali di questa tecnologia sono proprio orientati a migliorare prodotti e servizi, crearne di nuovi e rafforzare le relazioni con i clienti. In una parola, al marketing. Al contempo, può dirsi esploso definitivamente anche l'utilizzo dei big data nell'assidua ricerca di una profilazione che si è fatta via via sempre più accurata. È proprio in base a queste riflessioni che abbiamo individuato i Top 10 Marketers italiani di questa seconda edizione, per farci rivelare come si sono mossi e si stanno muovendo nel complesso universo digitale. Ci siamo fatti raccontare iniziative e riflessioni maturate sul campo; non trascurando le indicazioni di chi, pur adottando e puntando sulla tecnologia, ritiene prioritaria l'interazione tra persone ancor prima dei processi selettivi affidati alle macchine.

È come se il marketing si trovasse nella strada di mezzo tra ciò che è stato e ciò che sarà, tra il confermare l'efficacia delle tecniche di comunicazione adottate fino a ieri e il riconoscere gli indubbi vantaggi del nuovo che avanza. D'altra parte quello del marketing è da sempre il terreno delle possibilità, ancor più che delle certezze, in un mix di creatività e concretezza che ha pochi eguali tra le varie funzioni presenti all'interno di una qualsiasi impresa.

Vito Sinopoli





Vivere per lavorare o lavorare per vivere?

Forse è in errore chi pensa che l'eredità più importante che la pandemia lascerà al mondo del lavoro sia l'ampliamento dello smart working all'interno di imprese e pubblica amministrazione. Perché forse il lascito con cui ci troviamo e ci troveremo a che fare è qualcosa di più complesso e profondo, che andrà a incidere sul concetto di produttività all'interno dei posti di lavoro e, ancora di più, sulla vita stessa. C'è infatti chi ha coniato il termine Great Resignation per quel fenomeno che dopo il lockdown sta spingendo migliaia di americani (e non solo, visto che si sta replicando anche in Europa) a lasciare il vecchio posto di lavoro, e non perché abbiano trovato qualcosa di meglio, ma semplicemente perché non corrispondente più alle proprie aspettative di qualità di vita. In smart working i lavoratori sono riusciti a darsi più tempo, a scandire le giornate in base al proprio ritmo, a staccare quando si era al limite per recuperare (e magari sforare oltre il consentito) anche in orari non canonicamente lavorativi. Tornare stabilmente nei luoghi di lavoro significa invece per molti rientrare in degli schemi prestabiliti e rigidi, in un inquadramento che ormai comincia a stare stretto a molti. A troppi. Basti pensare che, secondo un report di Microsoft, il 40% dei dipendenti a livello internazionale ha intenzione di dimettersi entro l'anno. Come dire? Se le aziende non cambiano, i dipendenti alla lunga – le costringeranno a farlo. Perché hai voglia di concedere dei benefit, è il rapporto tra aziende e lavoratori che deve cambiare, sempre più in un'ottica di collaborazione, di compartecipazione, anziché di dipendenza e, men che meno, di contrapposizione. Certo, il disastro economico causato dalla crisi non aiuta a tenere i nervi saldi, ma per le aziende sane subire l'emorragia di competenze potrebbe costituire un elemento se non fatale quando almeno un ostacolo alla ripresa, perché ogni dipendente porta via con sé un know how unico e prezioso.

Quel che è certo che la pandemia ha imposto a chiunque una riflessione su cosa si voglia veramente dalla propria vita e, di rimando, dal proprio lavoro. Certamente, negli Usa la Great Resignation trova linfa dalla maggiore mobilità che contraddistingue da sempre quel mercato del lavoro, ma è anche vero che solo le motivazioni emotive e psicologiche che accompagnano l'assolvimento di una mansione all'intero di un'impresa hanno molto a che fare con il rendimento, con la produttività, al di là e al di sopra della contropartita salariale. In definitiva, non tenere conto che sempre più persone – finalmente e per fortuna - si sono rese conto che si lavora per vivere (una vita piena di soddisfazioni, così come di impegno e responsabilità, anche nel lavoro...), e non si vive per lavorare (in un impiego mal sopportato e full immersion, per quanto più o meno ben pagato), per gli uffici delle risorse umane delle aziende potrebbe costituire presto un grave errore.

Linda Parrinello

sommario businesspeople.it





17 INSIDER



- **18** Pictures
- 20 Numerology
- 22 Events
- 23 Into the future
- 24 Exhibition
- 26 People
- 28 Smart home
- 30 Verba (non) volant

61 BUSINESS IS BUSINESS

62

Ricominciamo dalla competitività

Una vera concorrenza è indispensabile per rilanciare l'economia. Ecco cosa prevedono in proposito il Pnrr e il ddl dedicato





68

L'Italia che meritiamo

Secondo l'economista Roger Abravanel al nostro Paese manca "l'ecosistema delle opportunità". Il governo Draghi riuscirà a creare le condizioni per un vero cambiamento? 72

Bando al rumore!

Spesso sbagliamo a prendere decisioni perché influenzati da un gran numero di fattori incontrollabili. Ma un modo per risolvere il problema, almeno in parte, c'è



78

A servizio del non profit tricolore

Il lavoro di Fondazione Italia Sociale, nata per aumentare le risorse private da dedicare al Terzo settore





CIOCCOLATO ASSOLUTO

PIACERE ASSOLUTO

IL CACAO RARO E PREZIOSO, DA NOI SELEZIONATO, INCONTRA L'ECCELLENZA ARTIGIANALE E L'ARTE DEL BLENDING PER L'ESPERIENZA DI GUSTO AMEDEI PIÙ ESCLUSIVA E PERSISTENTE DI SEMPRE.

SCOPRI IL CIOCCOLATO AMEDEI, UN'OPERA D'ARTE UNICA AL MONDO.







amedei.it



83 FREE TIME

84

Muscoli d'acciaio

Il braccio di ferro ha conosciuto un'inattesa popolarità grazie al Covid-19. È un modo per socializzare e fare sport

90

Truffe a quattro ruote

Le vendite della auto online sono finalmente decollate, ma con loro hanno subito un incremento vertiginoso anche le fregature. Vi sveliamo come evitarle



94

Alba nel segno di Burri

La Fondazione Ferrero mette in mostra le opere dell'artista in due grandi progetti espositivi



97

Beauty coach

Triple Stitch, il nuovo tris di fragranze firmate Ermenegildo Zegna

98

Il tempo dal vivo

A partire dai Geneva Watch Days 2021, l'Alta Orologeria torna mettere in mostra i suoi capolavori



100

Abitare a colori

Complementi d'arredo dalle tinte forti per un salotto allegro e di carattere

102

Rientro in ufficio (ovunque sia)

Indipendentemente da dove lavorerete, questi dispositivi miglioreranno le vostre performance

104

La sostenibilità è pop

Oggi attenzione all'ambiente e ai temi sociali è un must per tutti, ma per lo chef Davide Oldani lo è da sempre

106

Le vin en rose

Il Chiaretto di Bardolino è riuscito a cavalcare un fenomeno di mercato, offrendo un prodotto territoriale riconoscibile

108

Entertainment

Gli appuntamenti da non perdere per il tempo libero

112

Mistero non convenzionale

È quello al centro del nuovo noir di Guillame Musso, la cui spiegazione sembra andare oltre la sfera della razionalità

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, Beatrice Broglio, Karin Ebnet, Paolo Gobbi, Andrea Gori, Andrea Nicoletti, Francesco Perugini, Anna Tortora

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 conferit 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 I/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 26/10/2021

ANES ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDITORIA DI SETTORE

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







© iStock

INSIDER

PERSONE FATTI & AFFARI DAL MONDO



pictures businesspeople.it



Fascino a volo d'uccello

Fino al 5 dicembre la città di Siena ospita in una mostra le immagini più belle del Drone Awards 2021, contest internazionale che ha coinvolto fotografi da oltre 100 Paesi nel mondo

no stormo di migliaia di oche dalle zampe rosa che volano su terreni ancora innevati, immortalate dal fotografo norvegese Terje Kolaas, è lo scatto vincitore assoluto dei Drone Awards 2021, il principale concorso internazionale dedicato alla fotografia aerea. La foto, intitolata *Pink-Footed Geese Meeting the Winter*, è stata selezionata tra decine di migliaia di immagini inviate da fotografi di 102 Paesi e, insieme ai primi scatti classificati nelle otto categorie del premio, sarà protagonista della mostra *Above Us Only Sky*, in programma a Siena fino al 5 dicembre in occasione del Siena Awards, festival internazionale delle arti visive.

Info: festival.sienawards.com

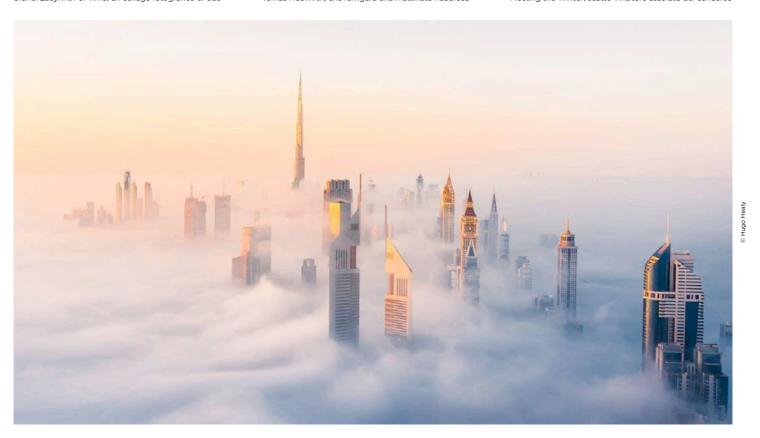




In queste pagine, alcuni degli scatti premiati in occasione dei Drone Awards 2021. Dall'alto a destra, in senso orario: *Labyrinth of Time*, un collage fotografico di due

diverse stagioni realizzato nelle Terme di Priessnitz (Repubblica Ceca) da Tomáš Neuwirth; *City in the Sky* di Tomáš Neuwirth, che raffigura una mattinata nebbiosa

a Dubai; *Sheep in Congress*, un gregge di pecore ritratte in Israele da Yoel Robert Assiag; e *Pink-Footed Geese Meeting the Winter*, scatto vincitore assoluto del concorso



FONTE: GSMA - THE STATE OF MOBILE INTERNET CONNECTIVITY 2021

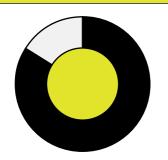
C'è banda per tutti, ma...

Malgrado l'internet mobile sia ormai a disposizione della quasi totalità della popolazione mondiale, circa 4 miliardi di persone non ne traggono benefici



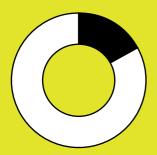
94%

È la quota di pianeta coperta da banda larga mobile nel 2021; la copertura è cresciuta dell'**1%** rispetto all'anno precedente



84%

È la crescita della copertura mondiale di **4G** nel 2020

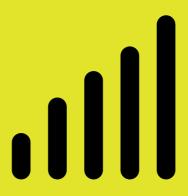


17%

È la crescita della copertura globale di **5G** nel 2020



PER APPROFONDIRE



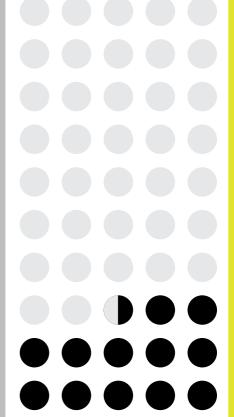


84% e 92%

Sono rispettivamente le coperture di **4G** e **3G** raggiunte nei Paesi a basso reddito nel 2020



della popolazione adulta ignora i benefici dell'internet mobile



450

Sono i milioni di persone che ancora non hanno alcun accesso 3G o migliore



3,8

Sono i **miliardi** di persone, pari a quasi la metà della popolazione, che non usano la banda larga mobile, malgrado

3,4

miliardi di queste persone abbiano accesso a reti adatte



LE RISPOSTE DI CUI ABBIAMO BISOGNO SONO OVUNQUE. BASTA CHIEDERE AI DATI.

Proteggere le persone dalle frodi, migliorare l'assistenza sanitaria e i servizi pubblici: i dati possono fare cose straordinarie. Tutto ciò che serve sono le domande giuste e gli analytics più innovativi di SAS. Perché crediamo che tutti possano rendere il mondo migliore, più veloce e rispettoso. Dobbiamo solo chiedere ai dati.



events businesspeople.it



Due ruote a tutto watt

Riflettori puntati su Eicma, la fiera internazionale del ciclo e motociclo che torna questo mese a Milano con un focus sulla mobilità elettrica. Grande attesa per Valentino Rossi

opo un anno di pausa forzata dovuta alla pandemia, l'Esposizione internazionale delle due ruote (Eicma) tornerà ad animare gli spazi di Fiera Milano a Rho dal 23 al 28 novembre. La sei giorni di appuntamenti, di cui i primi due dedicati agli addetti ai lavori, sarà l'occasione per conoscere le ultime novità sul fronte delle due ruote, ma anche della micromobilità. I mezzi green saranno inevitabilmente protagonisti della 78esima edizione di Eicma. La partecipazione di importanti brand come Zero Motorcycle, Vmoto Soco, Ox Motorcycles, Next Electric Motors, Tromox e Garelli è solo la

cartina tornasole di un mercato delle due ruote a trazione elettrica che in Italia, tra 2019 e 2020, ha fatto registrare un +84,5% e continua a crescere anche nel 2021 con un +5% sui primi nove mesi dell'anno.

Ad accrescere ulteriormente l'attesa sarà la prima partecipazione del nove volte campione del mondo, Valentino Rossi, che debutterà a Eicma pochi giorni dopo il suo ultimo Gp della carriera. Il pilota di Tavullia sarà l'ospite d'onore in occasione dell'evento *One More Lap* di giovedì 25 novembre presso l'Arena MotoLive della fiera. Info: eicma.it

Novembre 2021 into the future



A spasso con Tod

Talk or drive, ovvero "chiacchiera o viaggia", o più semplicemente Tod. È stata battezzata così la panchina motorizzata che potrebbe rivoluzionare la mobilità e gli arredi urbani delle città nel prossimo futuro. Il concept, ideato dagli studenti di design Corentin Janel e Guillaume, si è aggiudicato il premio della Ford Fund Smart Mobility Challenge, un concorso realizzato dalla Casa automobilistica in collaborazione con la Royal College of Art con l'obiettivo di proporre nuove soluzioni per una mobilità urbana sostenibile, che potessero rappresentare anche un vantaggio per la comunità. Gli inventori di Tod si sono aggiudicati

un premio di circa 15 mila euro, che permetterà loro di trasformare il progetto in realtà. Nell'idea degli studenti, questa panchina prevede due modalità di utilizzo. Nella versione statica, Tod può ospitare fino a tre persone e può collegare due panchine con un piano quadrato per creare un tavolo da picnic. Nella modalità mobile, fino a due persone possono spostarsi a una velocità massima di 20 km/h. Un vano chiuso posto al centro della panchina può essere utilizzato per riporre eventuali bagagli, mentre le bande elastiche ai lati consentono di trasportare oggetti lunghi o corti.



Alle origini del Neoplasticismo

Dal 24 novembre il Mudec di Milano ospita il più grande progetto espositivo mai dedicato a Piet Mondrian nel nostro Paese, svelando il percorso che portò l'artista dalla tradizione del paesaggio olandese allo sviluppo di uno stile unico

rriva per la prima volta a Milano un progetto espositivo dedicato a Piet Mondrian, il padre del Neoplasticismo (De Stijl), quel movimento nato nel 1917 su iniziativa dello stesso Mondrian e Theo van Doesburg che innovò arte, architettura e design. In programma al Mudec dal 24 novembre al 27 marzo 2022, la mostra *Piet Mondrian. Dalla figurazione all'astrazione*, si propone di analizzare il processo evolutivo artistico che portò il pittore olandese dalla figurazione all'astrazione, dalla tradizione del paesaggio olandese allo sviluppo del suo stile unico, che l'ha reso inconfondibile e universalmente celebre.

Promossa dal Comune di Milano e prodotta da 24 Ore Cultura - Gruppo 24 Ore, l'esposizione è stata realizzata con il contributo del Kunstmuseum Den Haag, detentore della più importante

collezione di opere di Mondrian al mondo, che ne ha prestate ben 60; in mostra anche altri capolavori provenienti da importanti musei e collezioni private.

Osservando i lavori di Mondrian si potrà scorgere una progressiva evoluzione stilistica, che ha il suo punto di partenza nel naturalismo e nell'impressionismo e passa poi via via attraverso il post-impressionismo, i fauves, il simbolismo e il cubismo. In tale contesto, una parte centrale della sua produzione è la pittura di paesaggio. Prevalenti in tutta la prima fase della sua carriera di artista, i paesaggi olandesi vengono successivamente affrontati da Mondrian con una varietà di stili e di tecniche che attestano non solo l'influenza di vari movimenti artistici, ma anche la sua ricerca di un'espressione personale.

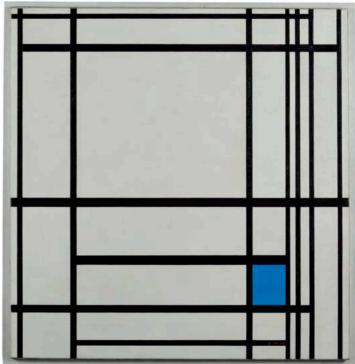






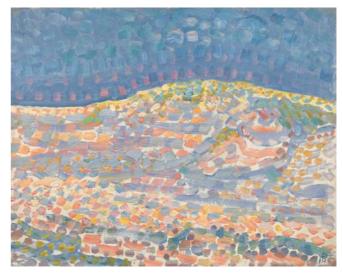
Alcune delle opere in mostra al Mudec. Partendo da sinistra, in senso antiorario: *Mare dopo il tramonto* (1909), *Devozione* (1908), *Mulino a Domburg* (1908), *Studio* pointilliste di una duna con crinale a destra (1909), *Fienile* a Nistelrode (1904) e Composizione con linee e colore III (1937), provenienti dal Kunstmuseum Den Haag. Nella pagina accanto, in alto a sinistra, Composizione II (1929), in prestito dal National Museum of Serbia di Belgrado











A Forina il Business di Vodafone

Lorenzo Forina, una lunga carriera in Telecom Italia e un passato nella consulenza (Value Partner e McKinsey) è il nuovo direttore di Vodafone Business Italia. Il manager succede a Giorgio Migliarina, che assume il ruolo di Vodafone Business Group Product and Services Director.

Luca Vismara cresce in Wiko

Wiko ha affidato a Luca Vismara il ruolo di Sales Manager Open Market per l'Italia. Il manager, entrato nell'azienda produttrice di smartphone nell'aprile 2015, ha alle spalle un'esperienza decennale nel mondo del consumer tech e delle Telco.

Cunico affianca Ibarra in Engineering

Massimo Cunico è il nuovo Cfo di Engineering Ingegneria Informatica. Il manager, negli ultimi due anni VP e Cfo di Pirelli Tire Noth America, affiancherà Maximo Ibarra, manager già al vertice di Sky Italia, Kpn e Wind Tre, e designato Ceo dell'azienda lo scorso aprile.







Banca Mediolanum

Giovanni Pirovano

Presidente

Novità al vertice di Banca Mediolanum dove il Cda, preso atto delle dimissioni dalla carica di presidente e amministratore presentate dal fondatore Ennio Doris (nuovo presidente onorario) ha scelto come suo successore il vicepresidente del gruppo, Giovanni Pirovano. Nel ruolo di vicepresidente nominata Annalisa Sara Doris. Haier Europe

Emiliano Garofalo

Country Manager Italia

Haier Europe ha affidato a Emiliano Garofalo l'incarico di Country Manager per l'Italia. Dopo una lunga carriera in Mediamarket, Garofalo è entrato nel gruppo Candy Hoover nel 2016 come direttore commerciale Italia Candy Retail e ha poi partecipato al processo di integrazione di Haier, estendendo le sue competenze fino al ruolo di Deputy Country Manager.

Hsbc

Anna Tavano

Co-Head of Global Banking Continental Europe

Anna Tavano, oltre 20 anni di esperienza nel settore bancario, è la nuova Co-Head of Global Banking Continental Europe di Hsbc. Entrata nel gruppo nel dicembre 2018 come Head of Global Banking Italia, Tavano guiderà ora anche tutte le attività di Global Banking in Francia, Grecia, Irlanda, Lussemburgo, Paesi Bassi, Paesi nordici e Spagna.

Bracco entra in Panasonic

Stefania Bracco è la nuova Marketing Manager della divisione Heating & Cooling Solutions di Panasonic Italia. Laureata in Ingegneria per l'ambiente e il territorio al Politecnico di Milano, ha alle spalle vent'anni di esperienza nel settore Hvac, maturata in Daikin Italia.

Vincenzo Pompa guida BrandOn Group

Vincenzo Pompa è il nuovo a.d. di BrandOn Group, società che abilita le aziende a vendere online. Il manager romano, che subentra a llaria Tiezzi, dopo 17 anni nella consulenza (Arthur Andersen e Bain & Co.) è stato Ceo di PosteCom oltre che Ceo di Postel.

A Lammers gli stabilimenti di Nestlé Italia

Nestlé ha scelto l'olandese Paul Lammers come nuovo Head of Operations Italia e Malta, con il compito di coordinare l'attività degli stabilimenti nel nostro Paese. Nel gruppo dal 2000, subentra a Marco Toppano, nuovo Confectionery Zone Emena Head of Operations.

Ferrarelle: le Hr a Tartaglia

Adriano Tartaglia è il nuovo direttore Risorse umane del gruppo Ferrarelle. Classe 1978, il manager è entrato in azienda nel 2017 come responsabile gestione delle risorse umane, dopo un percorso di oltre dieci anni in ambito Hr in aziende come Disney, Upim e Ricoh.

Nuova organizzazione in Acqua di Parma

Davide Gallone è il nuovo direttore commerciale Italia di Acqua di Parma. Laureato in Business Administration all'Università Bocconi, Gallone ha iniziato nel 2006 come District Account in Danone fino a diventare nel 2019 Sales Director per Danone e Alpro.

Doppia nomina per Salvatore Ferragamo

Il gruppo Salvatore Ferragamo ha rafforzato la struttura manageriale nell'area Nord America e della Region Emea con la nomina di nuovi vertici. In particolare, Daniella Vitale ha assunto il ruolo di Ceo North America, mentre Vincenzo Equestre è il nuovo Ceo Region Emea.



Etro

Fabrizio Cardinali

Chief Executive Officer

Etro, maison del lusso milanese, ha affidato a Fabrizio Cardinali il ruolo di Ceo. Il manager, in carica dal quarto trimestre 2021, vanta oltre 25 anni di esperienza manageriale nel promuovere la crescita di marchi del lusso a livello internazionale. Prima dell'ingresso in Etro, ha lavorato per 13 anni in Dolce & Gabbana con una parentesi di cinque anni in Richemont.

Wpp Italia

Paola Maffezzoni

Pr & Marketing Director

È Paola Maffezzoni la nuova Pr & Marketing Director in Italia di Wpp. Con più di dieci anni di esperienza nel settore, la manager ha iniziato il suo percorso professionale all'interno di Wpp nel dipartimento Business Intelligence & Insight di GroupM, dove in seguito ha assunto l'incarico di Head of Marketing & Communications, ruolo che continuerà a mantenere.

Olivetti

Quang Ngo Dinh

Amministratore delegato

Si chiama Quang Ngo Dinh il nuovo a.d. di Olivetti. Il manager è entrato in Tim nel 2019, assumendo rilevanti responsabilità sia di marketing che di vendita retail. Nato a Roma nel 1978, ha lavorato in ambito Sales e Marketing (15 anni tra Wind e Vodafone) prima di una breve esperienza da vice presidente Marketing e Digital di Alitalia.

Fortinet: il Ceo è Palermo

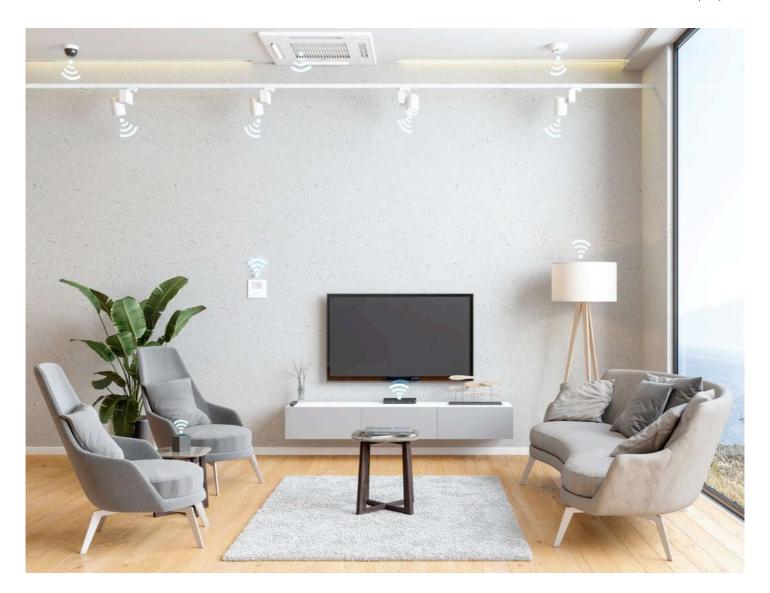
Massimo Palermo è il nuovo Country Manager Italia e Malta di Fortinet, realtà specializzata in soluzioni di cybersecurity. Con un'esperienza ventennale consolidata in ambito Ict, prima di questo incarico Palermo è stato al vertice di Avaya Italia.

Ruggiero al vertice di Edenred

Fabrizio Ruggiero è il nuovo direttore generale e a.d. di Edenred Italia. Il manager vanta importanti esperienze nei settori "Leisure, Travel & Transportation" e "Business & Financial Services". Negli ultimi dieci anni è stato in Europcar Mobility Group, ricoprendo da ultimo l'incarico di Group Deputy Ceo.

Arlotta Head of Sales di Fandango

La milanese Fandango Club ha affidato a Michele Arlotta – ex Discovery Media, Urban Vision e De Agostini, l'incarico di Head of Sales del gruppo. Il manager entra nella società specializzata in branded entertainment con il compito di incrementarne ulteriormente il business.



Il soggiorno nuovo cuore della casa hi tech

La tecnologia all'interno delle abitazioni ha cambiato abitudini e stili di vita degli italiani, che ora sarebbero pronti a rinunciare a una casa più grande, pur di avere dispositivi intelligenti

a cucina la stanza attorno alla quale ruota tutta la nostra vita famigliare? Forse un tempo.

Oggi il vero focolare domestico si trova in soggiorno. È quanto emerge da un'indagine condotta da NielsenlQ e Lg Electronics in occasione dei primi 25 anni di presenza dell'azienda sudcoreana nel nostro Paese. In questi cinque lustri, la tecnologia ha guadagnato sempre più spazio nelle nostre case al punto che

un intervistato su due sarebbe pronto a rinunciare a una casa più grande, pur di avere dei dispositivi smart nella propria abitazione.

A spostare gli equilibri dalla cucina al soggiorno è stata, in particolare, la smart Tv, il dispositivo intelligente preferito dal 71% degli italiani e oggi in grado di soddisfare le esigenze di intrattenimento di tutta la famiglia grazie a numerose applicazioni integrate. Sul podio dei

dispositivi preferiti anche il computer (62% delle preferenze) e gli smart speaker (33%), seguiti da frigoriferi (39%) e lavatrici smart (35%). Come ci si immagina la casa del futuro? Il 65% dei più giovani spera in dispositivi che possano occuparsi di tutte le faccende domestiche, ma in generale l'attenzione è orientata soprattutto al benessere personale: da qui a dieci anni, infatti, il climatizzatore potrebbe acquisire ancora più importanza del televisore.

DOPPESICK DICHIARAZIONE DI DIPENDENZA

ISPIRATO DALLA VERA STORIA
DI COME UNA BUGIA HA RESO DIPENDENTE L'AMERICA



DISNEP+

Serie Originale in Esclusiva dal 12 Novembre



Randi **Zuckerberg**

Imprenditrice

Non è salutare per le persone lavorare e basta. La gente rimane nella stessa azienda per uno, due anni perché dopo un po' è esausta, ne ha abbastanza, invece dovremmo avere una cultura aziendale che includa anche gli interessi delle persone al di fuori degli uffici. Se permetti alle persone di seguire le loro passioni, resteranno in azienda anche dieci, quindici anni.

Elio Germano **Attore**

C'era un famoso anarchico russo, Alekseevic Kropotkin, che diceva: «Se riuscissimo a metterci nei panni degli altri, tanto da sentire gli altri come se fossimo noi, non avremmo più bisogno di leggi. Perché non faremmo mai qualcosa contro qualcun altro, che sentiremmo come fosse noi». Per questo bisognerebbe fare teatro nelle scuole, perché l'esercizio di mettersi nei panni degli altri, è un qualcosa che ci può far diventare veramente una società migliore.



Interior designer e imprenditrice

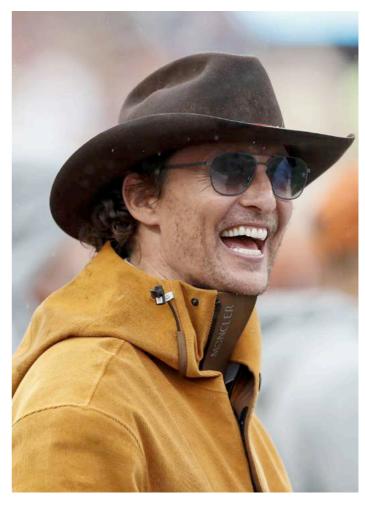
Iris Apfel

Se vuoi mantenerti giovane, devi restare giovane nello spirito. Conservare lo stupore, non prenderti troppo sul serio ed essere curioso: ecco il mio elisir di lunga vita. Così ci si mantiene giovani, un po' bambini, aperti alle novità e pronti per un'altra avventura. Mi rifiuto di diventare una vecchia bacucca: mi sono autoproclamata l'adolescente più attempata del mondo e ho intenzione di continuare così.



Matthew McConaughey

Il nostro percorso è frutto dell'incontro fra autodeterminazione e destino. È una danza.



Alberto Forchielli

Imprenditore ed economista

Pensate che adesso i cinesi con il passaporto sono solo 160 milioni, il 12% della popolazione. Un domani arriveranno a mezzo miliardo e il turismo cinese offuscherà il sole. Chi saprà fare business con i cinesi avrà grande soddisfazione, mentre gli altri finiranno a fare i camerieri dei cinesi





PRIMA, DI NOME E DI FATTO

Forever Prima è lo strumento di scrittura pioniere dell'era della scrittura con punta in Ethergraf. Con il suo stelo allungato di forma conica e sottile, è in grado di scrivere senza necessità di inchiostri né di ricariche. Si distingue tra gli strumenti di scrittura comuni, superando definitivamente il concetto di pura funzione e trasformandosi nell'accessorio di design perfetto per chi desidera avere sempre una storia da raccontare. La trovate qui nelle sue versioni con finitura argento, oro giallo e oro rosa.





I Top 10 Marketers in Italia
2021

Come nella precedente edizione, in questo secondo appuntamento con la nostra selezione annuale dei 10 marketing manager più influenti del nostro Paese, abbiamo voluto puntare i riflettori su un elemento dirompente. Stavolta parliamo dell'uso della tecnologia. Della quale abbiamo chiesto ai nostri interlocutori di raccontarci le capacità già espresse all'interno delle loro aziende e le potenzialità future tra A.I. e big data

Banca Mediolanum

Gianni Rovelli

Beko

Michela Lucchesini

Eolo

Marzia Farè

Ferarelle

Gabriele Monda

Kartell

Lorenza Luti

L'Oréal

Guillame Perrin

Royal Unibrew

Roberto Zepponi

Unilever

Paola Saggese



Un dato risulta ormai assodato: è tempo di un nuovo marketing. Ma quale? Certamente di uno capace di creare una nuova normalità rendendola di per sé speciale. Ma in tutto questo che ruolo sta giocando l'impiego della tecnologia? A che punto A.I. e dati vengono già utilizzati per riscrivere parametri e metodi? Quali le potenzialità per il loro impiego nell'immediato futuro? Esistono limiti invalicabili dalla tentazione di una digitalizzazione generalizzata?

Anche i top 10 marketers che abbiamo individuato per questa seconda edizione del nostro focus, hanno dovuto rispondere a queste domande ormai ineludibili. Questo perché i tempi sono maturi per un nuovo modo di fare comunicazione d'impresa, che sappia intercettare i vecchi bisogni (pre-pandemia) e quelli nuovi (post-pandemia). Bisogni che sono figli diretti dei numerosi stimoli e delle nuove consapevolezze sorti in occasione dell'emergenza sanitaria ed economica che ci ha sovrastato – e continua ancora in parte a sovrastarci – a livello globale. Perché se le esigenze e le aspettative dei destinatari della comunicazione sono cambiati, anche chi comunica deve evolversi sia nei processi che nei contenuti. Anche alla luce del fatto che il propagarsi a macchia d'olio delle competenze digitali in strati della popolazione prima meno predisposti, ha indotto un'insperata accelerazione nell'utilizzo dell'hi tech.

Xiaomi

Davide Lunardelli

Zalando

Solène Mallet

Gianni Rovelli

BANCA MEDIOLANUM

Direttore comunicazione e marketing commerciale



B

Banca Mediolanum nasce, per un'intuizione di Ennio Doris, già con una spiccata vocazione tecnologica. Cosa rappresenta per voi, oggi, questa variabile?

È vero, il nostro Dna è tecnologico dalla nascita, ma la vera intuizione di Ennio Doris è stata quella di mettere la tecnologia a disposizione delle persone. Persone intese da un lato come clienti – che possono così utilizzare la banca in maniera semplice, in piena libertà e autonomia, – e, dall'altro, come family banker, affinché la tecnologia sia un abilitatore della relazione con i clienti. Ciò che ci contraddistingue, quindi, è l'unione, il binomio, dei due fattori.

Dunque, guardando al futuro, vede le nuove tecnologie sempre più o supporto dei family banker per offrire un servizio in grado di migliorare nel tempo?

Assolutamente sì. Da anni all'interno della mia Direzione continuiamo a investire in campo tecnologico. Nel 2017 abbiamo rinnovato in modo deciso e rilevante il nostro Crm, integrandolo con piattaforme sofisticate che permettono anche la lettura dei big data. Continuiamo a sviluppare modelli sempre più evoluti per intercettare al meglio i bisogni dei clienti attraverso l'intelligenza artificiale e il machine learning che consentono un costante arricchimento del patrimonio di informazioni aggiuntive a disposizione, non solo della banca, ma anche dei family banker.

Come si concilia l'utilizzo di tutti questi nuovi strumenti tecnologici con il focus sul rapporto personale tra family banker e clienti che è alla base del vostro successo?

La realizzazione di progetti concreti esplica al meglio in che modo impieghiamo la tecnologia e le informazioni raccolte a favore dei clienti e del nostro business. Grazie alla nostra app e alla conoscenza relativa ai nostri clienti possiamo offrire a circa la metà di loro, ossia più di 620 mila persone, la possibilità di ricevere un prestito in modo istantaneo attraverso pochi tap sul cellulare. E con "istantaneo" intendo che una persona può trovarsi in un negozio, non avere sul conto la somma necessaria per un prodotto che desidera e chiedere un prestito (fino a 2.000 euro) immediatamente per concludere l'acquisto. Ecco che, allora, proprio grazie alle nuo-

ve tecnologie e alle informazioni a nostra disposizione, che siamo in grado di fornire un servizio semplice e utile al cliente e, al contempo, offrire una fonte di business alla banca. Un' altra applicazione fa riferimento a un tema centrale, come quello della retention dei nostri clienti. Oggi, grazie a tutte le informazioni raccolte sui loro comportamenti, possiamo prevedere meglio un eventuale rischio di abbandono, segnalar-

La tecnologia è un abilitatore della relazione con i nostri clienti

lo al family banker e gestire la relazione, trovando le giuste leve – personalizzate – per sviluppare una maggiore fidelizzazione. A testimoniare l'utilità di questo strumento sono i numeri: se nel 2013 avevamo un tasso di retention del 93,1%, inferiore alla media di mercato delle principali banche, oggi abbiamo raggiunto il 95,5%, superando di oltre un punto percentuale la media di sistema.

Rimanendo sempre in tema di relazioni, durante la pandemia avete fatto migrare sul digitale i numerosi eventi che organizzate ogni anno. Pensate di lasciarli almeno in parte sulle piattaforme online o ritiene che sarà fondamentale riportarli in presenza?

Non posso esimermi dall'utilizzare un termine oggi molto di moda, phygital. Sono convinto che in futuro continueremo con una formula ibrida, in grado di offrire entrambe le opzioni. Il nostro modello di business fortemente incentrato sull'attività dei nostri consulenti finanziari vede nella realizzazione di eventi una leva importante di consolidamento della relazione con la propria clientela. Prima della pandemia, nel 2019, abbiamo organizzato quasi 3.500 eventi fisici sul territorio italiano. Nel 2020 ci siamo immediatamente adeguati al new normal che ormai caratterizza le nostre vite e abbiamo trasformato quelle occasioni di incontro in 700 eventi digitali che, grazie al potenziale della Rete, ci hanno permesso di raggiungere un numero equivalente di persone. Ora, solo nel primo semestre 2021 abbiamo già toccato quota 850 eventi digitali e, da qualche settimana, abbiamo ripreso anche gli incontri in presenza. Credo che la direzione sia proprio questa: compresenza di eventi fisici sul territorio e digitali, spesso in contemporanea.

Siete stati la prima banca in Italia a strutturare una vostra tv aziendale, con quali obiettivi?

La tv aziendale è nata proprio come momento di informazione per la rete di vendita, per rendere "calda" una comunicazione altrimenti impersonale, fatta di lettere e documentazioni. Era necessario superare il mero testo scritto a favore di una comunicazione più coinvolgente, che fosse però anche univoca per tutte la rete di vendita e fosse simultanea su tuttio il territorio nazionale, in un'epoca in cui non esistevano Internet e nemmeno i telefoni cellulari. Oggi, quella stessa tv viene trasmessa via web e si presta a fornire una comunicazione sempre più diversificata. Abbiamo programmi di approfondimento su specifici prodotti o servizi, trasmissioni formative e dedicate ad aspetti tecnici. Il palinsesto van-

ta contenuti molto vari, pensati anche per target diversi di family banker. Durante la pandemia, poi, abbiamo intensificato il lavoro e arricchito ulteriormente questo portale per stare vicino anche ai nostri dipendenti non solo in sede, ma anche nelle loro case, attraverso ore e ore di nuove trasmissioni a loro dedicate.

Questa esperienza di comunicazione interna può essere declinata

anche per un nuovo target, come quello dei clienti?

Direi che lo stiamo già facendo, sfruttando i social media non solo per farci pubblicità, ma anche per proporre contenuti di valore. Su YouTube abbiamo un nostro *repository* contenente video di informazione istituzionale di commento dei dati di bilancio del Gruppo da parte del nostro amministratore delegato, oltre a contenuti relativi la nostra offerta. Ma non è tutto, non ci fermiamo qui: questo mese lanceremo Mediolanum Play, una "tv on demand" pensata e dedicata sia per gli attuali clienti sia per quelli potenziali.

Quali sono, se ci sono, i limiti che un'azienda nella propria comunicazione non deve demandare alla valutazione meccanica della tecnologia?

Per rispondere a questa domanda torno al discorso iniziale, alla centralità della relazione umana. Il nostro family banker gioca un ruolo fondamentale, è l'anima gemella del cliente, il dato e le informazioni sono a sua disposizione proprio per gestire al meglio la relazione personale. Non può esserci solo un rapporto diretto tra dato e cliente, se non per alcuni servizi meno complessi, come con il prestito istantaneo che citavo prima.

La digitalizzazione delle famiglie ha portato alla richiesta di un nuovo modello di banca, come avete dimostrato con il lancio di Selfy. Questo cambiamento ha portato anche a un nuovo approccio marketing relativamente alla vostra attività?

Sì. Grazie alla direttiva Psd2, è stata introdotta la possibilità di mettere a sistema non solo le informazioni sul cliente interne alla nostra banca, ma anche quelle a lui relative detenute da altri player bancari. Questo ha ovviamente messo a nostra disposizione un numero ancora maggiore di dati e, quindi, la possibilità di fornire servizi che permettono al cliente stesso di avere un maggiore controllo delle proprie entrate e uscite. Per esempio, la nostra proposta "Il mio bilancio" consente di conoscere meglio la propria posizione finanziaria e avere a disposizione un sistema di *Personal Financial Management* in grado di analizzarla. Questo è solo il primo passo verso il concetto di *open banking* che stiamo portando avanti e che ci permetterà di fornire sempre più servizi, bancari e non, per andare a soddisfare a 360 gradi tutte i bisogni dei clienti.

In quale direzione si è mossa la comunicazione di Banca Mediolanum in questi mesi e su quali linee si articolerà in quelli a venire?

Puntiamo su un doppio percorso parallelo di comunicazione in cui cerchiamo di trovare il giusto media mix per trasmettere il concetto che in Banca Mediolanum convivono due anime. Una è completamente digitale, in cui valorizziamo il mondo Selfy, e mira a spiegare a un determinato target che siamo una banca digitale in grado di offrire un servizio molto evoluto per un cliente totalmente self. Allo stesso tempo ci rivolgiamo anche alla clientela con esigenze più complesse rappresentando quindi in comunicazione la professionalità della consulenza finanziaria a loro disposizione.

Matteo T. Mombelli

Michela Lucche s BEKO ITALY

B

Marketing Director

Beko è la filiale italiana di uno tra i maggiori produttori al mondo di elettrodomestici. Come si posiziona sul nostro mercato?

All'interno di uno scenario molto competitivo, oggi siamo tra le prime tre marche per pezzi venduti sul mercato dei grandi elettrodomestici e stiamo facendo un percorso di crescita progressiva: chiuderemo il 2021 con un fatturato superiore ai 200 milioni di euro, e in continua ascesa negli ultimi sei anni. Oggi commercializziamo grandi elettrodomestici da incasso con due marchi, Beko e Grundig, e grandi elettrodomestici da libero posizionamento, piccoli elettrodomestici, climatizzatori domestici e purificatori a marchio Beko. Un portafoglio prodotti diversificato, insieme a una copertura efficace di tutti i canali con due brand: questo il segreto del successo.

Quindi, non avete sentito il contraccolpo della crisi?

La pandemia e il successivo lockdown della primavera del 2020 hanno ovviamente creato uno shock nel business legato allo stop delle attività commerciali. Nello stesso periodo però è cresciuto sensibilmente il canale online, che tradizionalmente in Italia pesa poco rispetto agli altri mercati europei; questo ci ha consentito di avere un fatturato minimo nel comparto libero posizionamento anche nei mesi di chiusura. Con il lockdown le persone sono state costrette in casa, hanno dovuto utilizzare molto di più gli elettrodomestici, hanno imparato a conoscerli e hanno scoperto che molti erano ormai obsoleti. Nella seconda parte del 2020, quindi, abbiamo dovuto rincorrere una domanda che le fabbriche non erano attrezzate per soddisfare. Successivamente sono stati fatti investimenti sulle linee produttive e sulle allocazioni tra le numerose fabbriche, ma a fronte di una domanda che non è calata, il problema della disponibilità del prodotto si è spostato sulla componentistica e i trasporti. Oggi,



a un anno di distanza, siamo su livelli di domanda che porteranno il mercato a chiudere il 2021 con un segno positivo rilevante anche rispetto al 2019, ma credo ci vorrà un altro anno per concludere il processo di normalizzazione.

Le abitudini di acquisto dei consumatori si sono spostate online. Qual è la vostra strategia di marketing digitale?

È vero, durante il lockdown gli acquisti si sono spostati online, molti progetti per l'acquisto di nuove cucine sono stati chiusi a distanza garantendo nei mesi successivi un'extra-produzione. In franchezza però la quota dell'online è rientrata rapidamente sotto il livello del 15% pre-pandemia non appena i negozi hanno riaperto. Il trend più consolidato da tempo, invece, è quello della ricerca pre-acquisto online. Il tipico *consumer journey* del consumatore italiano si compone di una ricerca online che include anche il confronto prezzi, la verifica delle promozioni e la comparazione tra marchi e retailer diversi; l'acquisto tuttavia si concretizza nella maggior parte dei casi all'in-

presidiare tutti

touch point,

dal digitale

vendita, per

intercettare

con efficacia

al punto

il target

Bisogna

terno del punto vendita fisico, dove il consumatore ha facoltà di chiedere consiglio a un addetto alla vendita che ha spesso la capacità di far cambiare idea su marca e caratteristiche del prodotto. Come team di marketing studiamo e valutiamo costantemente il processo di ricerca, scelta e acquisto del consumatore; sappiamo di dover presidiare tutti i *touch point*, dal digitale

al punto vendita, per poter intercettare con efficacia il nostro target. Beko Italy investe in misura significativa sul digitale da sempre, perché è la prima vetrina attraverso la quale farci conoscere da chi sta pianificando l'acquisto. La nostra strategia digitale abbraccia i canali di comunicazione diretta al consumatore finale, siti web, profili social e community management sugli stessi, media buying e video strategy, recensioni, sia i tool rivolti a dare al brand la giusta visibilità sui canali digitali dei retailer. Negli ultimi tre anni Beko ha spinto gli investimenti in comunicazione digitale con risultati incredibili sulla conoscenza sollecitata e spontanea della marca da parte dei consumatori. La fortunatissi-

ma collaborazione con lo chef Alessandro Borghese, che negli ultimi anni ha massimizzato l'amplificazione sui social accanto alle attività più tradizionali di comunicazione ATL e eventi, ha dato credibilità alla marca e ha contribuito al lancio del nuovo posizionamento *Live like a Pro*, vivi come un campione.

Impossibile parlare di marketing senza affrontare un tema chiave come gli investimenti, come vi muoverete da oggi in avanti?

Gli investimenti di marketing sono stati inevitabilmente ottimizzati nel 2020, per il semplice fatto che abbiamo dovuto rinunciare a tutti progetti e le attività che implicavano una presenza fisica. Non c'è stata invece una riduzione del budget in comunicazione; abbiamo mantenuto il livello obiettivo spostando tutto sul fronte digitale e radio, aumentando *reach* e frequenza sul *target audience* che si è trovato chiuso in casa. Nel 2021 gli investimenti sono tornati al livello del 2019 e abbiamo un piano triennale 2022-2024 significativamente più elevato rispetto al passato, a supporto degli obiettivi di business e di posizionamento dei due brand. Diciamo che il primo semestre del 2021 ci è servito per lavorare a piani sfidanti per il triennio successivo.

Si è evoluta anche la vostra strategia di comunicazione?

In sintesi, a completamento di quanto detto sopra, prediligiamo campagne omni-channel a copertura di tutti i *touch point*, ma con una forte quota di digitale. In molti ritengono che la nuova normalità non possa prescindere da una più profonda attenzione verso l'ambiente, da perseguire anche con l'aiuto della tecnologia....

La nostra azienda Arçelik A.S. ha messo la sostenibilità al centro del modello di business già da diversi anni, perseguen-

do e raggiungendo in alcuni casi in anticipo gli obiettivi 2030 delle Nazioni Unite. Respecting the World, Respected Worldwide è il motto condiviso che ci guida per lavorare ogni giorno per un futuro sostenibile attraverso lo sviluppo delle soluzioni tecnologiche e la gestione delle risorse. La cultura del rispetto delle risorse e del non-spreco è declinata in tutti i dipartimenti aziendali e si concretizza nei prodotti che entrano in casa dei consumatori. Bassissimo consumo d'acqua e di energia, soluzioni tecnologiche che aiutano a conservare il cibo in frigorifero molto più a lungo per evitare gli sprechi, soluzioni che riducono l'utilizzo di detersivi perché dosati in modo automatico dalle macchine stesse, utilizzo di percentuali elevate

di plastica riciclata all'interno dei componenti dei prodotti, utilizzo di scarti tessili e organici nella componentistica, massima attenzione al fine vita riciclabile fino al 85% (prodotto e packaging).

Quindi, l'hi tech sarà sempre più importante nei prossimi anni?

Le nuove tecnologie sono centrali già da qualche anno, anche in un settore abbastanza tradizionale come il nostro. Con la pandemia è partito un processo di forte accelerazione. Vorrei citare un progetto in particolare nato con la pandemia. Si chiama THE_HUB ed è una piattaforma digitale proprietaria che costituisce un ponte tra noi e tutti i nostri interlocutori commerciali e marketing sull'erogazione di contenuti di qualsiasi tipo: eventi digitali e ibridi, sessioni di formazione live e registrate, auto-formazione disponibile sempre tramite e-learning, invio di newsletter e news sulle novità di prodotto e le campagne di comunicazione. Non ultimo la piattaforma è diventata repository per tutti i contenuti di marketing, dalle foto, ai video, presentazioni, schede di prodotto e news, sempre a portata di click. La piattaforma è proprietaria, ma nella pratica integra diversi tool resi disponibili dai grandi brand di software, con il vantaggio di essere sempre aggiornati sugli upgrade e sulle nuove funzionalità che vengono rilasciate di mese in mese. Uno strumento digitale che non diventa obsoleto e che a cascata possa raggiungere e ingaggiare gli interlocutori a tutti i livelli, dal management dei grandi retailer agli addetti alla vendita nei negozi.

Andrea Nicoletti

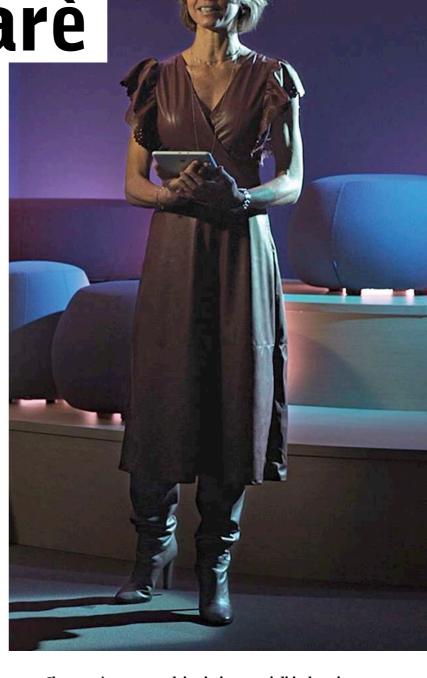
Marzia Farè

E₀L₀

Head Of Communications & Corporate Social Responsibility

La componente tecnologica e digitale stava già facendosi largo nel mondo del marketing e della comunicazione, ma ha ricevuto una spinta decisiva con la pandemia. A che punto siamo?

È da qualche anno ormai che nuove tecnologie e digitale stanno influenzando marketing e comunicazione. Oggi abbiamo a disposizione una serie di nuovi media, strumenti e piattaforme che offrono opportunità davvero interessanti. La vedo come un'evoluzione continuativa non strettamente legata alla pandemia, che offre a noi professionisti del settore la possibilità di ottimizzare gli investimenti, comprendere sempre più le esigenze dei nostri clienti, trovare i giusti canali con cui entrare in contatto, instaurare un dialogo e una relazione. Oggi la tecnologia ci offre molteplici opportunità per migliorare efficienza e efficacia di campagne, per esempio possiamo arrivare alla migliore profilazione delle nostre audience, o grazie a piattaforme DCO è possibile declinare il messaggio e il contenuto in funzione del territorio e di tutte le altre variabili che in ciascuna campagna vengono definite. Lavoriamo con un media mix composto di on e off line, grazie agli strumenti che abbiamo a disposizione possiamo pensare campagne integrate anche a livello social, mantenendo lo stesso insight e declinando il contenuto in funzione dello specifico canale e del ruolo che deve avere all'interno del funnel: awareness, consideration o convertion. Altro tema molto importante sono i dati, siano questi di prima, seconda e terza parte, CDP e DMP sono ormai fondamentali e tutte le aziende sono chiamate a far riflessioni approfondite in merito, Credo importante tornare ad avere il completo controllo sui dati, asset fondamentale su cui investire sempre di più, pensando anche a un mondo cookieless. È proprio questa riflessione che ci ha spinto a internalizzare buona parte delle funzioni di pianificazione media on line e dei canali social. Credo che questo know how sarà sempre più importante per le aziende, non solo per rendere più efficienti gli investimenti, ma anche per offrire un servizio migliore e instaurare il giusto dialogo con prospect e clienti.



Il vostro è stato uno dei primi progetti di in-housing media in Italia, siete un po' dei precursori...

È stata una scelta "naturale" visto l'impegno che stiamo mettendo nell'evoluzione del brand e il nostro desiderio di essere sempre più puntuali nelle campagne. Inoltre, siamo un'azienda molto particolare, che lavora solo sui piccoli territori: certo, facciamo anche noi investimenti media, ma non equiparabili a quelli dei big delle telecomunicazioni. La nostra esigenza è quella di non disperdere il budget e lavorare giorno per giorno per seguire lo sviluppo di rete alla ricerca di nuovi clienti nelle regioni e nelle province che rappresentano per noi nuovi bacini. Non sono tanti i brand che hanno questa stessa esigenza, ma è anche vero che non tutte le imprese danno l'opportunità di fare esperienza e innovazione sui new media. Siamo un'azienda dal forte Dna tecnologico, ecco perché crediamo molto nell'importanza di que-

sto lavoro. Voglio però sottolineare che questo progetto non nasce da un atteggiamento di arroganza. Riteniamo anzi fondamentale continuare a collaborare con i grandi professionisti esterni delle agenzie media, la consulenza e il supporto dei nostri partner è assolutamente necessario.

Quindi tutte queste novità tecnologiche portano solo vantaggi?

No, come per ogni cosa ci sono anche dei rischi da non sottovalutare. Ne vedo essenzialmente due. Il primo è quello di crede-

re di sapere già tutto, quando invece c'è sempre da imparare, bisogna continuare a evolversi e guardare con attenzione anche al di fuori del proprio mercato di riferimento. L'altro, forse il più serio, è pensare che le attività digitali siano sufficienti. Io credo ancora fortemente nella necessità di un giusto mix tra online e offline. Il lavoro sul digitale è utilissimo, ma non basta, va sempre affiancato a quello sugli altri media e sul territorio. Dimenticare, soprattutto per un brand come il nostro, l'esperienza sul punto vendita e le iniziative di prossimità sarebbe davvero miope. Da qui anche la scelta di abbracciare un progetto molto territoriale qual è il Giro d'Italia.

Una scelta rischiosa quella di investire su un evento sportivo in presenza durante la pandemia...

Cercavamo un progetto che ci consentisse di stare sul territorio e al contempo desse un segnale di ripartenza. Certo, ci siamo assunti anche un margine di rischio, perché la manifestazione non era "attiva" al 100%, eppure abbiamo voluto fortemente questa partnership, perché lo riteniamo il progetto più territoriale presente oggi in Italia - ci ha consentito di arrivare nei luoghi di nostro interesse, là dove vivono i nostri clienti o potenziali clienti – e per dare un segnale di speranza per il futuro. È stata davvero una bella esperienza vedere come è cresciuta la partecipazione del pubblico tappa dopo tappa. E poi abbiamo avuto ottimi risultati in termini di marketing, di nuovo, grazie all'integrazione tra on e off. Il team social ha lavorato per un mese e mezzo sul progetto e lo ha fatto così bene che siamo risultati il secondo brand più citato dopo sponsor storici di questo evento. La passione per lo sport ci ha portato anche a sponsorizzare una squadra di ciclisti professionisti, l'EOLO Kometa Cycling Team, che ha partecipato al giro e che grazie alla nostra collaborazione e ai risultati ottenuti, ha guadagnato circa 30 punti di awareness. Sono risultati che non potevamo nemmeno immaginare.

Per quella che è la sua esperienza, quali nuovi cambiamenti dovremo attenderci nei prossimi anni?

Per quanto mi riguarda la risposta è la stessa sia per il mercato in generale sia per EOLO in particolare. Dobbiamo lavorare sulla *customer experience*. È un tema di cui parlano tutti, ma di imprese davvero eccellenti in questo campo ce ne sono davvero poche. È un progetto su cui stiamo già lavorando e in cui cerchiamo di migliorarci ogni giorno. Lo dico con grande onestà: siamo un'azienda che sta crescendo

Il lavoro
sul digitale
è utilissimo,
ma non basta,
va affiancato
a quello su altri
media e sul
territorio

a doppia cifra, tanto da aver attirato l'interesse di diversi fondi, ma è un nostro dovere ora concentrarci sul post-vendita. Anche in questo caso è un progetto complesso, che deve vedere un'integrazione tra servizi fisici e digitali, ma non si può prescindere da un miglioramento in questo senso.

L'Italia è spesso indietro rispetto ad altri Paesi quando si parla di innovazione legata alla tecnologia. Vale lo stesso anche nel campo del marketing?

È indiscutibile che altri Paesi siano più avanti di noi, anche guardando alla sola Europa, però io sono ottimista e positiva nei confronti dell'Italia. Ho fiducia in chi ci guida e nel fatto che i contributi messi a nostra disposizione possano finalmente spingerci verso un vero cambio di passo. Ci sono delle navi scuola davanti a noi che dobbiamo impegnarci a raggiungere in tempi brevi, ma possiamo farlo grazie al contributo dell'imprenditoria italiana e dei nostri connazionali. Ora sta a noi tutti metterci all'opera affinché questo accada davvero.

Oltre ad accelerare la digitalizzazione del Paese, la pandemia ha portato una maggiore consapevolezza diffusa in termini di sostenibilità, tanto che questa è diventata ormai un imperativo per tutte le imprese. Come Eolo siete impegnati ormai da anni in questo senso, tanto da essere divenuti società benefit. Ma come si inserisce questo valore nel contesto del lavoro di marketing e comunicazione?

È un argomento che mi sta molto a cuore, visto che rientra tra le mie responsabilità. Abbiamo cominciato a lavorare in questo senso ormai tre anni fa, anticipando quello che oggi è un tema che interessa, o almeno dovrebbe interessare, tutti. Non si tratta di un cambiamento banale, quello che ci ha portato a divenire una Società Benefit è un progetto durato tre anni, che ha imposto anche un cambio di statuto. Ma non siamo ancora soddisfatti. Negli ultimi mesi ci siamo dati da fare perché vogliamo diventare una BCorp e per ottenere questa certificazione non bastano certo azioni "di facciata", ma sono necessari cambiamenti concreti e significativi. E una volta ottenuta – speriamo di farcela presto, visto che siamo già in fase di valutazione - bisognerà continuare a lavorare per mantenersi al livello necessario imposto dai loro standard. L'impegno per il territorio era già nel nostro Dna, ma ci sono una serie di rigidi kpi da rispettare, come avviene anche per gli Esg. Ovviamente sul fronte del marketing questo ci dà la possibilità di dimostrare il nostro impegno ai clienti e a chi deve ancora scegliere il proprio operatore. Il *purpose* di un brand, sta diventando sempre più rilevante nelle scelte di ciascuno, superando anche le altre due celebri P, ossia prezzo e promo. Quindi dimostrare di essere un'azienda responsabile, che vuole restituire valore al territorio, può essere una buona leva anche nelle decisioni di acquisto.

Cecilia Lulli



Le abitudini di acquisto dei consumatori sono cambiate profondamente durante la pandemia: è stato un anno difficile, tra chiusure dei locali, lockdown e restrizioni. Cosa ha significato questo per Ferrarelle?

Abbiamo vissuto l'emergenza sanitaria a due diverse velocità, perché i nostri principali canali di vendita sono stati toccati in maniera differente: i colpi accusati dall'horeca, infatti, sono stati in parte riassorbiti dal retail. Mi spiego: il nostro fatturato arriva per il 30% dall'*away from home* e per il 70% dalla Gdo. Le transazioni perse in bar e ristoranti fermi a causa delle restrizioni legate al Covid-19, si sono trasferite nel retail. È stato un travaso dei volumi: sono cambiati i modi di bere acqua minerale, più a casa e meno al bar, ma la *share of water* consumata è rimasta la stessa.

Vuol dire che non ci sono stati contraccolpi sul fatturato?

Sicuramente la situazione emergenziale ha colpito tutti, ma la nostra strategia commerciale ci ha permesso di confermare performance positive. Nel 2020 il mercato delle acque ha registrato andamenti positivi e il retail, escluso il discount, è cresciuto dell'1%, rafforzandosi ancor di più nel 2021, a quota +3,8%, con trend positivo sia della liscia che dell'effervescente naturale.

Siete tornati ai livelli pre pandemia?

Diciamo che l'horeca sta recuperando bene, nonostante le chiusure durante i primi mesi dell'anno, la prima timida ripartenza con molte restrizioni e la quasi normalità di oggi, che fa i conti con i cambiamenti portati dallo smart working e dalle limitazioni del settore notturno. Ritengo che l'horeca tornerà ai livelli del 2019 forse nel 2022, mentre, il retail è aumentato e continua a crescere, bilanciando in parte le perdite dell'altro canale.

Come si è evoluta la vostra comunicazione? Avete cambiato strategie di marketing?

La nostra strategia di marketing ha sempre messo la Tv al centro degli investimenti in comunicazione e questo non è cambiato durante la pandemia. Ciò che è cambiato però è sicuramente l'investimento sull'online, per presidiare meglio l'e-commerce, considerando anche il notevole balzo in avanti di diversi anni, fatto da questo canale in pochi mesi. Il commercio elettronico ha salvato gli italiani durante la crisi e ha avvicinato all'online tutti quei consumatori che prima non avrebbero mai usato internet per comprare l'acqua. Il canale, inoltre, ha funzionato bene perché il consumatore ha capito la comodità di ricevere l'acqua a casa, risparmiando in viaggi e in peso. Non a caso, le minerali sono il primo prodotto venduto da famosi retailer on-line in Usa e in Italia. Per



quanto riguarda invece l'away from home, aggiungiamo al mix di marketing anche strategie commerciali molto mirate per referenziare prodotto: è un mercato B2B dove il decision maker è il ristoratore dove, quindi, valgono molto anche le azioni commerciali, le fiere e gli eventi.

Gli investimenti sull'online sono quindi aumentati?

Sì, stiamo investendo di più sull'e-commerce, drenando risorse da altri canali meno vivaci. Del resto, sono diminuite le possibilità di fare assaggi nei punti vendita, tutta la comunicazione legata ai *sampling*, con stand e hostess, è ridotta e gli investimenti trasferiti ad iniziative online. Per esempio uno sconto sulla spesa oppure prodotti omaggio al raggiungimento di determinati volumi d'acquisto.

Par di capire che le nuove tecnologie rimarranno centrali per Ferrarelle...

Bisogna fare alcune precisazioni: l'uso della tecnologia digitale o dei social è un ottimo strumento di conversazione e aiuta il rapporto con i clienti, ma quando si parla di un bene di largo consumo come l'acqua, così diffuso e con volumi così alti, diven-

ta importante conoscere l'esatto ritorno sugli investimenti e in questo il supporto e l'accuratezza delle agenzie social e media è fondamentale. Le agenzie di comunicazione social dovrebbero spostare, secondo me, almeno in parte il loro focus dalla creatività a un calcolo più preciso dei Kpi e degli altri elementi fondamentali per indirizzare al meglio gli investimenti sui canali più efficaci.

Facciamo un esempio di una comunicazione che funziona solo con le nuove tecnologie e non in televisione.

Prendiamo l'acqua Fonte Essenzia-

le: è un brand super premium, con un posizionamento unico e nessuna promozione. Qui il web diventa fondamentale per due motivi. Innanzitutto, in Tv non è possibile sintetizzare in pochi secondi un messaggio che invece deve essere ben articolato, visto che Essenziale è venduta in farmacie e ha precisi effetti benefici sulla salute. Nessuno spot riuscirebbe a spiegare tutto questo in 30 secondi, mentre sul web c'è modo di approfondire. Secondo, il classico passaparola: noi lo abbiamo amplificato e trasferito su internet in forma virtuale, presidiando i siti e i blog dove si discutono i benefici dell'acqua e dove il parere di consumatori, medici, nutrizionisti e influencer ha un enorme valore.

Ferrarelle ha un ampio portfolio di prodotti: Ferrarelle, Natìa, Santagata, Roccafina, Vitasnella, Le linfe di Vitasnella, Boario e Fonte Essenziale. Avete linee guida comuni ai vari brand?

Comunichiamo solo Ferrarelle, Vitasnella ed Essenziale,

Le agenzie di comunicazione social dovrebbero concentrarsi su un calcolo più preciso dei Kpi

mentre gli altri sono brand più locali sui quali facciamo molte attività commerciali, ma non investiamo in comunicazione. Nel caso di Ferrarelle, la comunicazione usa tutte le nuove tecnologie disponibili per parlare di sostenibilità, un tema centrale per la nostra azienda ma che spesso viene trattato in maniera troppo semplicistica, con slogan privi di sostanza e fondamento scientifico, come quello del plastic free. Oggi bisogna essere plastic sustainable, e cerare una filiera virtuosa. La sostenibilità per Ferrarelle spa è un asset strategico da sempre trasversale alle sue scelte di business. L'azienda è stata la prima e tutt'ora unica realtà del settore del Food & Beverage in Italia ad essersi dotata, già nel 2018, di uno stabilimento per il riciclo e la produzione di Pet riciclato che ogni anno può togliere dall'ambiente oltre 20 mila tonnellate di bottiglie provenienti dalla raccolta differenziata per trasformarle in R-Pet pronto ad una nuova vita. Come lo raccontiamo ai clienti e consumatori che chiedono alle aziende di fare scelte coraggiose in tema di sostenibilità? Sul web, certo, ma non su tutti i social, scegliendo il momento e il luogo giusto per questo tipo di conversazione. Al singolo post, preferiamo ingaggiare gli user in conversazioni di valore, dove le informazioni complesse lega-

te a questo tema hanno un valore e portano valore al brand e all'azienda. La comunicazione digitale, in sostanza, ci serve per costruire una equity di marca a lungo termine, per conoscere il consumatore in un rapporto one to one. Ma anche qui, ripeto, bisogna sempre misurarne bene il ritorno.

Impossibile parlare di marketing senza affrontare un tema chiave come il budget. Lo avete ritoccato?

Il budget di comunicazione è stato solo lievemente ritoccato in pandemia, e diversamente distribuito. Oggi però siamo tornati agli stessi livelli di prima. Gareggiamo in un mercato che è tra i più compe-

titivi, con margini ristretti e con notevoli investimenti in pubblicità: tutti i brand di acqua spendono moltissimo in comunicazione, perché la pubblicità televisiva standard è quella che ancora oggi muove le vendite.

Come vi muoverete in futuro riguardo alle nuove tecnologie?

Dovremo puntare su alcuni aspetti come le indagini di mercato online. Lo facciamo già con la piattaforma *Tu al meglio*, creata sei anni fa unendo un concorso allo sviluppo di un social network e che oggi conta 700 mila iscritti con i quali possiamo parlare ma, soprattutto, dai quali impariamo: chi sono, cosa e quando comprano, i loro desideri e le loro aspettative. È una piattaforma che usiamo per fare indagini di mercato e avere feedback, un panel di consumatori privilegiato cui chiedere informazioni e domandare i comportamenti d'acquisto.

Andrea Nicoletti

Lorenza Luti KARTELL

Direttore Marketing e Retail



Ι

Il rinnovato rapporto con l'abitare, sviluppatosi nei lunghi mesi trascorsi all'interno delle mura domestiche, che riflessi potrà avere sul comunicare i prodotti di design che arredano i nostri spazi?

È stato proprio il mutato rapporto con lo spazio domestico e la sua evoluzione il tema centrale delle proposte presentate in occasione del Salone del Mobile di settembre, in cui Kartell ha messo in evidenza la sua nuova visione dell'abitare. IN/CASA KARTELL è stata la nuova interpretazione della nostra collezione, come lo è stato il catalogo 2021, che coniuga novità, cromie contemporanee, includendo nuove funzioni e materiali ecosostenibili, utilizzando le tecnologie più avanzate di produzione. Nuovi pezzi sono entrati a far parte della collezione, con una particolare attenzione per la zona living, dove l'imbottito e il legno si sono relazionati in armonia con la collezione globale. Un linguaggio nuovo per una casa che è radicalmente mutata per aspetto e funzione negli ultimi anni e che Kartell, attraverso queste nuove proposte, ha voluto presentare attraverso il linguaggio del design contemporaneo, senza rinunciare al suo dna industriale.

Il fatto che l'e-commerce sia diventato ormai un fenomeno mass-market, che sta abituando il pubblico ad acquistare i prodotti anche di lusso online, sta spostando il baricentro della vostra comunicazione, o si tratta di soluzioni che affiancano le formule classiche senza sovrapporsi o sostituirsi?

La nostra strategia si basa sulla multicanalità on line e off line. Kartell, per primo nel settore arredo, ha aperto un e-commerce diretto nel 2014. Ci abbiamo creduto da subito e abbiamo lavorato in questi anni per svilupparlo e farlo crescere sempre più, ottenendo riscontri molto positivi. Lo scorso anno abbiamo ulteriormente rinnovato e arricchito il nostro portale che è diventato una vera e propria piattaforma di relazione con i nostri clienti, intesi non solo come pubblico finale ma anche architetti e progettisti, grazie alla sezione dedicata al *contract*. Kartell in questi mesi ha continuato a crescere nell'online e siamo molto sodisfat-

ti dei risultati commerciali, ma abbiamo avuto buoni risultati anche nel retail tradizionale, a conferma che la nostra strategia di marketing lavora parallelamente per utilizzare tutti gli strumenti di vendita, enfatizzando la narrazione dei nostri prodotti e delle nostre strategie attraverso le vetrine per il retail e un articolato piano editoriale sull'online. Certamente il mondo del digitale si evolve continuamente e noi siamo attenti e aperti a innovazioni continue per cogliere opportuni-

tà e servizi sempre più su misura e sempre più rapidi. Allo stesso modo continuiamo a creare occasioni esperienziali all'interno dei nostri negozi che sono spazi strategici per conoscere e comprendere al meglio la nostra ampia gamma di progetti. L'online per Kartell non è solo il sito diretto, ma siamo presenti nei più importanti digital store del design e lifestyle a livello internazionale. E-commerce diretto e multibrand è uno dei settori di più grande soddisfazione in questo momento.

A proposito di questo, voi continuate a inaugurare negozi nel mondo. A quale esigenza distributiva e di comunicazione risponde questa strategia di voler presidiare direttamente i territori?

L'internazionalizzazione attraverso il retail è fondamentale per Kartell, è il cuore della nostra attività, fin da quando abbiamo iniziato a proporre alla fine degli anni 80, le collezioni firmate dalla seconda generazione dei designer italiani e internazionali con cui collaboriamo ancora oggi. Grazie alla visione di mio padre, Claudio Luti, abbiamo portato l'idea della moda di avere degli spazi vendita nel mondo del design. Il mio primo lavoro è stato quello di costruire l'ufficio retail, lo strumento di comunicazione più importante perché ci permetteva di dare l'idea della collezione. Non più solo il prodotto singolo, iconico all'interno del brand, ma definito dal brand Kartell dalla collezione, associato alle vetrine. Uno dei valori più importanti del nostro brand che è continuamente in progress. Cambiamo le vetrine almeno quattro volte l'anno senza contare gli allestimenti speciali. Lo spazio retail e le sue vetrine è il modo per comunicare non solo i prodotti ma anche i valori del brand, ed è per questo che una nostra presenza fisica a livello internazionale è così importante. Recentemente, nonostante la pandemia, abbiamo continuato a inaugurare nuovi spazi in Spagna, a Madrid, in Australia a Perth e a Parigi dove abbiamo aperto un nuovo concept store molto trendy sulla rive droite, dando sempre la massima attenzione alla location.

A.I., big data e digitale stanno contribuendo a elaborare e agevolare l'avvento di quell'economia circolare e sostenibile che viene ormai considerata come un imperativo categorico. Come questo può essere declinato per raccontare e rappresentare un brand come Kar-

Siamo aperti alle innovazioni per cogliere opportunità e servizi sempre più rapidi e su misura

tell che produce oggetti di design da materiali di sintesi?

Il rapporto tra Kartell e l'ambiente è un legame forte, che affonda le sue radici nella storia del marchio. La ricerca e lo sviluppo tecnologico, oggi come 70 anni fa, consentono di continuare a individuare materiali che si possono rigenerare e che non abbiano impatti negativi per l'ambiente. L'intera filiera del processo produttivo vede Kartell impegnata a salvaguardare l'ambiente e a rispettare i pro-

tocolli di sostenibilità. Non si tratta semplicemente di creare un prodotto che sembri green, bensì di generare una strategia industriale che coinvolga l'intero processo produttivo, dal piano economico al marketing, dalle azioni di comunicazione alla rete di vendita. Proprio per rafforzare questo impegno è nato anche *Kartell loves the planet*, il manifesto industriale con il quale l'azienda mette al centro la responsabilità per l'ambiente e l'attenzione alle buone pratiche di sostenibilità. L'impegno di Kartell nell'attuare e migliorare sempre più il sistema di gestione ambientale è garantito dall'adesione ai protocolli di certificazione internazionale.

Esiste una collezione o un prodotto della vostra linea in grado di riassumere in sé la filosofia Kartell?

Abbiamo tanti prodotti che sono diventati icone del design, ma non c'è un unico prodotto che possa riassumere la nostra filosofia, perché ognuno rappresenta un nuovo traguardo che Kartell è riuscita a raggiungere in termini di materiali, forme e finiture. Sicuramente ciò che accomuna tutta la nostra produzione e il nostro Dna è la capacità di realizzare un prodotto industriale unito alla continua e incessante voglia di innovare, di trovare soluzioni che possano offrire design di qualità, bellezza e originalità.

In che direzione pensa dovrà evolversi l'immagine di Kartell nell'arco dei prossimi cinque anni?

La nostra evoluzione è tracciata lungo un percorso in cui il tema della sostenibilità, racchiuso nel progetto *Kartell loves the planet*, costituisce l'essenza stessa del piano di sviluppo aziendale. Ci impegniamo a corrispondere alle linee guida dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile approvate dal Consiglio generale delle Nazioni Unite per le persone e il Pianeta. Con continue azioni quotidiane e piani organizzativi concreti, pensiamo di poter perseguire gli obiettivi nei prossimi anni ed entro il 2021 convertire buona parte del catalogo con materiali green e utilizzare quanto più possibile gli imballaggi con materiale riciclato e riciclabile. Il nostro programma ci porterà quindi a creare emozioni con i nostri prodotti, elementi che donano benessere e allo stesso tempo creano progetti industriali solidi che possano contribuire a un mondo migliore.

Linda Parrinello

L'Oréal Italia Guillaume Perrin

Chief Digital & Marketing Officer

È

È evidente che ormai big data e A.I. siano destinati a influenzare sempre più il mondo del marketing e della comunicazione, si definirebbe un loro sostenitore o li teme?

Si tratta senza dubbio di un'evoluzione fondamentale per noi marketers, perché ci offre possibilità in passato inimmaginabili. Non che si tratti di una rivoluzione venuta dal nulla, visto che si parlava di *data mining* già una decina di anni fa, ma oggi gli strumenti a nostra disposizione e le loro possibili applicazioni sono cresciuti esponenzialmente: da un lato abbiamo accesso a molti più dati, dall'altra possiamo sfruttarli per analisi che ci permettono di conoscere meglio i nostri consumatori, il che crea valore per la nostra proposta.

Quindi, da parte sua c'è solo entusiasmo?

Certamente no, sono molte le domande che dobbiamo porci e le sfide da affrontare. Penso soprattutto al grande tema della privacy, sul quale però in Europa siamo avanti grazie al Gdpr. Citerei inoltre la questione dell'etica degli algoritmi, ossia come assicurarci che gli algoritmi pensati per l'automatizzazione e la raccolta dei dati rappresentino giustamente il mondo in tutta la sua diversità. E non sono questioni che riguardano tanto L'Oréal, quanto tutto il mondo digital in generale. Per sintetizzare in modo semplice un tema che poi di fatto non lo è, direi che le sfide sono tre: dobbiamo chiederci come far comprendere il valore che possiamo portare al consumatore sfruttando i dati nel modo più preciso, essere sicuri di farlo sempre tenendo in giusta considerazione la sua privacy, e mostrare un mondo che rifletta il valore della diversità.

Ma l'utilizzo delle nuove tecnologie sta anche influenzando le strategie di marketing o serve semplicemente a sostenerle?

Entrambe le cose, stiamo sperimentando un dialogo fertile tra le due realtà. Abbiamo marche dalla forte *brand equity* e precise strategie di sviluppo che, secondo me, di base non devono essere guidate dalla tecnologia. Quello che cambia, è il modo in cui possiamo operare, i risultati che possiamo ottenere. Dopodiché le novità del mondo tecnologico pongono anche nuove sfide strategiche, ti



spingono verso territori prima inesistenti. Faccio un esempio pratico: nel 2018 L'Oréal ha acquisito ModiFace, un provider che mette realtà aumentata e intelligenza artificiale a servizio del mondo beauty, per offrire al consumatore una serie di *beauty tech services*, che producono consigli di bellezza personalizzati. È evidente che in passato non avremmo potuto offrire un servizio del genere. Quindi, non cambiano le strategie di marca, vengono accelerate e potenziate, e in alcuni casi ci ritroviamo anche in territori inesplorati. L'It è un mondo che senz'altro andremo sempre più a studiare e sfruttare. Guardo con molto interesse anche al gaming avanzato e a un player come Twich, che si sta sviluppando molto in Italia ed evolve molto velocemente.

In questo contesto le forme di marketing tradizionali andranno a scomparire?

Guardi, la vedo più come un'evoluzione. Il marketing è sempre marketing, solo che 30 anni fa lo facevamo sfruttando radio, tv e stampa perché quelli erano gli strumenti a disposizione, mentre oggi viviamo nell'era digitale, quindi i grandi player sono diventati altri, da Google a Facebook passando per TikTok. Bisogna operare con le chiavi di oggi e il digitale al momento è la leva di marketing più forte a nostra disposizione. La connessione con il consumatore passa da questi canali. In L'Oréal siamo convinti che non ci siano da un lato il digitale e dall'altro il business, le vendite e il marketing, si tratta di un mondo integrato.

Dunque, a cambiare sono solo gli strumenti a disposizione e non le regole di base?

Il marketing si è sempre evoluto con il passare del tempo, non è una novità. Piuttosto è la velocità del cambiamento che ha subito un'impressionante accelerazione, e questo ha richiesto a tutti coloro che lavorano in questo settore un'enorme capacità di adattamento. È la ragione per cui, quando mi trovo a reclutare una nuova risorsa per il mio team, non guardo tanto alle competenze tecniche, che nel giro di pochi anni saranno obsolete, ma alla curiosità, la capacità di imparare e fare *upskilling*, l'agilità nell'evolvere. Sono queste le qualità fondamentali oggi.

Dica la verità, alla fine tutti i nuovi strumenti messi a disposizione dall'innovazione tecnologica rendono il suo lavoro più semplice o più complesso?

È una bella domanda (*ride*). Sicuramente abbiamo molte più frecce al nostro arco, il che naturalmente offre altrettante nuove possibilità, ma aumenta anche la complessità nel momento in cui si assiste a una moltiplicazione dei *touch point* da considerare e dei dati a disposizione. L'importante è non diventare schiavi della tecnologia o perdersi nell'enorme mole di informazioni disponibile. Più ancora che in passato diventa decisivo porsi le giuste domande e, di conseguenza, darsi le giuste pri-

Bisogna
operare con le
chiavi di oggi
e il digitale
ora è la leva di
marketing più
forte a nostra
disposizione

orità per rispondere alle sfide di business. Nel mio team ci sono giovani più bravi di me in quanto a competenza tecnologica, ma il mio ruolo è quello di mantenere la lucidità strategica per seguire la giusta rotta e assicurarmi che questa abbia il giusto impatto in termini di business.

Tutti questi cambiamenti influiscono anche sulla gestione del budget?

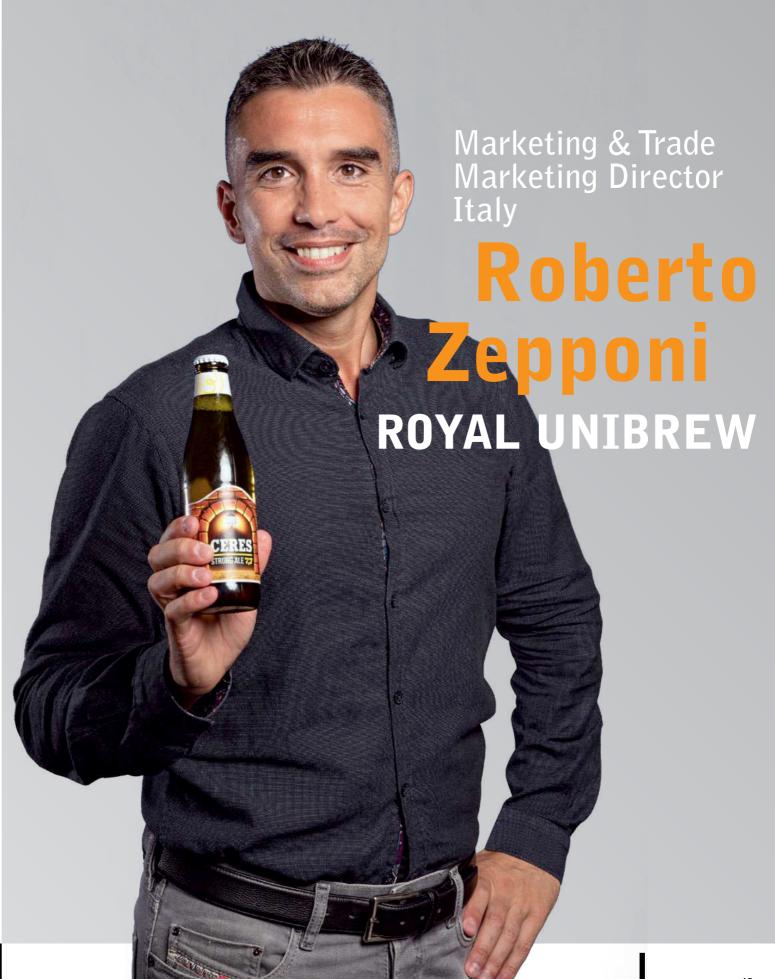
Siamo una digital first company, abbiamo intrapreso questa strada dieci anni fa e continuiamo a evolvere perché evolve il mondo digital. È dunque inevitabile che cambino anche le priorità del budget dedicato, sia in tema di allocazione degli investimenti sia nel numero di persone dedicate al mondo digital, sia nelle risorse investite nell'upskilling. Quello che non cambierà mai è l'attenzione per le persone e il loro sviluppo, per questo investiamo davvero molto in termini di tempo e di budget nella formazione.

L'altro trend che sta condizionando sempre di più ogni aspetto della vita aziendale è quello della sostenibilità. L'Oréal lavora in questo campo ormai da tempo, quanto è importante per il settore marketing?

È un trend emerso con forza negli ultimi quattro-cinque anni, ma noi su questo fronte lavoriamo da tempo e siamo preparati. Su questo fronte vale lo stesso discorso del digitale, per noi non c'è da una parte il business e dall'altro la sostenibilità, la nostra è una forma mentis che integra i due aspetti: già in origine, quando pensiamo i prodotti, includiamo questa riflessione, dalle formule al packaging fino all'uso che ne faranno i consumatori. Infatti, se con il programma Sharing the beauty with all, lanciato nel 2009, abbiamo lavorato intensamente sul nostro processo produttivo per renderlo davvero sostenibile, l'anno scorso, con la nascita di L'Oréal for the future, abbiamo fatto un ulteriore passo avanti e ci siamo concentrati anche sulle cosiddette emissioni di scope 3, ossia quelle relative all'utilizzo del nostro prodotto. Questo significa impegnarsi a sviluppare l'awareness dei consumatori: abbiamo bisogno di loro per arrivare davvero lontano in questo sforzo e devo dire che noto una crescente consapevolezza che mi fa ben sperare per il futuro. Una lunga premessa per dire che, naturalmente, tutto questo impegno si riflette anche nel lavoro di marketing. Ogni volta che in L'Oréal un marketer lancia una campagna deve necessariamente pensare anche agli aspetti di

sostenibilità. Tutte le nostre attività, a livello di marca o di divisione, in tal senso sono ormai legate a cause specifiche, non possiamo più prescindere da questo. Se in passato mancava un'educazione su certi aspetti e quindi la necessaria sensibilità, oggi mi fa piacere dire che rileviamo un maggiore lucidità. Sempre di più la scelta di una determinata marca o prodotto è fortemente influenzata da tale ragionamento. L'impegno reale si vede e deve essere comune a tutti.

Cecilia Lulli



C

Con la sua recente campagna, Ceres ha "abbandonato" i cartoni animati, passando al live action. È una scelta su cui ha influito un cambiamento nei consumatori dopo questi mesi di pandemia?

È sicuramente in linea con le loro nuove abitudini: l'approccio al mondo della birra è cambiato, sia prima che durante il periodo di pandemia, dove abbiamo assistito a un'accelerazione, ed è molto più evoluto rispetto a dieci anni fa. Noi, che siamo sempre stati riconosciuti in Italia come la prima delle birre speciali, abbiamo voluto spostare Ceres da birra speciale a brand specialista delle birre speciali. In questo passaggio abbiamo sentito l'esigenza di mettere mano a quello che per 25 anni è stato il nostro modo di comunicare, ovvero con i cartoon, passando al live action.

L'e-commerce in questi mesi ha modificato le abitudini di acquisto. Siete dovuti intervenire sulla strategia o i canali della vostra comunicazione?

È vero, abbiamo assistito a un boom sia dell'e-commerce che del consumo a casa di birra, che solo nel 2021 è cresciuto dell'8%. Chi prima compiva il percorso di esplorazione nei pub, ora lo fa più spesso nel catalogo online o sugli scaffali del supermercato. Alla luce di questo abbiamo spostato in parte il marke-

ting mix dal fuori casa, dove solitamente i brand del beverage si costruiscono, al canale casa, quindi supermercati ed e-commerce. Il cambiamento non c'è stato solo nella comunicazione, ma anche nell'innovazione prodotto con nuove Ceres lanciate solo nel canale del consumo a casa.

Le piattaforme digitali vi hanno aiutato a conoscere meglio il vostro consumatore? Che tecnologie avete adoperato?

Già da qualche anno ci siamo affidati ai social media per comprendere le intenzioni dei consumatori. Abbiamo iniziato nel 2014-15, prima con Facebook e ora anche con Instagram, e oggi possia-

mo contare su una fan base di 750 mila consumatori interessati ai nostri contenuti e molto attivi, figlia di tanti anni di alimentazione da parte nostra e senza "campagne acquisti" di follower. Usiamo le piattaforme digitali anche per profilare i consumatori per area geografica: come si comporta il consumatore Ceres di Milano rispetto a quello di Roma? A quale dei nostri brand è in-

teressato? Spesso lanciamo in anteprima le novità e misuriamo la reazione dei fan. Poi gli strumenti per conoscere meglio i nostri consumatori aumentano sempre di più e vanno dalle classiche banche dati di Gfk a tutto quello che le piattaforme dei clienti mettono a disposizione.

Questo modo di lavorare vi ha portato a essere un punto di riferimento sul fronte dell'Instant Marketing. Quanto conta la capacità di affidarsi a nuove tecnologie per individuare temi di interazione con i fan?

Sì, la tecnologia è importante, ma per fare questo lavoro sono necessarie curiosità e un certa attitudine ai temi trattati. Serve che marketing, agenzia e centro media – che per noi sono da sempre B-Cube e Media Club/Wavemaker – siano assolutamente allineati. Il punto di partenza è sempre lo stesso: individuare un tema che porti valore alla marca. Il Marketing Manager che segue Ceres ha sempre due schermi sempre accesi con Twitter, le ultime news, le notizie condivise su Facebook... Non appena ci accorgiamo che si accende una rilevanza, parte una sorta di allarme rosso che porta a chiederci se sia giusto puntare su quel tema o no, e il tempo a disposizione per arrivare tra i primi a parlarne è davvero poco.

Vi affidate a strumenti predittivi per sapere se un argomento di Instant Marketing avrà successo o meno?

Lo abbiamo fatto ex ante attraverso la nostra fan base: abbiamo condotto regolarmente interviste e analisi ex post per conoscere i nostri follower, che tipo d'interazione ed *engagement* creano sulla nostra piattaforma. Abbiamo clusterizzato tutti i temi che abbiamo trattato, dal calcio alla politica, alle tema-

tiche sociali per capire chi è interessato e in che modalità. I dati raccolti vengono utilizzati per sponsorizzare correttamente le nostre campagne.

Il punto di partenza è sempre uno: individuare un tema che porti valore alla marca

Ritiene che l'impennata sul fronte della digitalizzazione debba spingere i responsabili marketing a una conoscenza, anche critica, delle nuove tecnologie?

La nostra è una professione in costante aggiornamento e, con il tempo da dedicare al lavoro operativo, quasi si fa fatica a ritagliarsi il giusto spazio per la formazione. Ma è fondamentale, perché altrimenti si rischia di rimanere tagliati fuori. Oggi attraverso l'Intelligenza Artificiale è possibile comprendere meglio il comportamento non solo dei consumatori, ma anche dei gran-

di clienti e dei canali commerciali. Nel nostro caso, lavorando nel settore delle bibite, la complessità dei clienti è enorme perché si ha a che fare contemporaneamente con la grande distribuzione, i grossisti e i bar.

Dove e in che modo secondo lei le nuove tecnologie possono aiutare il marketing a massimizzare la propria azione?

Praticamente ovunque! Da parte nostra l'interesse è quello di stabilire un rapporto sempre più ravvicinato con i consumatori. Oggi è possibile arrivare a

un livello di comunicazione quasi *one to one* anche per i brand di beni di largo consumo, che si rivolgono a milioni di persone. Solo la tecnologia dà la possibilità di creare un approccio tailor made sul singolo, che sente questa vicinanza! Banalmente, la semplice risposta al commento su Facebook da parte di un brand, la possibilità di far provare a un consumatore un'esperienza esclusiva, crea un senso di prossimità che anni fa era impensabile. Questo è uno dei principali valori aggiunti per il marketing e continuerà a migliorare nei prossimi anni. Ma i vantaggi sono anche sul fronte commerciale e rimuovono le barriere che un tempo erano presenti tra azienda e cliente. Oggi, tramite un'applicazione possiamo analizzare le dinamiche di consumo dei singoli bar per comprenderne i bisogni e avere un approccio mirato a ciascun locale.

Vi affidate agli analytics per perfezionare le campagne già lanciate o per introdurre nuovi prodotti sul mercato?

L'approccio del nostro gruppo è assolutamente scientifico, quindi alla creatività di una comunicazione si affianca un attento lavoro di monitoraggio su *brand awarness* e Kpi di una campagna pubblicitaria, per valutare se il livello di investimento è adeguato o meno. Anche sul fronte dell'innovazione di prodotto partiamo sempre da degli insight molto forti sia qualitativi che quantitativi e procediamo con un attento processo di analisi per arrivare al prodotto finale, passando attraverso il packaging, la ricetta, il *naming* giusto e la campagna di supporto adeguata. Un esempio recente è stato il lancio del nostro energy drink con vera frutta attraverso il brand Lemonsoda: è stata l'analisi sui gusti dei con-

Sono
un sostenitore
dell'approccio
scientifico
nel marketing,
ma la creatività
è fondamentale

sumatori – ben sei su dieci non beve energy drink a causa del gusto – a farci capire che c'erano le possibilità per entrare in un mercato controllato per il 95% da due colossi. E i numeri ci stanno dando ragione.

Ha accennato poco fa al tema dell'aggiornamento. Grazie all'analisi dei dati a disposizione, il marketing potrebbe acquisire capacità di previsione quasi scientifiche. Ritiene che oggi i responsabili marketing delle aziende siano sufficientemen-

te preparati all'utilizzo dei nuovi strumenti?

Mediamente poco, e lo vedo anche confrontandomi con colleghi di altre aziende. Purtroppo, sul lavoro si tende a guardare sempre al proprio mondo e ad avere poco tempo per guardare al di fuori. Nel nostro caso devo dire che ci aiuta molto la collaborazione con le agenzie: spesso è il centro media che viene a proporci nuovi strumenti e questo permette di rimanere aggiornati. Dedicarsi anche solo alla conoscenza di questi nuovi strumenti, non dico l'approfondimento, dovrebbe essere parte del nostro lavoro quotidiano, anche se mi rendo conto che ci sono talmente tante evoluzioni che spesso è molte difficile rimanere veramente aggiornati.

In un futuro dove gli analytics avranno un ruolo sempre più preponderante, la creatività resterà una caratteristica vincente?

Sono un assoluto sostenitore dell'approccio scientifico nel marketing, ma la creatività è fondamentale. Ho visto campagne messe in onda con le stesse metriche e gli stessi livelli di pianificazione dare risultati drasticamente diversi in tutti i valori, dal recall all'awarness, all'engagement, proprio perché la creatività è quello che ha fatto la differenza. Certo, anche la stessa creatività ha un background scientifico, perché bisogna saper cogliere l'insight giusto, saperlo valorizzare. Però quel "guizzo creativo" di cui si parla spesso ha un valore enorme, perché è ciò che fa veramente la differenza, così come il livello di connessione tra creatività e brand.

Matteo T. Mombelli

Paola Saggese UNILEVER

General Manager Beauty Professional & E-commerce e Digital transformation, Italy

M

Marketing hi tech: alla luce di due anni di pandemia e l'inizio della ripresa, cosa significa per Unilever?

L'aspetto più interessante del marketing post Covid riguarda la destinazione del marketing stesso. Anche nel periodo precedente alla pandemia si erano verificati spostamenti in questo senso. La tecnologia già consentiva di adattare alla tecnica del marketing un mondo in cui l'accesso a determinate informazioni sempre più precise e dettagliate fa la differenza nella comunicazione. Dopo diversi anni nel marketing, nel 2007 ho iniziato a occuparmi di comunicazione digitale in Unilever entrando nel reparto Media, perché era allora la funzione più coinvolta nei processi di digitalizzazione emergenti. Si vedevano le prime campagne digitali e, come tutti, anche noi iniziavamo a muovere i primi passi in questa direzione. All'epoca parlare di campagna digitale era ancora come fare un atto di fede, perché mancava la misurazione del ritorno di investimento, il famoso Roi. Noi venivamo da una cultura fortemente orientata alla pubblicità televisiva, si lavorava con budget investiti principalmente in tv che garantiva delle coperture elevate e che si integrava con altri mezzi come la Radio, l'OOH, la stampa e ancora poco era dedicato alla comunicazione digitale. Destinare risorse economiche ad audience più piccole non convinceva del tutto i colleghi. Poi con il precision marketing si è capito che lavorare sulle audience più piccole ma profilate portava risultati interessanti e, con l'aiuto della tecnologia, si è riusciti a lavorare sulle segmentazioni dei target sempre più precise e accurate.

Un altro fenomeno con cui i marketers hanno sempre di più a che fare è la crescita esponenziale dell'e-commerce.

Per il suo lo sviluppo in Unilever, la tecnologia ha giocato un ruolo importante. L'e-commerce nasce come appendice del *Customer Development*, attualmente integra diversi tipi di conoscenze e profili specializzati, esperti in comunicazione, in marketing ma anche tecnici capaci di leggere i dati e interpretarli ed esperti It. Ho seguito in Unilever Italia la creazione sia del team e-commerce attuale che del Digital Hub. È un team cross-funzionale che si occupa anche della pianificazione di campagne digitali utilizzando dei *tool* di profilazione, che consentono di comuni-

care in maniera precisa ai nostri consumatori, ma anche di raccogliere i loro dati di ritorno per continuare a interagire in modo sempre più profilato. La DMP (*Data management platform*) consente proprio questa funzionalità e il Digital Hub utilizza questo strumento. Il lavoro del marketer è diventato più tecnico, si è evoluto e ha integrato anche altre conoscenze. Se questo valeva già prima, il Covid ha dato un'accelerazione a questo fenomeno, perché ha incrementato l'utilizzo dei mezzi digitali. E questo trend continuerà anche nel post Covid perché



In che modo la profilazione avanzata sta guidando l'evoluzione del marketing?

Le campagne di comunicazione avevano lo scopo di costruire la conoscenza e il valore delle marche e aiutare i consumatori nella scelta del prodotto davanti allo scaffale. Oggi il consumer journey è più complesso, le campagne digitali puntano principalmente a convertire il contatto in vendita, utilizzando la tecnologia per profilare al massimo le audience. La cultura del marketer è cambia-

ta, oggi si è capito che per fare conversion in modo efficace non si può prescindere dalla tecnologia, dai dati e quindi da una conoscenza più profonda del target cui indirizziamo le nostre campagne. Oggi il precision marketing permette di generare campagne molto profilate, che si basano sulla customizzazione della creatività e che possono fornire esperienze diverse a individui diversi.

Osservate differenze nell'efficacia dell'uso dell'A.I. o delle tecnologie di profilazione in base al tipo di target?

Sì, lo abbiamo notato, anche se allo stesso tempo sappiamo che dipende tanto dalla bravura del tecnico che profila i dati. Il marketing parte sempre da un'idea di comunicazione, pensata per uno specifico target, che va costruito in maniera sempre più ricca e tenendo in considerazione una dieta mediatica che include tanti canali di comunicazione diversi. È evidente che la popolazione italiana si stia progressivamente digitalizzando, anche in quelle fasce che tempo fa lo erano meno. Se dobbiamo fare una semplificazione come esempio, i giovani sono senz'altro i più "esperti" in materia digitale, ma spesso non sono responsabili degli acquisti dei prodotti del largo consumo per la casa o la cura della persona; diversamente invece con molta probabilità consumano gelato. Nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale e nelle strategie di marketing bisogna quindi tenere in considerazione tutti questi fattori. Oggi le campagne digitali, grazie alla telefonia mobile, possono accompagnare i consumatori fino allo scaffale del negozio. La bravura del marketer è costruire messaggi customizzati capaci di ingaggiare i consumatori ma senza invasività, fornendo un servizio e un'informazione cui loro sono interessati: questa è la nuova sfida.

Unilever ha quattro grandi famiglie di prodotto, alcune dalla carica più glamour ed emotiva, come il food e personal care, altre meno, come l'igiene della casa. Quanto conta il tipo di prodotto nell'incidenza del marketing hi tech?

Non si può fare una semplice categorizzazione dei prodotti per stabilire la strategia migliore. Ci sono, ad esempio, prodotti destinati alla pulizia che in quanto tali potrebbero sembrare più funzionali e meno emozionali, e su cui invece si costruiscono campagne che hanno al centro grandi valori sociali. Dipende molto dal posizionamento del brand, dalla percezione nei consumatori, dal target e sicuramente dal pur-

La sfida
è costruire
messaggi
capaci di
ingaggiare
i consumatori
ma senza
invasività

pose di marca. Tutti questi sono aspetti da tenere in considerazione nel lavoro di profilazione.

A livello di investimento in campagne, quanto è cambiata la proporzione tra televisione e mezzi digitali?

Web e mobile hanno preso piede negli ultimi anni in maniera massiccia, anche se credo che la tv non sparirà mai, semplicemente si sta evolvendo. Vi sono alcune tendenze con cui bisogna misurarsi e in base alle quali tarare le proprie campagne: la tenden-

za del multiscreen, ma anche l'utilizzo individuale dello schermo per i diversi membri della famiglia è, ad esempio, ormai una consuetudine. Allo stesso modo, accanto alla tv generalista, si sono affiancate le tv satellitari e l'on demand che permettono di fruire di contenuti differenti, pur trattandosi di "Tv" e passando in maniera totalmente flessibile da piattaforme digitali e non.

Nei prossimi cinque anni cambierà l'uso della tecnologia, ci sono nuovi filoni all'orizzonte o il percorso è tracciato ed è solo una questione di implementazione dell'esistente?

Difficile fare previsioni. Noi continueremo a lavorare come stiamo facendo attualmente. Ora ci stiamo concentrando molto sull'ecommerce sia DTC (Direct to Consumers) sia BTB (Business to Business), che sono comunque piattaforme di comunicazione e vendita ai consumatori finali e ai customer. Marketplace che consentono di vendere i nostri prodotti, dove riusciamo a seguire tutto il percorso, dalla scelta fino alla consegna. Questo modo di comunicare e vendere evolverà, sono forme di customer relationship importantissime, in cui le nostre marche sono in comunicazione diretta sia con i consumatori che con i clienti. La tecnologia anche qui è fondamentale, perché consente di disintermediare le transazioni commerciali e quindi di rendere anche più veloce, efficace ed efficiente il percorso di acquisto. Il dato dell'acquirente è ancora più prezioso, perché permette di poterlo ricontattare per offrirgli anche altre opportunità di acquisto. Un altro trend che si innesta sulle modalità di vendita online è l'influencing marketing e il social commerce, che avranno parimenti un'evoluzione importante.

Due campagne digitali che preferisce o che hanno avuto miglior riscontro?

Una campagna digitale che ho trovato maggiormente interessanti è *Dove Beauty Sketches*, perché sottolinea in maniera forte e sorprendente l'importanza per le donne di avere autostima e di non sottovalutarsi. Dimostra, infatti, come ognuna di noi viene considerata dagli altri molto più bella di quanto lei stessa pensi. Un'altra è l'ultima campagna di Magnum, dedicata alle tre cantiche della *Divina Commedia* di Dante: la trovo geniale come campagna di comunicazione e come esperienza di prodotto.

Anna Tortora

Davide Lunardelli XIAOMI ITALIA

Head of Marketing

L

Lo stretto rapporto con la vostra Community è stato forse uno dei segreti della crescita esponenziale del brand Xiaomi. Quanto ha aiutato la tecnologia nell'instaurare questo tipo di legame, e come pensate di evolverlo nel prossimo futuro?

È vero, questo rapporto è nato dalla tecnologia, perché attraverso i "vecchi" forum online i primissimi utenti hanno contribuito a sviluppare il nostro primo prodotto, l'interfaccia grafica MIUI. Ma, al di là di questo, la relazione con i nostri fan nasce e si sviluppa soprattutto attraverso un rapporto diretto e di vicinanza. La tecnologia è sicuramente sia il focus principale che lo strumento abilitatore: negli ultimi due anni ad esempio ci siamo dovuti affidare alle *call* via Zoom per mantenere il contatto con i circa 90 fan club distribuiti sul territorio, e nell'ultimo anno abbiamo iniziato a tenere live streaming settimanali su Twitch, dove i partecipanti potevano ad esempio ottenere sconti particolari sui prodotti; in futuro potremo anche affidarci ad altre piattaforme, ma sempre con l'obiettivo di mantenere un rapporto il più diretto possibile con la nostra Community, indipendentemente dalle circostanze.

Siete arrivati in Italia nel 2018 come realtà emergente nel mercato smartphone, ora vi ritrovate ai vertici. Cambia qualcosa nel modo di comunicare per un'a-

zienda che passa dal "rincorrere" i leader a chi, leader, lo è diventato?

Assolutamente sì. I messaggi rimangono gli stessi, perché questo è un brand particolarmente fedele ai suoi principi, però all'aumentare del numero di persone con cui ti interfacci deve cambiare il tipo di comunicazione che fai. All'inizio il word of mouth (il passaparola, ndr) è stato il principale driver di conoscenza del brand, e questo dice molto sul come comunicavamo: poco ATL (above the line, ndr) e tanto rapporto con le persone, stupite da prodotti così validi a un prezzo tanto concorrenziale. Quando

Il dato va sempre associato all'ascolto, perché da solo può essere fuorviante

poi si "alza il tiro" e si va a competere per le prime posizioni di un mercato così grande, diventa sempre più importante creare un'idea di brand univoca e che sia condivisa da tutti. Xiaomi, quindi, deve essere il marchio che crea prodotti straordinari e innovativi, che si contraddistingue per prezzi aggressivi, che cambiano le regole del gioco. Nel momento in cui una fascia di utenti ci considera solo per il rapporto qualità/prezzo si crea un problema in prospettiva futura, e il messaggio che vogliamo trasmettere è che siamo molto più di questo.

Abbiamo assistito a un'accelerazione senza precedenti sul fronte della digitalizzazione. Avete registrato cambiamenti sostanziali tra i vostri clienti?

Non sono un grande fan della parola new normal, penso semplicemente ci sia stata un'accelerazione per causa di forza maggiore verso una direzione già segnata, come l'attenzione per la mobilità sostenibile. Noi, tra l'altro, siamo stati tra i principali sostenitori e promotori di quella direzione: in tempi non sospetti abbiamo infatti introdotto in Italia, ad esempio, il Mi Electric Scooter, che in breve tempo ha conquistato anche i più scettici, diventando il principale mezzo *green*, che permette di muoversi agevolmente, evitando anche i mezzi pubblici in periodo di pandemia. Il cambiamento è avvenuto anche sul fronte domestico, dove è cresciuta la sensibilità per la qualità dell'aria che respiriamo. In quel campo Xiaomi era presente con l'Air Purifier, già molto popolare in Asia, perché anche in quel caso la dire-

zione era già tracciata.

Come scegliete se uno tra il vostro ampio ecosistema di prodotti è pronto o meno per un mercato? Frutto di fortunate intuizioni dei vertici o di analisi accurate?

Entrambi. Al centro della nostra filosofia, prima di ogni strategia, c'è l'ascolto delle persone e della nostra Community, per cui è possibile anticipare un trend, magari percependo segnali che non sono sempre quantitativi. Ad esempio, prima di lanciare in Italia lo scooter, non avevamo grandi segnali dagli utenti



locali, però potevamo contare sui risultati della Spagna, dove veniva utilizzato in massa, le conversazioni online che suggerivano che quella poteva essere una buona direzione, e la convinzione aziendale che il Mi Electric Scooter fosse uno dei nostri prodotti di punta. È successo gradualmente, la pandemia ha forse accelerato il processo di adozione, ma è anche vero che portando in Italia questo tipo di prodotto abbiamo in qualche modo creato la domanda di monopattini e la richiesta di norme più precise per il loro utilizzo.

Un cambiamento recente sul fronte della vostra comunicazione è stata la scelta di togliere il prefisso "Mi" dai punti vendita e dalla nuova linea di smartphone, ora Xiaomi 11. Sarebbe stato fatto a prescindere o in qualche modo la pandemia ha influito?

In realtà non sarebbe stato fatto a prescindere. Inizialmente si è deciso di affidarci alla particella "Mi" perché il nome Xiaomi era considerato potenzialmente complicato, poco digeribile per i mercati internazionali. I dati, però, ci dicono che il nostro brand è diventato una parola d'uso comune, che tanti conoscono e a confermarlo sono anche i risultati commerciali. È il momento giusto per consolidare il marchio.

L'innovazione tecnologica ha cambiato il lavoro dei marketers, soprattutto con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale. Che evoluzioni prevede da qui ai prossimi anni per il settore? Ci si potrà affidare più agli algoritmi o le competenze faranno ancora la differenza?

Nonostante gli avanzamenti tecnologici, non si prescinde da comunicazioni che esulano da logiche di targetizzazione estrema. Per me sarà sempre necessario utilizzare strategie di Marketing "tradizionale", perché il modo in cui le persone agiscono non cambia negli anni, al di là del fatto che ci siano tecnologie più o meno efficaci per raggiungerle. La grande sfida del marketing è una sfida di attenzione. Un'attenzione anche verso una persona che oggi non è ingaggiata dal tuo prodotto, ma potrebbe esserlo domani. Una logica più lenta rispetto a quelle più estreme dettate da un mondo digital.

Secondo uno studio di Capgemini, anche se tutti i marketers si affidano all'analisi dei dati, la maggior parte di loro non li tiene in considerazione nel processo decisionale. C'è ancora una resistenza a sfruttare il potenziale del dato nel settore? Da cosa è dovuto?

È vero ed è una frizione abbastanza naturale che le aziende, soprattutto quelle più strutturate, hanno nel cambiare le procedure interne. Detto questo, secondo me, al dato in sé va sempre associato l'ascolto, perché il dato in sé può essere fuorviante, oppure fornire una fotografia di quel momento che potrebbe non essere più veritie-

top marketers

ra nel breve termine. Quindi va sempre fatto lo sforzo in più nel capire le persone. Per questo non siamo un'azienda da Crm ma da Community, non da raccolta ossessiva di dati per tentare di fare previsioni, ma da ascolto. È sulla base di questo che facciamo le nostre valutazioni.

È per questo che state investendo in negozi fisici?

Sì. Nel mercato del nostro Paese sono i canali più importanti. È vero che se si ha dimestichezza con l'e-commerce, è naturale andare online, fare i confronti del caso e procedere con l'acquisto. L'utente italiano, però, ha comunque bisogno di andare in negozio, chiedere consiglio a una persona fisica e toccare con mano il prodotto. Questa scelta è stata anche strategicamente vantaggiosa per noi: siamo arrivati con il nostro brand in Italia e due giorni dopo i nostri partner hanno inaugurato il primo Xiaomi Store, quello di Arese (Mi). È stato fondamentale per il nostro successo iniziale, perché ci ha dato credibilità rispetto ad altri brand che entrano in un mercato solo online e danno la sensazione di esserci oggi, ma domani chissà. La scelta di puntare sugli store ci riporta al tema dell'attenzione: il marketing punta a conquistarla e nei punti vendita si ha il massimo dell'attenzione possibile da parte degli utenti. Va in questa direzione anche Casa Xiaomi, alla cui base c'è l'idea di creare un ambiente fisico (nel Brera Design District di Milano, ndr) interconnesso, dove trovare tutto il nostro ecosistema smart, in cui le persone possono approfondire le specifiche dei nostri prodotti con i nostri consultant. Casa Xiaomi rappresenta un ponte tra le dinamiche fisiche e digitali: è possibile visitarla fisicamente, ma si può raggiungere soprattutto online, vedere i nostri prodotti nel loro ambiente naturale e farseli descrivere e porre domande ai nostri esperti.

Parlando di trend di investimento pubblicitario, che anno è stato per voi il 2021 e come vi muoverete nei prossimi mesi?

Nel 2021 non ci sono stati grandi cambiamenti rispetto al 2020, ovvero quando avevamo già avviato campagne a 360°, partendo dalla Tv e dall'ATL in generale e arrivando fino al digital, che comunque rimane la nostra seconda pelle. Non ci sono stati cambiamenti anche a livello di investimenti. Come tutti, stiamo affrontando una crisi globale a livello di materie prime e logistica e, siccome tra i nostri impegni c'è anche quello di non andare mai a caricare il prezzo del marketing sull'utente finale, diciamo che chiudiamo un anno di consolidamento del nostro brand e non di particolare crescita a livello di investimenti pubblicitari. Il futuro che vediamo è un futuro in cui accompagnamo in modo fisiologico la nostra crescita e dunque ci aspettiamo maggiori investimenti come anche maggiori canali attraverso cui veicolare la nostra offerta. Come anticipavo, forti anche del recente renaming dei prodotti e degli store, segniamo già da ora un percorso di cambiamento ed evoluzione, rivolgendoci ad un pubblico sempre più ampio e in grado di riconoscere il nostro brand. Matteo T. Mombelli



ZALANDO

M

Marketing e tecnologia: come viene vissuto questo rapporto in Zalando?

Il marketing in Zalando è in continua evoluzione sia dal punto di vista analitico che dal punto di vista della comunicazione. La tecnologia ci permette di conoscere in maniera sempre più approfondita i nostri clienti, per poterli soddisfare al meglio, e di ottimizzare le nostre campagne raggiungendo un'audience specifica. Quest'anno abbiamo voluto sfruttare la tecnologia anche dal punto di vista creativo nella realizzazione di diverse attività di *street art* al servizio della sostenibilità, creando delle opere d'arte con la pittura Airlite, che assorbe l'inquinamento e contribuisce alla purificazione dell'aria, e tramite la realtà aumentata per portare colori a Milano in occasione del Pride.



Marketing Lead Italy

Come la tecnologia influenza le strategie?

La tecnologia è quella ci permette di innovare ed evolverci a ogni livello. Dal punto di vista della piattaforma è fondamentale continuare a ispirare i nostri clienti proponendo una shopping experience eccellente e ottimizzata, grazie al digitale e al fatto che questo ci permetta di identificare i nostri punti di forza e miglioramento. Dal punto di vista marketing, la tecnologia ci dà la possibilità di realizzare attività che possano sorprendere e strappare un sorriso.

La pandemia ha aumentato il ricorso ai nuovi strumenti?

Quest'ultimo anno è stato caratterizzato da numerose sfide, così come è stato anche un'occasione senza precedenti per riflettere sull'e-commerce e sul ruolo di supporto che può svolgere nelle economie, soprattutto in termini di stimolo alla digitalizzazione delle imprese e in seguito alla necessità di una maggiore ibridazione tra canali fisici e online. Siamo di fronte a una spinta senza precedenti verso la digitalizzazione, che rende la nostra strategia ancora più significativa, ancora più urgente. Abbiamo diversi servizi che i brand possono sfrut-

tare. Per esempio, attraverso Partner Program: il brand vende utilizzando il nostro negozio a oltre 45 milioni di clienti in Europa, ma è proprietario della merce. Inoltre, ZFS (Zalando Fulfillment Solutions) è un servizio che permette ai brand di accedere all'infrastruttura logistica e al know-how di Zalando. Invece con ZMS, offriamo servizi di digital marketing ai nostri brand partner e li colleghiamo con gli influencer. Ora abbiamo l'opportunità di accelerare ulteriormente il rollout della nostra attività di piattaforma in modo che sia i brand che i clienti possano trarne vantaggio, ad esempio con Connected Retail.

Ci racconti di più di questa novità in arrivo in Italia.

Grazie al programma Connected Retail, i retailer fisici italiani avranno la possibilità di collegare i propri negozi in modo rapido, semplice e senza costi di connessione: Zalando fornisce il software per la connessione, i contenuti online, le opzioni di pagamento e assistenza clienti. Inoltre, i clienti di Zalando potranno presto supportare i negozi locali direttamente utilizzando l'opzione di filtro "consegna da un negozio" per cercare gli articoli che v<mark>e</mark>ngono spediti direttamente dai negozi. È uno dei modi con cui vogli<mark>a</mark>mo supportare il settore del retail,

che è stato colpito duramente durante la pandemia. La rete *Connected Retail* comprende già più di 5 mila negozi attivi in dieci mercati europei e stiamo per annunciare il programma anche in Italia. L'Italia è un mercato molto importante per Zalando, pertanto stiamo accelerando i nostri investimenti.

Avete in programma di estendere le applicazioni hi tech anche in altri settori?

Utilizziamo il *machine learning* già in diversi ambiti. Per esempio, uno degli ostacoli per gli acquirenti online è non poter provare gli articoli prima di effettuare un acquisto. Abbiamo svolto diverse ricerche e abbiamo constatato che, sebbene i clienti co-

noscano la propria taglia corretta, spesso non sanno come si possa adattare al proprio corpo un brand o un prodotto specifico. Per questo abbiamo deciso di investire nella costruzione di sistemi e tecnologie per comprendere a fondo i prodotti. Abbiamo un team di *data scientist*, sviluppatori aziendali, ingegneri software e specialisti di prodotto specializzati sul *sizing*. Il passo successivo è il progetto *Visual Fitting* ideato per sviluppare la tecnologia necessaria per generare automaticamente immagini di un indumento e di come si adatterà sul corpo di un cliente. La tecnologia si basa sulla simulazione meccanica 3D degli indumenti e sulle scansioni 3D.

Tecnologia vuol dire anche sostenibilità se usata in modo virtuoso. Quanto siete attenti a questi temi come azienda?

Per noi la sostenibilità è più importante che mai. La crisi ha richiesto che le aziende spingessero ulteriormente i progressi delle iniziative di sostenibilità per preparare un futuro migliore per le persone e il Pianeta. Zalando sta continuando ad accelerare gli sforzi di sostenibilità per rispondere a una crescente domanda da parte dei clienti per una moda più sostenibile. La quota dei clienti attivi che acquistano moda più sostenibile è più che raddoppiata al 40% dall'inizio dell'anno e noi a Zalando abbiamo ampliato significativamente il nostro assortimento di sostenibilità da 27 mila a oltre 100 mila articoli. Nel 2020, abbiamo annunciato una collaborazione con la Sustainable Apparel Coalition (Sac) e Higg Co per accelerare uno standard globale per la sostenibilità per l'industria della moda. L'iniziativa, in linea con la nostra strategia do.MORE, risponde all'obiettivo di Zalando di applicare i principi della circolarità e prolungare la vita di almeno 50 milioni di prodotti di moda entro il 2023.

Le aziende insomma devono aiutare i clienti a essere più sostenibili...

Zalando ha pubblicato anche il report esclusivo It Takes Two: How the Industry and Consumers Can Close the Sustainability "Attitude-Behavior Gap" in Fashion, che attesta come molti consumatori abbiano difficoltà nel trasformare le proprie priorità di sosteni-

La tecnologia ci dà la possibilità di realizzare attività che possano sorprendere e strappare un sorriso

bilità in decisioni di acquisto di moda. Inoltre, abbiamo appena introdotto nuove prassi commerciali per la circolarità lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, dallo sviluppo di standard di design all'investimento in nuove tecnologie di riciclaggio e sperimentiamo le riparazioni utilizzando sartorie e atelier selezionati a Berlino. E abbiamo ampliato anche la nostra collezione redeZIGN for circularity a cui aggiungiamo passaporti digitali sotto forma di codici QR. L'obiettivo è stimolare un cambiamento di comportamento e raggiungere il traguardo di Zalando di applicare i principi della circolarità e prolungare la vita di almeno 50 milioni di capi entro il 2023.

Farebbe sorridere qualche vec-

chia volpe del marketing l'idea di "allungare" la vita dei prodotti. Eppure, anche il vostro recente accordo con Infinited Orange Fiber va proprio in questa direzione...

Esattamente. E l'obiettivo è molto concreto, vogliamo essere parte di una soluzione che porti a una maggiore sostenibilità del settore della moda. Con il nostro investimento in Infinited Fiber Company diamo il via a un'importante collaborazione con un innovatore della tecnologia circolare finalizzata ad aumentare l'utilizzo, attualmente dell'1%, di tessuti riciclati per la creazione di nuovi tessuti. Un passo fondamentale nella nostra strategia di sostenibilità a sostegno di un vero e proprio cambiamento sistemico all'interno del settore: ci siamo infatti impegnati ad applicare i principi della circolarità e ad allungare il ciclo di vita di almeno 50 milioni di prodotti di moda, favorendo scelte circolari e incoraggiando una modifica del comportamento generale a favore di prodotti ed esperienze circolari.

Il settore tech ha guadagnato molto dalla pandemia. Come si possono consolidare tali risultati con il ritorno alla normalità?

La pandemia ha portato a cambiamenti visibili nella società, nell'economia, nelle aziende e soprattutto in alcuni settori di attività come l'e-commerce. Per quanto riguarda Zalando, la percentuale di clienti esistenti che ha acquistato per la prima volta online è raddoppiata rispetto all'anno precedente: nuovi gruppi di clienti hanno scoperto lo shopping online. Lo abbiamo visto in molti dei nostri mercati, inclusa l'Italia, dove il livello di crescita dei nostri nuovi clienti è in alcuni casi superiore al 100% rispetto all'anno precedente. Oggi ogni brand sa che deve muoversi online, ma molti stanno ancora ragionando su come farlo. Ed è qui che entriamo in gioco noi: abbiamo l'opportunità di essere parte della soluzione. Zalando è diventata parte integrante della strategia digitale di brand di moda, retailer e negozi. Ci impegniamo a essere parte della soluzione e a supportare i nostri partner che sono alla ricerca di modi per spostare la propria attività online e raggiungere milioni di clienti in Europa.

Francesco Perugini





SU BUSINESS PEOPLE
GENNAIO-FEBBRAIO 2022
appuntamento da non perdere con

I CAMPIONI DELLA SOSTENIBILITÀ 2022

e lo Special Report LA SOSTENIBILITÀ SOSTENIBILE

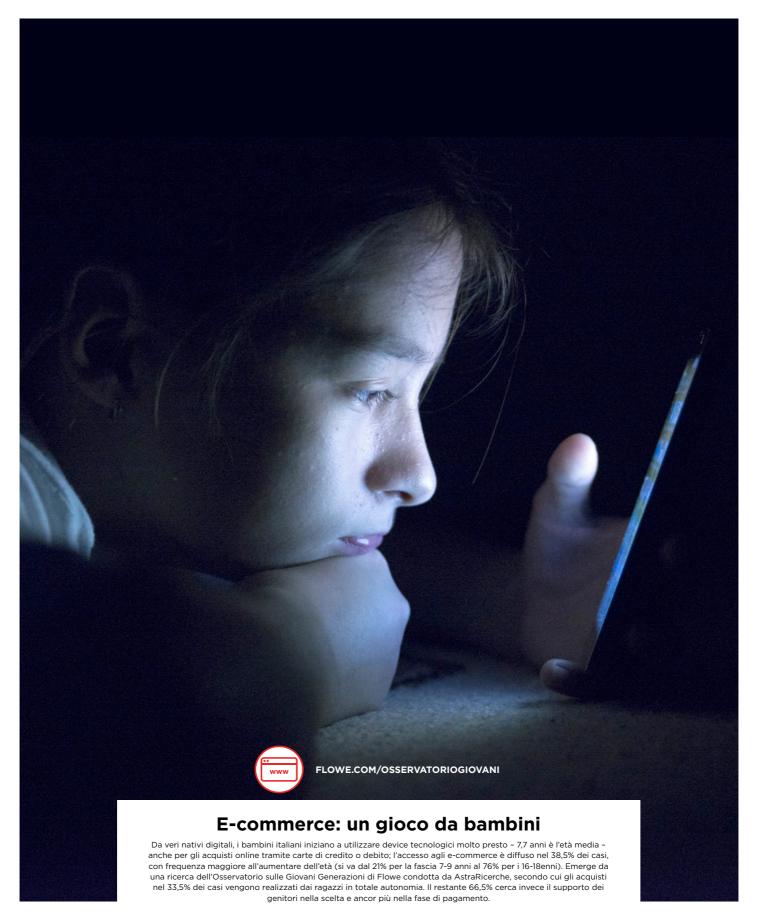




© iStoc

BUSINESS IS BUSINESS

PERSONE FATTI & AFFARI DAL MONDO









Una vera concorrenza è indispensabile per promuovere produttività e posti di lavoro, ossia per rilanciare l'economia del Paese. Ecco cosa prevedono in proposito il Pnrr e il ddl dedicato che avrebbe dovuto essere approvato entro lo scorso luglio e rinviato al 2022

di Beatrice Broglio

oncorrenza equivale a libertà. Libertà di scelta, per i consumatori. Libertà di crescere se in grado di offrire prodotti migliori a prezzi più bassi, per le imprese. A incidere in modo cruciale sul dinamismo del mercato, sulla produttività e sull'occupazione è il contesto normativo. Se norme meno stringenti facilitano infatti la riallocazione delle risorse verso le imprese più produttive, favorendo la competitività, una regolamentazione eccessivamente pesante genera invece effetti opposti. L'effetto delle norme antitrust sulla concorrenza emerge dal *Product Market Regulation Index* contenuto nel report *Studi Economici dell'Ocse. Italia 2021.* L'Italia, in una scala da o a 6 (dove o corrisponde a norme più favorevoli alla concorrenza e 6 a quelle meno favorevoli), ottiene un punteggio prossimo a 1,5 in ma-

Il vero ruolo dello Stato

Qual è il contesto in cui si colloca la legge annuale per la concorrenza? *Business People* ne ha discusso con il professore **Michele Grillo**, docente di Economia e diritto della concorrenza e del mercato all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.



Qual è il punto di partenza per comprendere la legge annuale per la concorrenza?

Prima di interrogarsi su quali ambiti specifici intervenire, occorre chiedersi come mai un istituto introdotto un decennio fa abbia trovato in questi anni una sola occasione di attuazione. Incolpare un legislatore accidioso non aiuta a capire quale deve essere il ruolo dello Stato in un diseano istituzionale favorevole al mercato e alla concorrenza

E quale sarebbe il ruolo?

Il mercato concorrenziale è intrinsecamente orientato all'evoluzione e al cambiamento. Gli operatori economici prendono sempre scelte rischiose ma, come tutti gli individui, sono intrinsecamente avversi al rischio. dal quale si proteggono in due modi: operando scelte poco rischiose e poco efficienti: mettendo in piedi

meccanismi di protezione dal rischio economico che storicamente tendono a ostacolare l'operare della concorrenza. Per fare funzionare bene il mercato. lo Stato dovrebbe assumere innanzi tutto. direttamente o indirettamente, un ruolo di protezione dal rischio, sostituendosi a una molteplicità di meccanismi anticoncorrenziali di cui sono ricche le istituzion economiche del Paese

Può fare degli esempi?

Due sono a mio

avviso gli ambiti rilevanti. Il primo riquarda l'incentivo delle imprese a proteggersi dal rischio di mercato con il monopolio. in forme che possono nascere anche spontaneamente ma che prima o poi sono blindate da pressioni lobbistiche su legislatore e governo. In Italia è raro incontrare il monopolio da libro di testo ma sono diffusi sistemi collusivi tra imprese formalmente in concorrenza che si coordinano come un unico monopolista nel mercato. Il secondo interessa il cuore dell'intero sistema sociale italiano. Nella concorrenza è bene che muoia l'impresa che non è in grado

di rispondere al meglio alle istanze di cambiamento ma non gli uomini che la costituiscono: in particolare. lavoratori che non hanno responsabilità nelle scelte di impresa. In Italia. per molti decenni. il lavoratore è stato protetto facendo invece leva sulla sopravvivenza dell'impresa, con istituti come la Cassa Integrazione Guadagni e formule come "difesa del posto di lavoro". Il Welfare State italiano è gravemente inadeguato sul fronte dell'assicurazione dalla disoccupazione

E quindi...

Una legge della concorrenza, che si limiti a essere tecnicamente attenta agli ambiti specifici su cui intervenire restando però ignara del complessivo contesto istituzionale e sociale su cui è chiamata a operare rischia di risolversi in un intervento malfatto o inefficace, perché intorno a essa mancherebbe alla fine un adequato consenso politico La mancanza di consenso politico è, a mio avviso, il motivo che spiega perché un istituto introdotto un decennio fa ha trovato finora una sola occasione di attuazione



teria di regolamentazione dei beni e dei servizi. Ma con divergenze nei singoli settori. Per esempio, nel caso delle professioni regolamentate, il tasso di ingresso risulta inferiore a quello di altre professioni, benché i salari siano di circa il 9% più alti. Fu proprio il settore delle professioni uno degli ambiti oggetto delle cosiddette "liberalizzazioni Bersani", volute dall'allora ministro per lo Sviluppo Economico del secondo governo Prodi. Tre furono gli interventi. Prima, nel 1999, in tema di energia; poi nel 2006 e nel 2007 in settori quali, per esempio, taxi, farmaci, mutui. E, appunto, ordini professionali. Scopo era tutelare il consumatore attraverso un ampliamento del grado di apertura del mercato - nel 2007, in Italia, pari al 48%. Una percentuale rilevata dall'analisi condotta dall'Istituto Bruno Leoni nell'Indice delle liberalizzazioni, che misurava – e misura ancora oggi – il grado di apertura dell'economia in nove settori: carburanti, gas, lavoro, elettricità, poste, telecomunicazioni, trasporti aerei, ferrovie e assicurazioni. Nel 2020 l'Italia, pur collocandosi sesta nella classifica generale (75 punti su 100), otteneva punteggi molto diversi nei vari ambiti. Con agli estremi il mercato delle telecomunicazioni (93/100) e quello delle ferrovie (53/100).



La realizzazione e gestione delle infrastrutture strategiche nel settore portuale e in quello delle telecomunicazioni è uno dei molteplici ambiti di intervento della legge annuale per la concorrenza e il mercato, prevista dall'ordinamento nazionale a partire dal 2009 e adottata per la prima volta solo nel 2017

Oggi la competitività è ancora al centro del dibattito. E il tema è la legge annuale per la concorrenza e il mercato. Prevista dall'ordinamento nazionale a partire dal 2009 e adottata per la prima volta nel 2017, viene predisposta nel contenuto considerando le segnalazioni effettuate al Governo da parte dell'Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato. La funzione della legge, negli anni, è cambiata: da strumento per l'aggiornamento periodico delle regole è divenuta strumento di riforma, come previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Ed è proprio il Pnrr a scandire i tempi. Secondo il Piano, il ddl avrebbe dovuto essere presentato in Parlamento entro il 31 luglio. Due mesi dopo, i nuovi termini sono stati chiariti dalla Nota di Ag-

Servono regole chiare e facili da applicare

giornamento al Documento Economia e Finanza: presentazione del testo entro la fine dell'anno e approvazione definitiva, poi, nel 2022. «La concorrenza e le sue regole interessano ogni settore dell'economia e agiscono a ogni livello del mercato, dalla produzione alla distribuzione. Dato che la concorrenza funziona meglio quanto più ogni settore è disciplinato in modo pro-concorrenziale, è necessario disporre di regole che siano chiare, facili da applicare e da far applicare», spiega Gian Antonio Benacchio, docente di Diritto privato e antitrust dell'Unione Europea all'università di Trento e fondatore dell'Osservatorio sull'applicazione delle regole di concorrenza e dell'Osservatorio sugli appalti pubblici. Gli ambiti di intervento previsti dalla legge annuale sono molteplici. Il primo prevede la realizzazione e gestione delle infrastrutture strategiche nel settore delle telecomunicazioni e in quello portuale. «È determinante che i porti vengano gestiti in modo efficiente. Ciò significa non solo investimenti in infrastrutture, ma anche che i bandi di gara per la gestione non siano scritti in modo anti-competitivo. Qualunque criterio di trasparenza e certezza è utile per la concorrenza», precisa Mariateresa Maggiolino, docente di Diritto antitrust all'università Luigi

economy businesspeople.it



1,5

Il punteggio dell'Italia in materia di regolamentazione dei beni e dei servizi secondo il Product Market Regulation Index dell'Ocse 93/100

Il risultato totalizzato dal Regno Unito, che gli è valso il primo posto in Europa nell'Indice delle liberalizzazioni stilato dall'Istituto Bruno Leoni **75**

I punti raggiunti dall'Italia, che si colloca così sesta in classifica generale



Il settore dell'energia fu il primo, nel 1999, a essere interessato dalle cosiddette "liberalizzazioni Bersani"

Bocconi di Milano. Seguono poi la rimozione delle barriere all'entrata, soprattutto in materia di concessioni energetiche e autostradali, e la protezione dei diritti e degli interessi non economici dei cittadini nei settori dei servizi pubblici, della sanità e dell'ambiente. Un ambito di intervento rubricato nel Piano come "concorrenza e valori sociali". «Il punto non è utilizzare direttamente il diritto antitrust per difendere quei valori, ma difenderli attraverso la tutela della concorrenza. L'Autorità raggiunge questo obiettivo intervenendo nei mercati dei servizi essenziali, che sono quelli che interessano soprattutto le fasce più deboli della popolazione», continua la docente. «Prendiamo per esempio il caso delle mense. Se le aziende che erogano il servizio si accordano tra loro e fissano un certo prezzo, il lavoratore che usufruisce della mensa dovrà sostenere una certa spesa quotidiana. L'Agcn, a fronte di eventuali cartelli, interviene, agevolando l'ingresso di altre imprese nel mercato e generando come conseguenza indiretta l'acquisto di pasti a prezzi inferiori. Tutelando la concorrenza si tutela così anche il lavoratore».

I meccanismi che permettono un buon funzionamento della concorrenza si devono muovere contemporaneamente. Ed è per questa ragione che temi rilevanti sono anche quelli della giustizia e delle semplificazioni. Centrale è la questione delle tempistiche perché», spiega il professore Benacchio, «un'impresa costretta a lavorare in un ambiente in cui sussistono tempi eccessivamente lunghi per il recupero di un credito o il rilascio di una licenza sarà fortemente svantaggiata rispetto a chi opera in un sistema in cui le stesse attività sono realizzate in tempi brevi, senza eccessivi adempimenti burocratici». E poi c'è la disciplina degli appalti, definita «cinghia di trasmissione degli interventi pubblici nell'economia reale» nell'ambito dell'attuazione del Pnrr. Due, in questo senso, sono gli interventi proposti: uno immediato, consistente nella sospensione del Codice dei contratti pubblici; l'altro di medio periodo, un'operazione di riforma. «Quanto all'ipotizzata sospensione», continua il professor Benacchio, «il legislatore ha optato per soluzioni che introducono nel breve/medio periodo deroghe e procedure semplificate. Nel frattempo, sono già iniziati i lavori parlamentari per provvedere a una più completa riforma del Codice. Un'operazione non facile, dovendo intervenire non solo per rendere più fluido il funzionamento degli ingranaggi legislativi e amministrativi, ma anche per creare le condizioni perché questi ingranaggi possano mettere le imprese nella condizione di poter realmente competere».

A stabilire la priorità di intervento non è però il peso economico, ma la scelta politica. Ed è sempre l'agenda politica a dettare i tempi di attuazione degli interventi. «Quando parliamo di realizzazione degli obiettivi previsti nella legge annuale, dobbiamo considerare che, sì, per realizzare le infrastrutture è necessario un periodo esteso. Ma per cambiare le regole del gioco», conclude la professoressa Maggiolino, «l'unica cosa che rileva è discutere di questi temi, in questi settori. Affinché il governo si muova e intervenga in alcuni mercati, non è richiesto molto tempo: va solo deciso».

53

Il punteggio raggiunto dal settore ferroviario tricolore, il settore meno aperto alla concorrenza del nostro Paese

L'Italia Che meri

Secondo l'economista
ROGER ABRAVANEL,
quello che manca al nostro
Paese è "l'ecosistema
delle opportunità".
Non resta che stare
a vedere se il governo
Draghi avrà la forza
e il coraggio di creare
le condizioni per
un vero cambiamento

Economista e Director Emeritus di McKinsey, Roger Abravanel è presidente onorario del Forum della Meritocrazia, organismo che dal 2011 si preoccupa di incentivare le buone pratiche per l'emersione e il riconoscimento dei talenti. Il suo ultimo libro. Aristocrazia 2.0. Una nuova élite per salvare l'Italia, è stato pubblicato da Solferino editore

di Anna Tortora



L'Italia della ripresa, del Pnrr, di un indebitamento che ha sforato ogni previsione e che guarda con trepidazione alla crescita "zerovirgola" strillata da media e politica, forse dovrebbe chiedersi come è arrivata a questo punto. Al Covid-19 possono imputare al massimo gli ultimi due anni, ma giustificare gli oltre 2.700 miliardi di euro di debito rilevati a maggio 2021 da Bankitalia (+165 miliardi anno su anno) richiederebbe un vero e proprio esame di coscienza. Registriamo - secondo le stime Eurostat di aprile 2021 - la seconda peggiore performance in Europa dopo la Grecia, per il rapporto tra debito e Pil: 205,6% loro, 155,8% noi. Meglio di noi Portogallo (133,6%), Spagna (120,0%), Cipro (118,2%), Francia (116,3%) e Belgio (114,1%). E tutti, come noi, hanno dovuto aumentare la spesa pubblica per far fronte alla crisi. Allora? C'è chi punta il dito su un vizio che è strutturale al sistema Italia, e cioè la mancata adesione ai valori della meritocrazia. Sarebbe, per esempio, il motivo per cui dall'ultima grande crisi mondiale pre-Covid, dovuta al tracollo della finanza tossica dei subprime, non siamo mai davvero usciti. Non ci siamo rimessi in piedi e non abbiamo sviluppato anticorpi adeguati per gestire la nuova emergenza. È la posizione di Roger Abravanel, economista, Director Emeritus di McKinsey, editorialista del Corriere della Sera e presidente onorario del Forum della Meritocrazia, organismo che dal 2011 si preoccupa di incentivare le buone pratiche per l'emersione e il riconoscimento dei talenti. Il suo ultimo libro, Aristocrazia 2.0. Una nuova élite per salvare l'Italia, ha diviso il mondo intellettuale in plaudenti e critici, questi ultimi in nome di una possibile deriva elitaristica della società, una divisione tra vincitori

opinions

e perdenti che se pure apporterebbe vantaggi all'economia nel complesso, rappresenterebbe una sconfitta bruciante dei valori umani, di inclusività, di sostegno al debole, che pure sostengono le società civili. La legge del più bravo vale come la legge del più forte? Immaginare di premiare il talento sarebbe come punire chi – incolpevolmente – ne è privo? Non sono quesiti di facile risposta, piuttosto andrebbero sempre tenuti presente nel dibattito economico, politico e sociale che anima questa fase della nostra storia. Meritocrazia non è un concetto statico e uguale a se stesso. Lo stesso Abravanel, che aveva già abbondantemente scritto sull'argomento (tra tutti: Meritocrazia nel 2008, Italia cresci o esci nel 2012, La ricreazione è finita nel 2015) è tornato sul concetto di meritocrazia in relazione all'aspetto più dirompente del mondo attuale, la globalizzazione, che ha cambiato necessariamente i rapporti economici interni ed esterni al Paese.

Volendo tracciare un ritratto dell'Italia di oggi, sotto il profilo delle dinamiche sociali ed economiche che la regolano, cosa è cambiato in questi anni?

Ho scritto Aristocrazia 2.0 sia perché rispetto a dieci anni fa non ci sono stati grandi progressi, ma anche perché io stesso ho rivisto il concetto di meritocrazia così come l'avevo intesa. La visione che avevo sposato si basava sull'idea liberal anglosassone delle pari opportunità, che nel secolo scorso ha spostato l'attenzione dal lavoro all'istruzione. Nel 1933 ad Harvard James Conant, l'allora rettore, decise di utilizzare il test Sat (tuttora valido) per regolare l'accesso ai corsi, fino a quel momento appannaggio delle classi più abbienti, che esercitavano una sorta di diritto ereditario all'istruzione di eccellenza. Da quel momento, chi aveva le capacità ma non aveva i mezzi riceveva una borsa di studio. Dal '33 al '67 tutte le università americane hanno trasformato il loro sistema d'accesso, accettavano davvero i più bravi, non solo i più ricchi. Poi però alla fine del 900 l'economia si è trasformata da una di grandi imprese di servizio, dalle grandi banche alla consulenza, a quella che definisco knowledge economy, un'economia della conoscenza in cui conta



Ci manca la spinta all'eccellenza, alla competizione sana

il talento. I dieci uomini più ricchi d'America oggi sono tutti laureati negli atenei della Ivy League. Si è creato, quindi, un movimento di opinione nella sinistra anglosassone secondo cui la meritocrazia avrebbe tradito lo spirito di inclusione sociale con cui era nata. Un corso di preparazione al Sat costa 30 mila euro, non è certo accessibile a chiunque. Come risultato, un'altissima percentuale degli ammessi agli atenei della Ivy League continua ad appartenere al ceto più abbiente. È questa corrente di pensiero che ha prodotto la letteratura contraria alla meritocrazia di Harvard. L'ultimo scritto in merito è quello di Micha-

el Sandel, *La tirannia del merito*, che propone di estrarre a sorte l'accesso ad Harvard per garantire le stesse opportunità a tutti. *Aristocrazia 2.0* nasce da una riflessione di tre anni per rispondere a critiche come questa. Ho capito che le pari opportunità concepite secondo gli schemi del secolo scorso sono un'utopia, e la globalizzazione stessa contribuisce alla creazione di un'aristocrazia che però è 2.0. Una classe, cioè che non si tramanda potere, ricchezze, imprese, ma che passa gli strumenti per valorizzare e far emergere il talento. Ed è un fenomeno globale. La figlia di Xi Jinping si è laureata ad Harvard, non c'è



Secondo Roger riforme che il Presidente del Consiglio, Mario Draghi, dovrebbe mettere in campo pe far ripartire il Paese Per esempio, dovrebbe incentivare la nascita di un capitalismo meritocratico incentivando fondi globali e multinazionali a investire in Italia. Sarebbe poi necessaria una riforma della giustizia che porti a valutare e responsabilizzare i magistrati



IL LIBRO ARISTOCRAZIA 2.0

modo di fermare questo processo.

Che problemi ha l'Italia con la meritocrazia?

La meritocrazia crea opportunità. Il mondo universitario italiano, che dovrebbe essere il motore delle nuove eccellenze, invece resta ancorato alle critiche di matrice anglosassone contro la meritocrazia. Ma da noi la meritocrazia non è mai nata. Dieci anni fa feci delle proposte che vennero anche accettate. Fui il primo a dire che bisognava coinvolgere più donne nei consigli di amministrazione d'impresa, il che portò alle quote rosa. Convinsi la Gelmini a introdurre l'Invalsi, tuttora in uso. Tuttavia, le donne nei board non arrivano quasi mai a posti di vero potere, e lo stesso Invalsi non entra nella valutazione delle scuole o delle borse di studio, è una meritocrazia delle carte bollate, è solo forma. Manca la spinta all'eccellenza, alla competizione sana, quella che ha portato Mancini a vincere gli Europei di calcio.

Manca la spinta o c'è un freno?

Da noi manca l'ecosistema delle opportunità, che è composto di grandissime imprese o di startup dall'alto potenziale di crescita. I giovani laureati qui sono bravi, ma non trovano sbocchi e le retribuzioni sono bassissime. D'altra parte, la grande azienda non è stata incentivata negli ultimi 30 anni. Nella lista Fortune 500 20 anni fa avevamo 15 imprese, oggi solo cinque. Abbiamo davanti non solo la Germania o la Francia, ma anche l'Olanda, la Svizzera, la Svezia, la Spagna, il Brasile, la Corea, l'India. L'Italia, contrariamente a quanto si pensi, ha iniziato a impoverirsi 40 anni fa, quando lo Stato ha drogato il sistema economico con la spesa pubblica. Negli anni del miracolo economico il debito era il 30% del Pil, che in pochi anni è arrivato al 110%. Improvvisamente il sistema è crollato a metà degli anni 90 e ci siamo accorti che la nostra economia era rimasta indietro, ancorata all'impresa famigliare di piccole dimensioni, mentre il resto del mondo puntava sulle grandi imprese di servizio e poi sull'economia della conoscenza. Fiat e Montedison sono state vendute, sono sparite le opportunità per i giovani. Alla generale mancanza della domanda di talenti in Italia fa inoltre da specchio l'incapacità di produrne dei nostri atenei.

La gestione di una squadra dipende da una persona. Draghi è come Mancini?

Draghi sta restituendo fiducia nel Paese, lo sta pilotando verso l'immunizzazione e ha la credibilità per gestire 200 miliardi di fondi Recovery. Ma per affrontare le sfide che ho descritto ci vogliono riforme che non ha ancora avviato. Per esempio, non può allocare i fondi straordinari per le università e la ricerca in funzione del merito, perché causerebbe la rivoluzione dei docenti universitari secondo cui le università sono tutte eguali. Potrebbe anche incentivare la nascita di un capitalismo meritocratico incentivando fondi globali e multinazionali a investire in Italia. E poi c'è la riforma della giustizia, che per essere efficace deve andare oltre soluzioni giuridiche (come la ridefinizione del processo penale o civile) e valutare e responsabilizzare i magistrati. Vedremo.

La sua è l'unica voce preoccupata nel generale entusiasmo per l'accelerazione tecnologica e digitale da Covid.

Credo che sia magnifica la crescita del digitale, l'accelerazione nell'economia della conoscenza. Ma ne parlo in modo pessimistico perché il nostro sistema economico è vulnerabile a questo cambiamento. Il Covid ha cambiato tantissimo nel mondo del business. Il settore alberghiero, per esempio, ne è stravolto. E di fronte a questa crisi i piccoli chiuderanno e le grandi catene, che sono quasi tutte straniere, ne approfitteranno, avendo le economie necessarie per affrontare e gestire il cambiamento.

Come vede il nostro futuro con i fondi europei?

I 200 miliardi del Recovery Fund sono i benvenuti, ma sono investimenti pubblici. Per cambiare il Paese ci vogliono investimenti privati in imprese che crescano e creino opportunità per il capitale umano italiano.

management





Il premio Nobel per l'economia Daniel Kahneman, il giurista Cass R. Sunstein e il guru della consulenza strategico-decisionale **Oliver Sinbony lo** spiegano nel loro ultimo libro: spesso sbagliamo a prendere decisioni perché influenzati da un gran numero di fattori incontrollabili. Ma un modo per risolvere, almeno in parte, il problema c'è

di Andrea Nicoletti

ue medici fanno diagnosi opposte partendo dalle stesse analisi, due giudici assegnano pene diverse sullo stesso caso. Uno dei due deve aver torto e l'altro ragione, ma perché succede? Lo spiegano il Nobel per l'economia Daniel Kahneman, il giurista Cass R. Sunstein e il guru della consulenza strategico-decisionale Olivier Sibony, membro dello staff della casa Bianca ai tempi di Obama, nel libro Rumore, un difetto del ragionamento umano. Attenzione, non è il rumore che si ascolta con le orecchie ma un vero e proprio disturbo interno, un difetto del ragionamento umano. E non stiamo parlando di bias cognitivi, cioè gli errori oggettivi e quantificabili e sui quali esiste una letteratura ampia e approfondita. No, qui il concetto è totalmente nuovo, perché il rumore come lo intende Kahneman è un errore casuale, che varia a seconda delle circostanze e delle singole persone, quindi più difficile da individuare del bias, che invece è un errore medio e prevedibile, che tutti tendiamo a fare. È il rumore che spiega, per esempio, perché un manager può prendere decisioni diverse a seconda del momento della giornata: perché

management

in ogni momento siamo diversi, non solo dagli altri, dicono gli autori, ma anche da noi stessi.

Conoscevamo già Daniel Kahneman, professore di Psicologia a Princeton e premio Nobel per i suoi studi sui processi decisionali, per il suo precedente libro, Pensieri lenti e veloci, nel quale proponeva una distinzione fra due tipi di pensiero, quello immediato, intuitivo e veloce, che spesso prende clamorosi abbagli, e quello più riflessivo e analitico, adatto a prendere decisioni più razionali, ma estremamente faticoso. In questo nuovo saggio, Kahnemann va oltre e, dati alla mano, dimostra che anche il più razionale tra di noi non è in grado di prendere una decisione senza subire l'influenza, inconsapevole, del rumore. È quello che accade ai professori, riassume in maniera efficace Michela Marzano su Repubblica, quando si tratta di valutare uno studente o agli esperti che devono scegliere se finanziare o meno un progetto: in entrambi i casi, si cerca di fare la scelta giusta, ma gli errori restano difficilmente calcolabili. Insomma, il rumore disturba le nostre decisioni senza che ce ne rendiamo conto.

Cos'è il rumore?

Nelle cinquecento pagine del loro studio profondo e complesso, già tra i libri del 2021 per il Financial Times, gli autori chiariscono appunto che non si tratta di bias cognitivi, perché il bias è un errore medio, oggettivo e misurabile. Per esempio, un tipico bias è l'errore di ancoraggio, quello nel quale cadiamo tutti, o quasi, quando ci facciamo un'opinione in base alle prime impressioni, senza andare oltre. Ecco, il rumore non è questo, perché è legato alla pluralità di vedute, di valori e di opinioni, ma anche alla diversità dei gusti personali, oppure allo stato d'animo in cui ci troviamo, se fuori piove o c'è il sole, se stiamo prendendo una decisione a stomaco vuoto oppure dopo pranzo. Non è un errore che si possa facilmente misurare e neppure correggere. Analizzando oltre un milione e mezzo di sentenze nel corso di 30 anni, spiega Matteo Motterlini sul Foglio, si è osservato che i giudici americani emettono sentenze più severe nei giorni che seguono la sconfitta della squadra locale di football. L'esame di 6 milioni di casi in Francia ha evidenziato che i giudici infliggono pene più lievi nel giorno del loro compleanno. Anche il meteo può influenzare le sentenze, se è vero come sembra che le giornate molto calde siano particolarmente sfavorevoli alle richieste di asilo dei rifugiati. Che fare allora?

Per migliorare i giudizi e minimizzare l'impatto del rumore, due sono le strade. Da un lato lasciar fare agli algoritmi, insensibili all'umore e agli stati d'animo, e dall'altro mettere in pratica quella che gli autori chiamano «igiene decisionale». Ma andiamo con ordine. L'intelligenza artificiale sembrerebbe la risposta più immediata, perché secondo gli autori non è vero che gli esseri umani siano sempre migliori delle macchine nel valutare altri esseri umani, anzi, è il contrario. «C'è molta evidenza», ha dichiarato Kahnemann al *Corriere della Sera*, «che l'introduzione sistematica di regole porti a decisioni migliori di quelle prese in base all'istinto,



L'A.I. a servizio dell'uomo

Come eliminare il rumore nei processi di selezione



Assumere il manager giusto non è facile, e gli errori si pagano caro. «Il tasso di fallimento dei nuovi assunti può raggiungere anche il 50% e il costo di questi errori va da 8 a 11 volte il loro compenso annuale». Per Pasquale Natella, amministratore delegato della società di

Executive Selection EXS, gli esseri umani non sono sempre mialiori dell'intelligenza artificiale quando si tratta di valutare altri umani. E per provarlo, il suo gruppo di lavoro ha elaborato con SDA Bocconi un metodo di valutazione delle competenze basato su un algoritmo brevettato

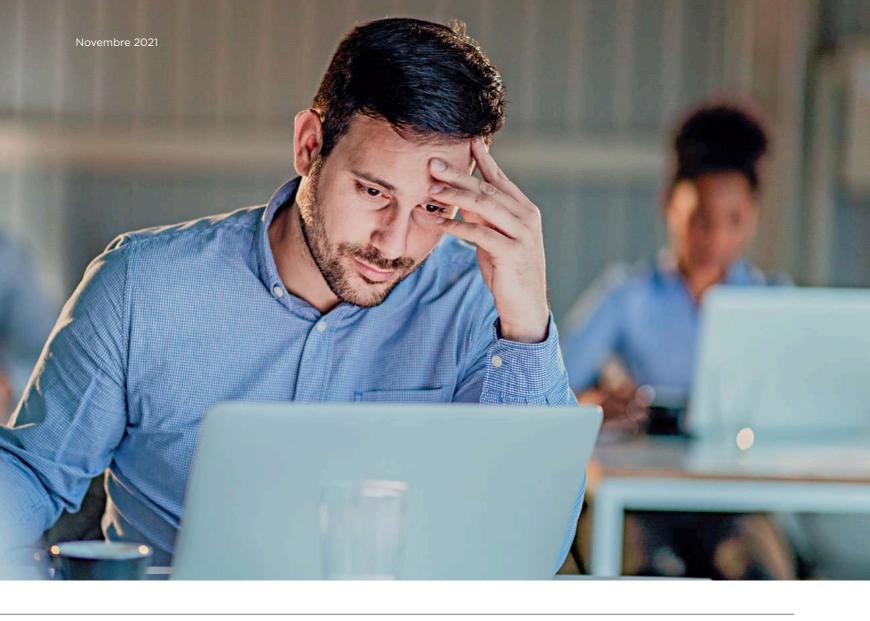
Un cacciatore di teste esperto contro un computer, chi vince?

Difficile dirlo:
una ricerca della
Cambridge
University ha
rilevato che nella
valutazione delle
competenze
manageriali anche
il più bravo dei
selezionatori è

esposto a dieci trappole cognitive, al punto che la valutazione dello stesso candidato può differire fino al 30%, a seconda di chi lo intervista. Una macchina invece non cade in errore e fornisce analisi più rigorose. Ma la decisione finale spetta sempre all'essere umano.

Come funziona il vostro algoritmo?

Non è uno, sono sei e li usiamo ancor prima della selezione, per aiutare le aziende a scegliere il profilo ideale. Cosa ci assicura che l'organizzazione e il manager andranno d'accordo? Con l'Università di



grazie all'utilizzo della tecnologia. Lo spiega Pasquale Natella, amministratore delegato di EXS

che andranno

Roma La Sapienza abbiamo studiato le coppie sposate per capire che cosa hanno di speciale quelle che durano di più. Ebbene, sono quelle che hanno quattro tratti di personalità compatibili: le predisposizioni naturali, vale a dire l'approccio che abbiamo verso l'esterno: poi il sistema valoriale, che cosa è importante per noi, e i driver motivazionali, quelli che ci spingono a dare il meglio; infine la self efficacy: chi è dotato di auto efficacia sa amalgamare meglio gli altri tre elementi e sa

smussare eventuali incompatibilità. Lo stesso vale sul lavoro: se per esempio i valori del manager non sono quelli dell'azienda, lo scontro sarà inevitabile.

In fase di selezione

cosa fa la macchina? L'analisi delle competenze tecniche è facile, sono sul curriculum, più difficile indagare la personalità ma soprattutto individuare la leadership. Ci riusciamo in auesto modo: il selezionatore ha l'obiettivo, nell'intervista vis à vis, di verificare se il manager mette in campo 98 comportamenti

poi spuntati su un tablet, ma è l'intelligenza artificiale che calcola quanto pesa ciascuna di questi sul profilo richiesto. Così facendo limitiamo gli errori: in questa fase due head hunter diversi potrebbero dare giudizi divergenti fino al 25%, con l'algoritmo scendiamo al 4%. Ma non è tutto: una telecamera inquadra il candidato e in tempo reale identifica le emozioni che sta provando, confrontandole con quello che sta dicendo, per verificare se ci sono incoerenze. Poi



dall'esterno? E se l'algoritmo si sbagliasse?

come è visto

il candidato

Non è escluso, ma la macchina sa anche imparare dagli errori. Per questo monitoriamo per tre anni la performance del neoassunto, valutando il raggiungimento dei risultati e l'integrazione. È stata una buona scelta? Si poteva fare meglio? La

macchina capisce se ha sbagliato e modifica gli algoritmi per la successiva selezione.



Siamo quelli che prendono la decisione finale, ma adesso possiamo farlo con parametri oggettivi alla mano.







Il rumore è un errore difficile da misurare o correggere

e se gli algoritmi sono forniti di informazioni sufficienti producono giudizi più accurati di quelli umani». È difficile da accettare ma,
secondo gli autori, le prove in questo senso sono schiaccianti e la
spiegazione è semplice: un algoritmo a cui viene presentato lo stesso problema due volte, anche in momenti diversi e molto lontani
tra loro, darà la stessa risposta. È provato, sia in ambito giudiziario che medico. La macchina vince il cervello? Quando il computer
della Ibm, Deep Blue, sconfisse a scacchi Kasparov, il campione del
mondo disse che la combinazione migliore sarebbe stata quella tra
macchina ed essere umano, con l'essere umano che prende la decisione finale. Ma per Kahneman non è affatto così: i computer non
hanno più bisogno dell'essere umano.

L'igiene decisionale

Poiché un giudizio sbagliato potrebbe costarci caro, è necessario ridurre l'errore causato dal rumore. A venirci in aiuto è appunto l'igiene decisionale, una pratica da adottare come il lavarsi le mani, basata su alcuni principi: avere come obiettivo della decisione l'accuratezza e non l'espressione di se stessi, pensare in termini statistici e separare un singolo giudizio nelle sue componenti indipendenti, da aggregare solo alla fine. Un ambito che si presta all'adozione di questa strategia, e al quale gli autori hanno dedicato molte pagine, è quello della ricerca e selezione delle risorse umane. Come deve essere condotto un colloquio? Qual è la procedura migliore per scegliere un manager? L'intuizione non è mai la tecnica migliore. In un colloquio standard, scrive Kahneman, ci si forma un'impressione sul candidato entro i primi due o tre minuti e tutto quello che avviene dopo serve quasi unicamente a confermare quella prima idea. Meglio allora svolgere colloqui separati e mirati per ognuna delle caratteristiche che il manager dovrà avere, valutare i singoli pezzi e poi metterli assieme. In questo modo, aggregando vari giudizi espressi indipendentemente, si riuscirebbe a ridurre il rumore. Lo stesso andrebbe fatto ogni volta che prendiamo una decisione, che si tratti di valutare un investimento, un candidato, una diagnosi, una strategia aziendale o una pena. Dove c'è un giudizio, in agguato c'è il rumore, e può portare a scelte disastrose, dal punto di vista economico o sociale: quando impareremo a zittire il rumore, forse diventeremo una società migliore.

responsibility

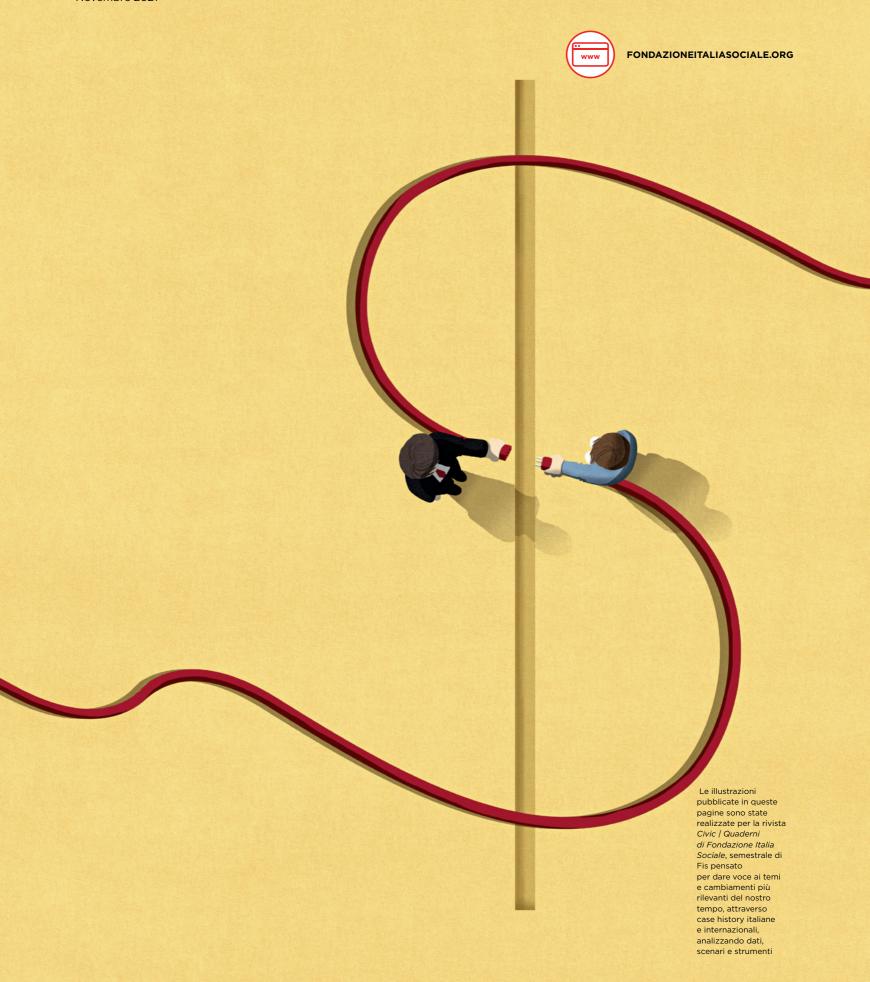
A servizio del non profit tricolore

È la mission di Fondazione Italia Sociale, nata per aumentare le risorse private da dedicare al Terzo settore. Ecco come

ostenere, incentivare, valorizzare il Terzo

di Giovanni Bucchi

settore: la mission di Fondazione Italia Sociale (Fis) è chiarissima. Nata per volontà dello Stato, del Comitato di gestione fanno parte dieci membri: tre designati rispettivamente dal presidente del Consiglio, dal Ministro del Lavoro e delle politiche sociali, dal ministro dell'Economia e delle Finanze; uno nominato dal Consiglio nazionale del Terzo settore; sei in rappresentanza degli enti profit e non profit che costituiscono il Collegio dei partecipanti. Fis vuole essere una fondazione nazionale con lo scopo di aumentare le risorse private da dedicare a iniziative e progetti sociali di dimensioni e impatto per tutto il Paese. Una vera e propria novità nel panorama della filantropia italiana, modellata sull'esempio delle grandi fondazioni di altre nazioni europee come Francia, Belgio e Regno Unito. Il momento storico in cui nasce Fis risale a pochi anni fa. Tra il 2016 e il 2017 viene portata a termine la riforma del Terzo settore sancendo, di fatto, una forma giuridica per tante associazioni, imprese sociali e cooperative sociali. Se precedentemente all'interno delle norme il Terzo settore non era riconosciuto, da quel momento in poi se ne definisce l'ambito, le caratteristiche e vengono fornite indicazioni precise per alcu-



responsibility

ne linee di sviluppo. In questo quadro si inserisce la Fondazione, che mira a sostenere un'ulteriore crescita del settore. «La legge è arrivata a sancire un fenomeno che in Italia era ormai già presente», afferma Gianluca Salvatori, segretario generale di Fondazione Italia Sociale. «Basta guardare ai numeri: oggi gli addetti diretti sono quasi un milione e le realtà che vi fanno capo sono circa 580 mila. Il giro d'affari generato è superiore ai 75 miliardi di euro, 20 anni fa era inferiore ai 50».

In fondo, la legge del 2017 prende atto che queste realtà, molto diverse tra loro, hanno assolto una funzione sempre più importante nel Paese, perché sono state in grado di intervenire in ambiti dove lo Stato non è risultato efficace. Allo stesso tempo, poi, proprio per la vocazione con cui nascono, sono vicine ai bisogni delle persone. «Bisogni che oggi sono sempre più personalizzati», continua Salvatori. «Non ci sono più problematiche monolitiche, come poteva accadere in passato, ma più articolate e complesse, frutto di una società in continua evoluzione. Qualche esempio? Le nuove forme di povertà, l'invecchiamento della popolazione che richiede nuovi servizi per gli anziani, l'integrazione lavorativa delle persone con disagio, il tema dei migranti... Ci sono decine di casi in cui il Terzo settore ha saputo cogliere i nuovi bisogni e soddisfarli con risposte adeguate».

Da queste premesse l'impegno di Fis: portare maggiori risorse, soprattutto provenienti da privati, al Terzo settore. Anche perché, se nel passato il non profit era finanziato in buona parte con risorse pubbliche, oggi non è più così a causa dei tagli e di una domanda sempre più frequente da parte dei cittadini. Allora l'unica strada percorribile è ricorrere al mondo delle imprese e delle fondazioni. «Riteniamo ci sia ancora margine per aumentare la disponibilità filantropica degli italiani. Consideriamo che l'ammontare delle donazioni è stabile da molti anni e si stima attorno ai 10 miliardi di euro all'anno. Occorre quindi canalizzare più ri-

Oggi il Terzo settore in Italia coinvolge 580 mila realtà per un giro d'affari di 75 miliardi







sorse private verso attività non profit aumentando questa cifra». In che modo? Le iniziative che la Fondazione sta portando avanti sono molteplici. In primo luogo, la Lotteria Filantropica che, diventata legge dello Stato, è pronta a partire nel 2022. Aziende e privati, comprando un biglietto, fanno una donazione, con i vantaggi fiscali che ciò comporta. Il premio consiste in una vincita morale e il vincitore acquisisce il diritto a scegliere, tra i progetti di Lotteria Filantropica, quello a cui destinare il 10% del ricavato di tutta la lotteria. Il resto andrà a finanziare la realizzazione degli altri progetti.

È poi stata creata la Fondazione Donor Italia, che offre tutti i servizi e le competenze per realizzare progetti filantropici "persona-

lizzati" attraverso la creazione di un fondo filantropico individua-le (Donor Fund), che segue le volontà del donatore stesso, il quale non dovrà quindi dotarsi di una propria struttura di erogazione. Sempre guardando a ciò che accade all'estero, Salvatori sottolinea la virtuosità dell'idea: «C'è una fascia di cittadini che vorrebbe fare donazioni, ma non ha le risorse per costituire una fondazione filantropica ben strutturata. Qui interviene Fis, gestendo per conto terzi singoli fondi che vengono attivati dal donatore, il quale indica anche lo scopo della donazione. In questo modo in Francia hanno raccolto un patrimonio di 900 fondi per un ammontare di 1 miliardo e mezzo di euro. Siamo convinti che anche in Italia si possa seguire questa strada».

Al di là dei due strumenti citati di cui la Fondazione si è già dotata, i progetti non finiscono certo qui. «Nel nostro Paese mancano organismi in grado di intervenire su grandi progetti nazionali che abbiano bisogno di ingenti risorse», evidenzia il segretario generale. «Vogliamo colmare la lacuna presentando pochi, ma ambiziosi, progetti ogni anno. Niente ancora è stato attivato ma sono stati individuati alcuni temi caldi, uno di questi l'inserimento lavorativo dei migranti. Lo scopo ultimo dei progetti dovrà essere creare nuova occupazione, facendo incontrare la domanda e l'offerta».

Fondazione Italia Sociale si sta spendendo anche sul tema delle imposte di successione e donazione. In un Paese che invecchia, c'è una percentuale di popolazione importante che non ha eredi diretti che genera una cifra molto consistente, circa 129 miliardi di euro, di cui una parte potrebbe essere indirizzata verso il non profit. La proposta di Fis è di intervenire sull'imposta di successione, che oggi è tra le più basse al mondo, per introdurre aliquote più elevate nei casi di parentela meno diretta (dal quarto al sesto grado). «La disponibilità di risorse aumenterebbe di non poco e si creerebbe anche un meccanismo di responsabilità».

Un ultimo aspetto di interesse riguarda la locazione di risorse pubbliche. «Il Terzo settore riceve risorse pubbliche attraverso vari strumenti, ma le modalità di accesso sono molto frammentate e risulta quindi faticoso intercettare i fondi. C'è un esempio che lo dimostra: il Mise ha creato un fondo da 223 milioni di euro per le cooperative sociali, a distanza di quattro anni ne sono stati usati meno del 10%, perché i meccanismi di accesso sono troppo complicati. Insieme a Invitalia stiamo lavorando alla creazione di un unico fondo nazionale, che possa semplificare al massimo le procedure di accesso e le renda omogenee».

Occorre ricordare che anche l'Unione europea sta riconoscendo un peso sempre maggiore al Terzo settore come soggetto in grado di intervenire non solo per risolvere problemi ma, soprattutto, generare sviluppo dando risposte ai bisogni sociali. In questo senso potrebbe rivelarsi uno strumento interessante anche il Pnrr. Forse è ancora prematuro parlarne, ma è certo che «riuscire a collocare la strategia nazionale ed europea sullo stesso piano per noi è molto importante», conclude Salvatori.

STA ARRIVANDO!



www.businesspeople.it

In allegato al numero di gennaio-febbraio di *Business People*

Torna l'edizione 2022 di 100% Business People in Italy

PEOPLE

FREE TIME

TUTTI I GUSTI DELLA VITA







David LaChapelle - House at the End of the World, 2005, Los Angeles

Napoli celebra LaChapelle

Quaranta pezzi tratti dai vari periodi significativi della carriera dell'artista - dal 1980 fino a oggi - offrendo una selezione di opere inedite provenienti dall'archivio del fotografo, unite a capolavori iconici e diverse anteprime: la mostra David LaChapelle, visitabile al Maschio Angioino di Napoli a partire dall'8 dicembre, è prima di tutto un'indagine intima nel lavoro dell'artista ed esplora la rappresentazione acuta che egli fa dell'umanità nel particolare tempo in cui viviamo. Il tutto in un dialogo costante tra i lavori esposti e i suggestivi spazi che li ospitano. L'esposizione, curata da Ono arte e Contemporanéa, è una produzione Next Exhibition. Mostralachapelle.com







Dal film con Stallone alla pandemia, il braccio di ferro ha conosciuto un'inattesa popolarità grazie al Covid-19. È un modo per socializzare e fare sport, anche tra le strade di New York. «Basta poco per allenarsi, ma per eccellere servono doti speciali», racconta il responsabile federale Claudio Rizza

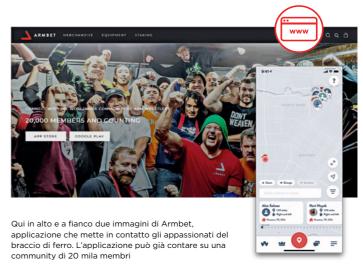
di Francesco Perugini

ai bar per camionisti agli eleganti viali di Brooklyn: tra tutte le attività sportive penalizzate dalla pandemia, il braccio di ferro ha conosciuto un'inattesa popolarità durante i lunghi mesi di lotta al Covid-19. A raccontarlo è il *New York Post* che è andato a Brighton Beach, nella parte più intrigante della Grande Mela, per conoscere Mikhail Anoshka, laureato e animatore di una palestra a cielo aperto per *arm wrestler*.

L'ispirazione è nata poche ore prima del lockdown delle palestre a New York, mentre osservava un uomo allenare i polsi con i bilancieri.

«Sapevo che era appassionato di braccio di ferro perché aveva la presa grassa», racconta Anoshka. «Gli ho chiesto a caso di fare braccio di ferro e non riuscivo nemmeno a muovere la sua mano». Il braccio di ferro era un'antica passione di famiglia per questo 27enne bielorusso, che ha subito deciso di costruire un tavolo per esercitarsi: due mesi di lavoro, 300 dollari di materiali e l'esperienza di tre generazioni – il padre e il nonno sono corsi in soccorso – gli hanno permesso di mettere in piedi un punto di riferimento per gli appassionati con allenamenti e mini-tornei settimanali, con tanto di famiglie al seguito. «C'era un ragazzo che veniva dal Queens con sua moglie e suo figlio e faceva braccio di ferro per un'ora mentre sua moglie sedeva davanti a casa mia», prosegue Anoshka, che assicura il rispetto delle normative sanitarie: «Di solito tiro fuori il sapone e ci laviamo le mani dal tubo da giardino». Quasi in contemporanea un'app, Armbet, ha permesso ad Anoshka di

conoscere appassionati nel Queens, a Long Island e persino nel New Jersey. Dietro all'applicazione c'è Devon Larratt, numero 1 della specialità in Nord America. Una sorta di Sylvester Stallone del nuovo millennio, ricordando la pellicola *Over The Top* che tanta spinta diede alla specialità. Grazie al supporto della produzione cinematografica, infatti, venne organizzato il "torneo più grande di sempre" della durata di oltre un anno con le finali a Las Vegas che furono utilizzate per le riprese del film (*vedi box a pag. 88*). A vincerlo fu John Brzenk, che si aggiudicò per davvero il camion bianco Volvo da 250 mila euro tanto sognato dal protagonista del film durante i viaggi con il figlio. E Brzenk da consulente per il film insegnò all'attore l'apertura delle dita per andare sopra l'avversario così spettacolare, ma ormai poco utilizzata. «Il nostro sport è super accessibile: tutto ciò di cui hai bisogno è la volontà», assicura Larratt per spiegare il successo di questa specialità. →





arm wrestling businesspeople.it

«Finché hai un braccio e una mano, sei a posto per il braccio di ferro». «Ma per eccellere serve soprattutto la genetica», è l'analisi di Claudio Rizza, responsabile della Sezione Braccio di ferro Italia (Sbfi). Anche il nostro Paese sta assistendo a un boom di interesse per questa pratica, che c'entra davvero poco con la forza bruta, ma richiede soprattutto tecnica: «C'è la presa alta che è l'ideale per chi ha il braccio lungo; mentre chi ha un arto più corto preferisce il gancio. C'è chi usa di più la forza del bicipite e dell'avambraccio sulla chiusura, c'è anche una tecnica di apertura della presa che si chiama top roll, oppure la presa a sgancio o a ponte. Insomma, ognuno con il proprio allenatore e preparatore identifica la posizione migliore e la allena per sfruttare al meglio la propria corporatura, forza e velocità». E non servono attrezzature particolari, conferma Rizza, solo tanta forza di volontà e doti naturali: «Il braccio di ferro non si improvvisa, senza una predisposizione genetica adatta in termini di forza e apparato scheletrico non si può fare il salto di qualità. Quello si ottiene lavorando tanto. Non contano i macchinari, gli esercizi migliori sono quelli classici: trazioni alla sbarra, flessioni, carrucola con i carichi, bilanciere. Sono quelli più semplici, ma anche i più efficaci. Ecco perché il braccio di ferro, se da un lato richiede un talento naturale per eccellere, dall'altra parte è uno sport aperto a tutti coloro che vogliono sperimentarlo anche solo per divertirsi: non servono attrezzature, basta un tavolo e tanto impegno».

L'entusiasmo d'Oltreoceano è confermato anche dai numeri italiani: «Stiamo attraversando un buon momento, ovviamente rapportato ai numeri abituali del nostro movimento. Quando abbiamo cominciato negli anni Sessanta, avevamo 30-40 partecipanti nei nostri

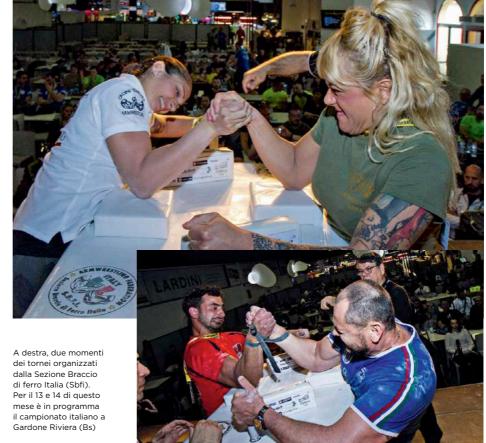


Il torneo più grande

Cominciato nell'agosto del 1985, il torneo *Over the Top* di braccio di ferro si è concluso con le finali di Las Vegas il 26 Luglio 1986. Si erano qualificati più di 800 atleti nei vari tornei d'ingresso. La competizione iniziò alle 13 e finì dopo 18 ore e due braccia rotte. Erano previste tre classi (camionisti, professionisti e militari) e cinque categorie di peso, due per le donne. La finale più attesa fu quella tra i *trucker* con John Brzenk che batté Ed Arnold e si aggiudicò un Volvo White Truck da 250 mila dollari. Le riprese dell'evento finale del film omonimo con Sylvester Stallone furono effettuate il giorno dopo, ingaggiando appositamente alcuni degli atleti in gara. Il personaggio di Stallone si ispirò effettivamente a Brzenk, che fece da istruttore all'attore e gli insegnò la sua presa con le dita ad avvolgere la mano dell'avversario.







Il sogno è l'ammissione della disciplina alle Olimpiadi

tornei. Adesso abbiamo più di cento iscritti a ogni evento. Vi assicuro che non sono pochi, perché il braccio di ferro è una specialità molto selettiva: o hai la stoffa o non fai strada», spiega il responsabile federale. Il 13 e 14 novembre è previsto il campionato italiano a Gardone Riviera (BS) con un afflusso massiccio di iscritti. «Puntiamo ai 300 partecipanti, c'è tanta voglia di gareggiare dopo la pandemia. A un evento promozionale a Roma nel mese di settembre erano presenti 150 atleti. Ho dovuto chiamare un collaboratore per farmi portare un tavolo visto che avremmo finito a tarda sera e dovevamo liberare la piazza che ci ospitava».

Il sogno è quello di ottenere il riconoscimento ufficiale e l'ammissione alle Olimpiadi. Molti Paesi dell'Est sono già pronti, mentre negli Stati Uniti è ancora uno sport di nicchia. Anche se grazie allo streaming i tornei raggiungono sempre più appassionati. «Stiamo bussando alle porte del Comitato olimpico internazionale: forse non riusciremo a entrare nel programma dei Giochi con tutte le categorie – abbiamo anche i disabili –, ma gli atleti d'élite potrebbero accedervi anche grazie a una crescente visibilità mediatica», conclude Rizza. «Parliamo non di professionisti, perché ben pochi vivono di braccio di ferro, ma di sportivi veri che meritano il palcoscenico dei Giochi».

Truffe a quattro ruote



Le vendite della auto online sono finalmente decollate, ma con loro hanno registrato un incremento vertiginoso anche le fregature. Vi sveliamo come acquistare sul web la vostra nuova compagna a motore senza correre rischi

di A.P. Artemi



omprereste un'auto usata da quest'uomo?», si diceva una volta per sottolineare la scarsa affidabilità di un personaggio, quasi sempre impe-

gnato in politica. Oggi, invece, dovrebbe essere ben scolpita nella mente di chi vuole comprare una macchina, nuova o usata che sia, un'altra frase lapidaria: «Acquistereste una vettura da questo sito?».

Ogni sei secondi, su internet, un italiano viene truffato. Che siano mascherine contraffatte o sottrazione di codici bancari, una cosa è certa: nel mondo digitale stanno aumentando i reati. Secondo i dati della Polizia Postale, nel 2020 le truffe online in Italia sono raddoppiate rispetto al 2019, superando quota 95 mila. Imbrogli che coinvolgono anche gli automobilisti. Perché, complice anche il Covid-19, le vendite delle quattro ruote online sono definitivamente decollate e un recente sondaggio dice che il 70% degli automobilisti italiani usufruirebbe volentieri della possibilità di trovare la nuova compagna a motore senza alzare le terga dal divano ed effettuando sul web tutte le fasi, dal primo approccio fino al pagamento del saldo. Tutto molto bello e, soprattutto, molto comodo. Peccato che anche in questo campo la Rete venga spesso usata per catturare i persici trota, quei pesci che nella vulgata popolare vengono chiamati "boccaloni". Un esempio? Negli ultimi tempi ha fatto affaroni un tizio che propone su siti considerati tra quelli più autorevoli e affidabili delle auto d'epoca a prezzi piuttosto interessanti. Ma c'è un piccolo problema: lui è un militare in missione di pace, prima del ritiro delle truppe nelle mail diceva di essere di stanza nella base di Campo Arena a Herat, in Afghanistan, quindi



motors



ma una cosa è certa: chi gli ha fatto un versamento sulla carta Poste Pay si è fumato quei quattrini.

Una variante sullo stesso tema è quella dei venditori che offrono un ottimo prezzo perché, a dir loro, hanno fretta di concludere prima di traferirsi all'estero per lavoro e quindi chiedono una caparra per essere sicuri del fatto che chi li ha contattati abbia intenzioni serie. Inutile dire che anche in questo caso chi abbocca butta i soldi dalla finestra, quindi ecco il primo comandamento: evitare come la peste chi chiede di versare il denaro in modo non tracciabile come, appunto, avviene nel caso di Poste Pay. Chiedere un Iban per un bonifico è un ottimo metodo per far sparire come neve al sole i bucanieri del web. Specularmente, se si interpreta il ruolo di venditore non si devono accettare assegni circolari senza averli fatti verificare in banca, ovviamente prima del passaggio di proprietà.

Ci sono, poi, casi in cui verrebbe voglia di inciampare nel più classico dei "se l'è andata a cercare". Come, per esempio, quando chi vuole comprare su internet riceve una mail con frasi tipo «non ci sono nessun spese supplementare» o «l'auto è in perfetto stato di funzione». Che si tratti di *fishing* a quattro ruote dovrebbe capirlo anche un bambino, ma è pur sempre vero che nel Codice Penale esiste ancora il reato di circonvenzione di in-

capace, punibile con una pena compresa tra i due e i sei anni di reclusione.

Un discorso a parte meritano le concessionarie che vendono modelli di lusso a prezzi concorrenziali e troppo spesso chiudono baracca e burattini dopo aver rastrellato i sudati risparmi di qualche decina di malcapitati per risorgere altrove come maligne arabe fenici. Come difendersi? Accettando una piccola scocciatura, che consiste nel verificare che l'azienda in questione sia iscritta nel registro delle imprese rivolgendosi alla Camera di commercio. Non meritano neppure un piccolo sacrificio i concessionari con base all'estero che propongono in rete vetture nuove di zecca (ma anche usate) a buoni prezzi chiedendo però un acconto del 50% per aprire la pratica, applicare la targa prova e far partire l'agognata quattro ruote verso l'Italia. A volte viene perfino assicurata la consegna a domicilio per tramutare l'affare in un affarone... La (relativamente) buona notizia è che il saldo non lo pagherete mai, quella cattiva è che l'anticipo servirà a finanziare i bagordi di qualche manigoldo che, bontà sua, magari giurava di garantire il diritto di recesso. Queste trappole sono targate soprattutto Germania e Irlanda, ma in generale gli specchietti per le allodole d'oltreconfine vanno bannati a priori senza esitazioni.

Insomma: vale sempre la pena applicare la vecchia massima che



dice che un'auto «se non la vedi con i tuoi occhi e non puoi toccarla, vuol dire che non c'è». Per le generazioni pre-digitali era tutto
più semplice, ciascun automobilista aveva un meccanico di fiducia
cui affidare la verifica sul campo del presunto colpaccio, ma anche
adesso esistono metodi per cautelarsi o, quantomeno, per ridurre ai minimi termini il rischio di finire nel girone dei fregati. Per
esempio, va sempre chiesta anche ai concessionari di lungo corso,
quelli che hanno una reputazione consolidata, una mail che metta
nero su bianco i chilometri percorsi dalla vettura che avete nel mirino insieme alle generalità dei precedenti proprietari. Nell'era dei
social contattarli non è difficile e ci si mette al riparo, senza alzarsi
dalla poltrona, dai contachilometri taroccati e da quelle auto spac-

Per evitare truffe, meglio evitare pagamenti non tracciabili

Aiutatevi con il fai-per-me

Ottantasette italiani su 100, quando si tratta di acquistare un'auto usata su internet, dichiarano di avere paura di finire vittime di una truffa. È una percentuale record nel mondo, giustificata dalla mole di brutte sorprese in cui incorrono i navigatori digittali nostrani. Che corrono ai ripari, per esempio, affidandosi ai servigi del sito Carfax, che passa ai raggi X il passato di un'auto: basta inserire il numero di targa o, meglio ancora, quello di telaio e si ottiene la storia dettagliata del veicolo partendo dai precedenti proprietari per arrivare alle revisioni effettuate, passando per eventuali incidenti che hanno coinvolto la vettura. Il servizio costa intorno ai 18 euro, poca cosa quando si tratta di evitare di perderne migliaia, ma la contraerea che abbatte le velleità dei ladri a quattro ruote può contare anche sulla potenza di fuoco di Autocerta.it, particolarmente efficace nello scovare i raggiri organizzati dalle concessionarie fantasma, quelle che dopo avere incassato la caparra spariscono con la velocità di una gazzella che ha visto un ghepardo con l'acquolina in bocca.

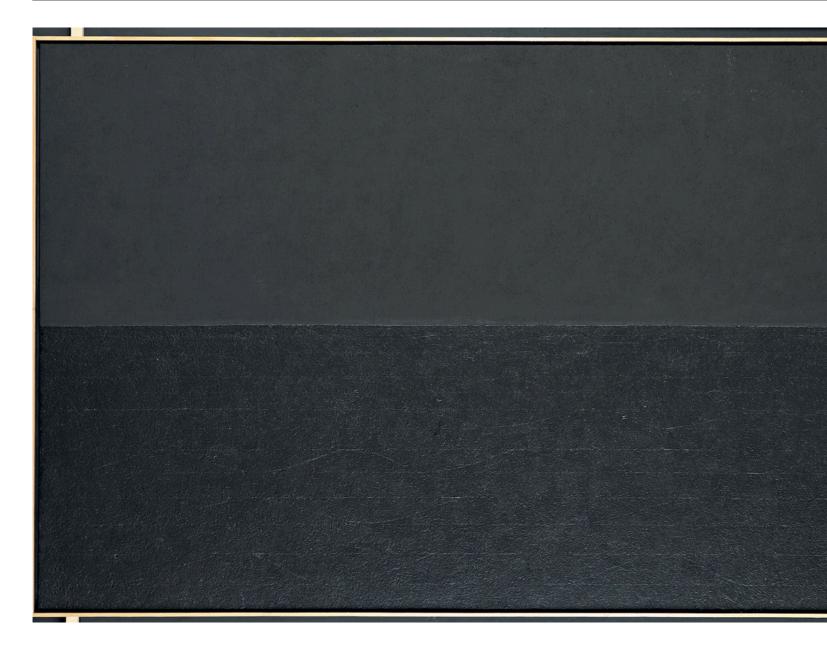
Se, invece, esiste la possibilità di controllare di persona le condizioni della macchina che si è messa nel mirino, meglio farsi aiutare da un esperto di Dekra Italia, azienda leader nel mondo nel settore delle perizie. Il veicolo verrà ispezionato al microscopio, freni, sospensioni, motore e carrozzeria saranno giudicati fino al verdetto finale. E se il dubbio riguarda il reale chilometraggio percorso ecco Diogene, una costola di Automobile.it. Volete mettere la soddisfazione di prendere a pallettoni chi vi vorrebbe impallinare?

ciate come in perfette condizioni che, invece, hanno alle spalle una via crucis fatta di noie meccaniche e, magari, incidenti col botto.

Facebook e tutti i suoi cugini si possono rendere molto utili anche a chi vuole vendere e ha fatto un annuncio sul web. Fatevi mandare una foto di un documento di identità e cercate quel nome e quel cognome su un motore di ricerca. Se la gentilissima persona che si è proposta per l'acquisto è un truffatore seriale, sui social ci sono buone probabilità di trovarne traccia. Un consiglio: segnalate sempre e comunque il tentato raggiro alla Polizia Postale che, tra l'altro, ha un sito che consente a sua volta di svolgere la meritoria operazione senza uscire di casa. Tornando agli aspiranti acquirenti, ecco un trucco che consente di togliersi i ladri di torno: per essere sicuri che chi propone una vettura su internet ne sia veramente in possesso, chiedete la foto della targa con a fianco la prima pagina di un quotidiano fresco di stampa. Sì, è vero, il retrogusto è quello dell'anonima sequestri, ma in questo caso i delinquenti spariscono come la neve di marzo dopo una bella giornata di sole. In conclusione, un altro vecchio detto, "pagare moneta vedere cammello", nell'era digitale va ribaltato. E la summa di tutte le regole consiste nel non sborsare neppure un euro per macchine con cui non si è avuto un incontro ravvicinato. È poco digitale, è vero, ma così i sogni diventano realtà.

(ha collaborato Nicole Berti di Carimate)

art



Alba nel segno di

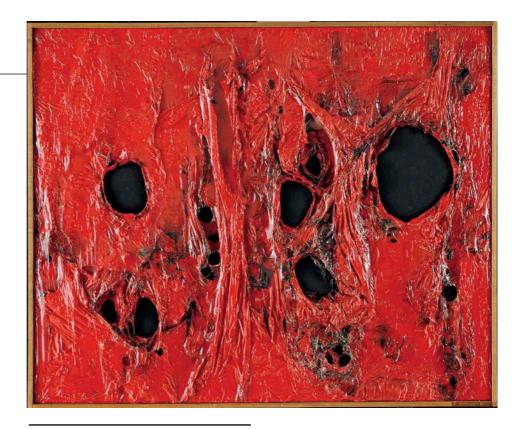


Burr





In queste pagine, alcune delle opere di Alberto Burri esposte ad Alba. A sinistra, *Cellotex*, del 1975. A destra, *Rosso Plastica*, risalente al 1962. In basso: a sinistra, *Sacco* (1954), a destra, *Cretto G2* (1975).



La Fondazione Ferrero mette in mostra le opere del grande artista in due grandi progetti espositivi

di Francesca Amé



"Lavorare, Creare, Donare": appena entrati nei luminosi spazi della Fondazione Ferrero di Alba è questo il motto che vi si para innanzi. Che non sia un mero slogan lo si capisce dall'atmosfera del luogo dove dipendenti, ex dipendenti e normali visitatori come noi possono trovare notevoli stimoli culturali. Da anni la Fondazione Ferrero promuove, infatti, mostre di alto rigore scientifico, figlie di un mecenatismo d'altri tempi: sono gratuite e aperte a tutti, con una intelligente programmazione di mediazione culturale pensata per

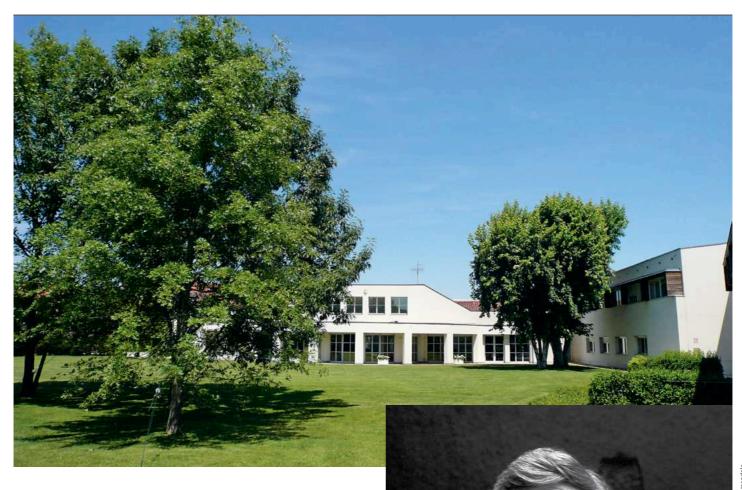
le diverse fasce di età.

Conviene dunque approfittarne e recarsi nella deliziosa Alba non solo per assaggiar tartufi, ma anche le prelibatezze che, fino al 30 gennaio, la Fondazione Ferrero mette in mostra, questa volta concentrandosi su un vero gigante del Novecento italiano. Burri. La poesia della materia, dedicata ad Alberto Burri (1915 -1995), è una corposa esposizione curata da Bruno Corà. In un originale allestimento che valorizza gli spazi della Fondazione Ferrero, sono esposte 45 opere, tra cui lavori di grandi dimensioni. Si comincia con i primi Catrami degli anni 40, che sconvolsero i benpensanti per l'ardire di usare il bitume come pigmento, mentre il percorso si chiude sulle opere Oro e nero realizzate prima della morte.

In mezzo, tutte le possibili sperimen- →



art businesspeople.it



tazioni del Burri-demiurgo dell'arte: tele con le muffe, quadri con i sacchi tagliati e sfilacciati – forse quelli più noti al grande pubblico – tele con il risultato delle combustioni e poi ancora legni, ferri, plastiche, cellotex. Il riferimento alla poesia, nel titolo della mostra, è calzante: la pittura di Burri si nutre di suggestioni mitolo-

Nata nel 1983 come "Opera Sociale Ferrero", la Fondazione Piera, Pietro e Giovanni Ferrero propone ad Alba mostre di grande valore artistico, gratuite e aperte a tutti. A destra una foto di Alberto Burri scattata da Aurelio Amendola nel 1982

© Ritratto Alberto Burri, foto di Aurelio

Si esce dalla mostra con più domande che risposte. Accade spesso con la grande arte

giche: ogni bruciatura è simbolo di dolore, ogni buco nella tela rimanda all'assoluto e la materia stessa, così ingombrante, così aspramente lavorata dalle mani dell'artista, riecheggia la Creazione divina. Si esce dall'esposizione con più domande che risposte, come spesso accade davanti alla grande arte. La seconda tappa del progetto espositivo voluto dalla Fondazione Ferrero è *Burri. Il Cretto di Gibellina*, allestita a Palazzo Banca d'Alba e dedicata a una delle opere più struggenti di *land art* mai re-

alizzate in Italia. Burri realizzò a Gibellina, paese siciliano devastato dal terremoto del Belice nel '68, un enorme cretto di cemento assemblando i resti delle case distrutte e trasformando così un luogo di morte in un sacrario che inneggia alla bellezza. In mostra, foto e documenti del *Grande Cretto*, concluso peraltro solo nel 2015, seguendo le indicazioni di Burri: siamo davanti a un sudario di cemento candito tra dolci colline, 80 mila metri quadrati impossibili da dimenticare.

must have Novembre 2021

Beauty Coach

Ermenegildo Zegna sperimenta in profumeria con la nuova collezione Triple Stitch, XXX



Zegna.com

Ermenegildo Zegn

Verdigris, Cyprium e Charcoal: sono i nomi delle tre fragranze multidimensionali che compongono Triple Stitich, XXX, la nuova collezione di Eau de Parfum firmata Ermenegildo Zegna. Come le creazioni per la passerella XXX esemplificano le espressioni più audaci del marchio di moda, così le fragranze XXX riflettono la strategia sartoriale con una marcata giustapposizione di naturale (olio essenziale di cardamomo, legno di cedro e zafferano) e metallico (accordi Icy Winter, di Lava Ardente e Carbonio minerale).

ILTEMPO DALLVIO

A partire dai Geneva Watch Days 2021 l'Alta Orologeria torna a mettere in mostra i suoi capolavori

inalmente anche l'Alta Orologeria è tornata agli appuntamenti in presenza, dopo aver saltato non senza rimpianti, ben due edizioni dei tradizionali saloni Svizzeri. Certo, quello che si è svolto a Ginevra, più che una vera e propria esposizione, è stato un momento di incontro "diffuso" tra marchi espositori e pochi ma referenziati visitatori, che hanno potuto scoprire le novità attraverso una serie di incontri che si sono tenuti in spazi pubblici, principalmente hotel, oppure nelle grandi boutique del centro città. A dispetto di ciò, la seconda edizione dei Geneva Watch Days, ha pienamente soddisfatto le aspettative degli organizzatori e di tutte le Maison par-

Ufficialmente sostenute dallo Stato e dalla Città di Ginevra, queste giornate sono state lanciate e supportate da un pool di marchi fondatori benefattori, tra cui in primis Bulgari che ha coperto buona parte delle spese, poi Breitling, De Bethune, Gerald Genta, Girard-Perregaux, H. Moser & Cie, MB&F, Ulysse Nardin e Urwerk, assieme a Arnold & Son, Bian-





chetFerdinand Berthoud , Frederique Constant Group, Greubel Forsey, Louis Erard, Oris, Parmigiani Fleurier, Phillips in associazione con Bacs & Russo e diversi altri.

Importante la presenza di centinaia di giornalisti venuti da tutto il mondo, e di rivenditori tra i più importanti a livello europeo. Merita di essere evidenziato come gli alti e bassi della pandemia globale non abbiano impedito ai visitatori dei Paesi europei e del Medio Oriente di recarsi a Ginevra, insieme a vari clienti e media nordamericani che erano fisicamente già presenti in città.

Certo, la situazione sarà numericamente ben diversa il 30 aprile del 2022, quando sempre a Ginevra apriranno i battenti di Watches and Wonders, il grande salone orologiero che dovrebbe tornare così ai fasti del 2019, mantenendo la sua location naturalmente all'interno del Palexpo. Parallelamente si svolgerà anche Baselworld, la cui apertura dovrebbe avvenire il 31 marzo, sempre del 2022. Sarà interessante capire quale formula metterà in campo Basilea, dopo che praticamente tutti i big dell'orologeria se ne

Il settore sta parlando un linguaggio universale

sono formalmente andati via preferendogli l'appuntamento ginevrino.

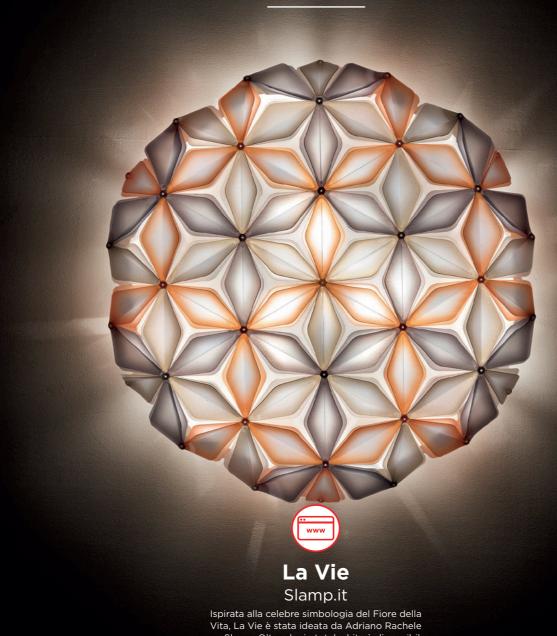
Tornando ai Geneva Watch Days, bisogna certo evidenziare che mai, come in questo periodo storico, l'orologeria stia parlando un linguaggio universale, che va oltre il genere, lo stile e le differenze, come dimostrato le tante novità presentate. Gli orologi complicati e le creazioni di gioielleria, sia per gli uomini che per le donne, svelati per l'occasione, rappresentano un invito a tornare a scegliere, a riappropriarsi del proprio tempo e della propria immagine, ma anche della voglia e della possibilità di tornare a spostarci da una nazione all'altra.

Da questo punto di vista, il tema del viaggio è stato esplorato nel senso più letterale del termine da Bulgari con il suo con Octo Roma WorldTimer, che in un solo istante riesce a passare da un fuso orario all'altro. Si può però viaggiare anche con la fantasia, come ha fatto Gerald Genta con l'Arena Retro Mickey Mouse Disney, originale segnatempo nel quale il celebre cartoon indica l'ora con il movimento del suo braccio. Oppure immergersi nelle profondità marine con un modello subacqueo ad alte prestazioni con quadrante in PET riciclato, come l'Aquis Date Upcycle di Oris. Nella filosofia di questo modello, oltre a mostrare come la plastica possa essere ricondizionata per diventare un'importante opera d'arte orologiera, troviamo anche un incoraggiamento a partecipare alle iniziative di pulizia dei mari.

Una piacevole riscoperta di queste giornate svizzere è stato il rinnovato interesse rispetto alla bella meccanica e alle complicazioni, che si fa elegantemente essenziale in Parmigiani Fleurier, architettonicamente complessa in Girard-Perregaux, innovativa pur senza rinnegare i valori tradizionali in H. Moser & Cie.

Abitare a colori

Complementi d'arredo dalle tinte forti per un salotto allegro e di carattere



Vita, La Vie è stata ideata da Adriano Rachele per Slamp. Oltre che in total white è disponibile in quattro combinazioni cromatiche versatili e contemporanee, e si presta a essere installata sia a parete che a soffitto.





Golia

Draga-aurel.com

Luce e ombra, trasparenza e matericità: da un gioco di contrasti nascono i nuovi tavolini Golia di Draga & Aurel, parte della capsule collection Trasparency Matters. Esplicito omaggio al Neobrutalismo, sono un elogio alla contraddizione che prende forma dall'accostamento di due materiali all'apparenza incompatibili come la resina e il cemento.



Casson

Rubinaccinapoli.com

Daniele Della Porta ha pensato per Rubinacci Napoli un contenitore aperto, in cui le casse a giorno, disponibili in forma quadrata e rettangolare, sono sospese da gambe inclinate. Disponibile in cinque colorazioni, il mobile è personalizzabile con mensole, ganci, aste, cassettiere e specchi. Gli accessori sono tutti rifiniti in legno di noce canaletto o rovere dark.







Talk

Dehomecratic.it

Ispirato all'iconico Corbeille sofa disegnato negli anni 20 da Pierre Chareau, Talk è un divano dalle linee essenziali, rivestito in velluto, con colori pieni ma delicati, a richiamare le atmosfere dei caffè e dei fumoir parigini. È disponibile in due varianti con diversa profondità della seduta da due e tre posti e in diverse finiture, dal velluto alla pelle, a una grande varietà di tessuti.



Rientro in ufficio (ovunque sia)

Indipendentemente da dove lavorerete nelle prossime settimane, questi dispositivi saranno in grado di migliorare le vostre performance



Per videochiamate professionali

it.iabra.com

Se il numero di video call non accenna a diminuire, ma la telecamera del vostro notebook lascia a desiderare. non è necessario cambiare tutta la macchina: basta affidarsi a un componente aggiuntivo come la PanaCast 20 di Jabra (267 euro), una videocamera pensata per quei professionisti in cerca di sicurezza ed elevata qualità delle immagini. Compatta, facile da usare e dal design elegante, la PanaCast 20 non necessità di installare software aggiuntivi e riduce al minimo il rischio di violazioni della sicurezza, massimizzando la velocità, la precisione e la qualità complessiva. La videocamera ha un copri-obiettivo incorporato per garantire la privacy e impedire che il dispositivo sia lasciato "acceso" accidentalmente.

Zoom intelligente

Oltre a video in 4K Ultra Hd e una correzione automatica dell'illuminazione dell'ambiente circostante, la nuova videocamera di Jabra è dotata di uno zoom "ingelligente", che inquadra sempre correttamente l'utente principale. indipendentemente da dove si trovi.





Un charger per caricarli tutti

cellularline com

Una porta per lo smartphone, una per l'orologio intelligente, un'altra ancora per il notebook, una per la power bank da portare nella borsa... Siete a corto di prese Usb per i vostri dispositivi? Nessun problema, tra le novità proposte da Cellularline per la nuova gamma di soluzione Home+Office c'è il Desk Charger (49.95 euro), una stazione di ricarica da tenere comodamente sulla scrivania con ben cinque porte Usb di ricarica, di cui una Usb-C a 60W. Attraverso la tecnologia device detect, ogni porta riconosce i dispositivi connessi e attiva la modalità più corretta per ricaricare in sicurezza





Non teme il vetro

logitech.com

Le sue dimensioni contenute lo rendono l'ideale per ogni postazione di lavoro, tradizionale o improvvisata che sia, ma il mouse MX Anywhere 3 di Logitech (92,99 euro) sorprende soprattutto per la sua velocità di scorrimento (mille righe al secondo grazie allo scroller MagSpeed) e la possibilità di essere utilizzato su ogni superficie, incluso il vetro, il mouse funziona in modalità wireless fino a 10 metri di distanza dal dispositivo e vanta un'autonomia di circa 70 giorni, ma basta un minuto di ricarica per lavorare fino a tre ore. Con pulsanti personalizzabili in base alle esigenze di lavoro, l'MX Anywhere 3 si può collegare fino a tre dispositivi, passando da uno all'altro con un semplice tocco.



Il ritorno delle QuietComfort

Non è facile trovare la giusta concentrazione in una stazione ferroviaria affollata o in un open space pieno di colleghi "rumorosi". La soluzione arriva dalle nuove QuietComfort 45 (349,95 euro), evoluzione delle iconiche cuffie con cancellazione attiva del rumore di Bose. Il nuovo modello, la cui autonomia può sostenere fino a 20 videoconferenze consecutive, presenta due impostazioni audio: con la modalità Aware è possibile ascoltare i suoni dell'ambiente esterno, mentre in modalità Quiet le cuffie azzerano completamente i suoni più indesiderati nelle frequenze medie, ovvero quelle che si trovano tipicamente nei luoghi affollati. La cancellazione del rumore avviene anche in uscita, in modo che durante una telefonata si possa far sentire forte e chiara la propria voce, senza eventuali rumori di sottofondo.

Il piacere della carta (digitale)

remarkable.com

Nel mondo delle notifiche social e dei pop up, ci sono dispositivi digitali che annullano le distrazioni, aiutando a concentrarsi sul proprio lavoro, ReMarkable 2 (da 399 euro) è il primo vero block notes digitale, pensato per chi prende spesso appunti con carta e penna, ma vuole trasferire facilmente in digitale i propri pensieri. Sottile ed elegante, questo paper tablet è pensato per gli amanti del disegno e della scrittura a mano, che può essere facilmente riconvertita in un testo di Word e condivisa con il team di lavoro attraverso servizi cloud come Google Drive o Dropbox, l'unica connessione digitale consentita su questo dispositivo.

LA SOSTENIBILITÀ È POP

Oggi l'attenzione all'ambiente e ai temi sociali è un elemento chiave per tutti, ma per Davide Oldani è da sempre al centro della sua attività. Forse anche per questo ha appena conquistato la sua seconda stella Michelin, e non solo



inventore della cucina "pop" non rinnega le sue origini e il suo messaggio rivoluzionario e riesce a stare al passo con i tempi. Oggi Davide Oldani nel suo D'O è una luminosa stella verde capace di incarnare i concetti di sostenibilità e accessibilità e riesce ad abbinare il lavoro quotidiano con l'insegnamento alle nuove generazioni. Un percorso originale e completo da chef che incarna alla perfezione i tempi in cui viviamo, non a caso dimostratosi antifragile anche in tempi di pandemia.

Sostenibilità a tutto tondo, oggi la ristorazione italiana sembra non voler parlare d'altro: finora non è stato un tema importante?

Nel nostro caso la sostenibilità non è un tema recente, ma fondante. È dal 2003 che il D'O ha messo al centro della sua attività il rispetto per le regole in sala e in cucina, con il personale e ovviamente con le stagioni e la natura. La misura e il saper calcolare i propri passi è fondamentale in una attività come la ristorazione dove invece è comune porsi obiettivi troppo alti. Siamo molto felici che sia diventato un tema centrale ed è merito anche della rinnovata importanza che il pubblico dà a certe questioni.

Lo scorso dicembre la Michelin non solo l'ha insignita della seconda stel-

la, ma anche di una delle prime stelle verdi della storia: che impatto ha avuto sul suo modo di lavorare?

La stella verde rappresenta per noi un modo di sottolineare la modalità con cui ci comportiamo con il personale e i giovani e non solo con l'ambiente. È un concetto che abbiamo sempre messo in pratica. Il principio fondante è la stagionalità, se usi ingredienti di stagione usi materia prima di qualità e riesci a metterli sul mercato con il prezzo giusto. C'è poi rapporto con il cacciatore, con i pescatori, gli allevatori, i contadini che va coltivato in senso virtuoso. La cucina italiana è una cucina di ingredienti e non solo di trasformazione, è il nostro patrimonio inestimabile e la nostra forza. Siamo il popolo con più cultura alimentare di ogni altro Paese ed abbiamo la fortuna di poter mettere in campo la cucina regionale che da sempre è stagionale.

Un piccolo bilancio del primo ciclo scolastico che l'ha vista mentore?

Con la scuola Olmo di Cornaredo abbiamo voluto dimostrare che crediamo in loro. Come mentore ho cercato di dare consigli inerenti la ristorazione moderna, è stato un percorso iniziato cinque anni fa e ha visto ora i primi diplomati. Essere ricevuti da Mattarella per l'inaugurazione è stato importante, significa che anche lo Stato italiano crede in questo rapporto. L'istruzione alberghiera deve cambiare e abbiamo cercato di dare il nostro contributo. Il mestiere del cuoco è molto mediatizzato, ma rimane durissimo a



partire dagli orari di lavoro e la scuola deve prepararli al bello, ma anche alla parte difficile di questo mestiere. Dobbiamo offrire una vita dove possano non solo realizzarsi lavorando, ma a tutto tondo. Questo non è solo il mio obiettivo, ma di tutti i professori e di tutti quanti sono coinvolti nel processo.

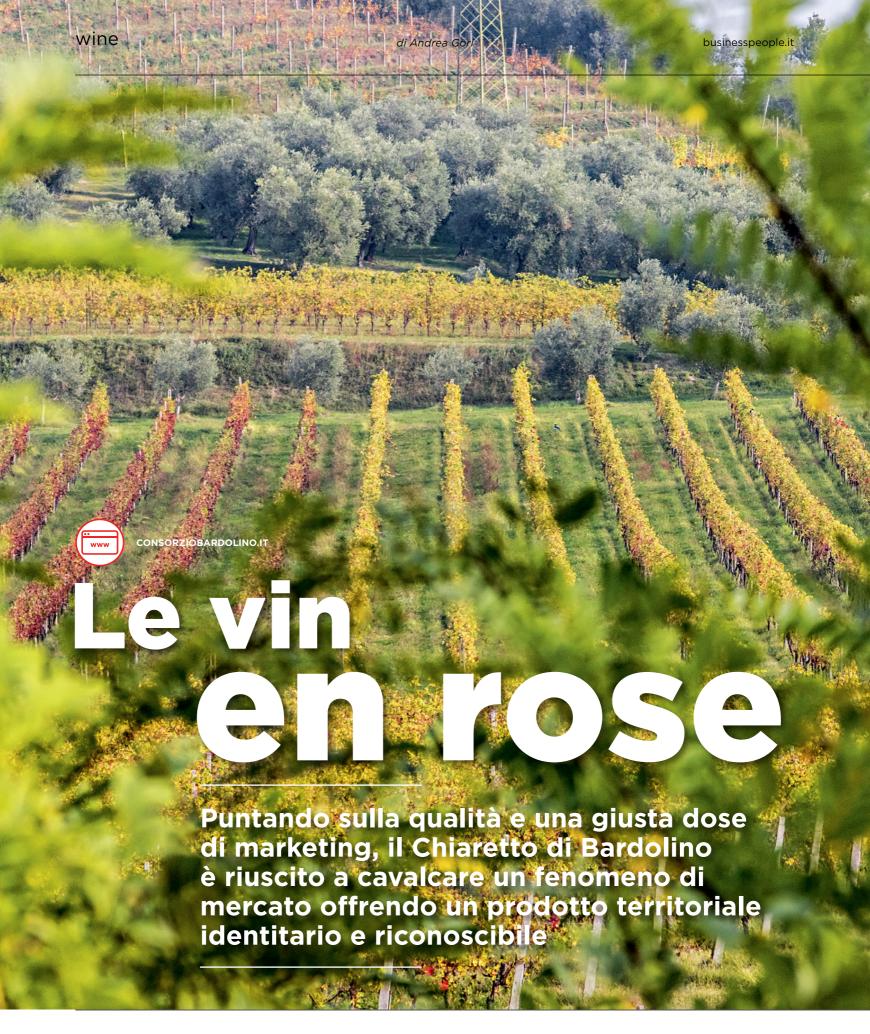
Uno o più piatti che traducono la sua cucina della prossima stagione

Il menu di autunno che abbiamo lanciato a fine settembre comprende ingredienti di stagione gustosi e ricchi di sfumature mai abbastanza sottolineate. Per esempio, la zucca, la capasanta, i cachi, le melagrane, la castagna, il tartufo bianco, i finferli e altri classici ma in chiave diversa, come l'aglio fermentato. In particolare, la capasanta sarà protagonista di un piatto chiamato Capasanta sulla conchiglia, sedano e infuso al tamarindo, dove viene servita rovesciata su un bicchiere, con una salsa per intingerla nel piatto. Anche la Cipolla caramellata sarà presentata in una nuova versione più elegante, più consona all'ambiente in cui si trova oggi il D'O.

Vino e cibo, quali sono gli abbinamenti migliori proposti nel suo locale?

Da questa stagione abbiamo introdotto la possibilità di ordinare solo menu completi: questo ci permette di ottimizzare l'uso della materia prima, ma anche di affinare gli abbinamenti al calice. Il percorso è ricco, completo e personalizzabile. Nello specifico, per la prossima stagione ci soffermiamo sul centro Italia dando spazio al Trebbiano d'Abruzzo come bianco e a "supertuscan" e Brunello per i secondi. L'abbinamento storico e sempre vincente per la Cipolla caramellata rimane una bollicina di struttura o, in alternativa, un bianco profumato ma di buona acidità.





inalmente il rosa fa sul serio e comincia proprio da dove probabilmente è nato, in Italia, ovvero sul Lago di Garda, con gli antichi Romani e il loro claretum nell'allora Gallia Cisalpina. Oggi il Chiaretto di Bardolino ha finalmente un nuovo nome e un'identità sempre più chiara, che gli permette anche di farsi degno portabandiera della richiesta a Unicode per inserire l'emoji pink wine tra quelle esistenti. Avete fatto caso, infatti, che per ora esiste solo il rosso tra i colori del vino che potete inserire nei vostri messaggi?

Diventa del resto sempre più difficile resistere all'ondata rosa italiana e fenomeni come il Chiaretto di Bardolino dimostrano che l'impegno e la qualità e la giusta unione di intenti possano portare risultati straordinari. Il direttore Angelo Peretti e il presidente Franco Cristoforetti conducono una compagine consortile costituita da cento produttori, 800 viticoltori che vendono ogni anno quasi 10 milioni di bottiglie.

L'uva regina è la Corvina, la stessa dell'Amarone della Valpolicella, affiancata da Rondinella e Molinara, tutte uve molto scariche di antociani da cui il colore rosa pallido caratterístico. Il 60% va all'estero, in buona parte in Germania, ma anche in altri Paesi legati al turismo estivo del Garda e non solo (Francia, UK, Olanda, Canada). Inoltre, il Chiaretto Bardolino è sempre più richiesto negli Stati Uniti e Nord Europa. Un successo fatto di impegno sul fronte della qualità, ma anche del marketing (dal 2014 è partito il progetto Rosé Revolution), che ha permesso di assecondare il fenomeno del vino "rosa" offrendo al mercato un prodotto territoriale identitario e riconoscibile. Il tutto in un range di prezzi che lo fa essere accattivante anche sotto i 10 euro e comunque remunerativo per i produttori. Se cominciate a berlo oggi sappiate che siete fortunati, perché l'annata 2020 si è rive-



In questa pagina alcuni Chiaretto di Bardolino selezionati da *Business People*: da sinistra, la proposta dell'azienda agricola Cavalchina, quella di Le Morette, il Keya di Guerrieri Rizzardi, il Rodon Bio di Le Fraghe e il Decus di Lenotti

Oltre cento produttori vendono ogni anno quasi 10 milioni di bottiglie

lata decisamente favorevole alla tipologia e al suo equilibrio delicato tra frutto, acidità e struttura lieve, con alcuni pregevoli assaggi anche di 2018 e 2019.

Tra i produttori che ci hanno colpito ci sono Cavalchina, Guerrieri Rizzardi con il suo Keya e Le Fraghe con il Rodon Bio. Le Vigne di San Pietro sfoggiano poi uno splendido Corderosa, mentre in casa Lenotti il Decus mostra stile riconoscibile e finezza con pochi uguali. Le Morette nel loro Classico dispensano un sorso ricchissimo e con sfumature speziate intriganti. Tra le aziende più note citiamo il rosé classico di

Monte del Frà e Giovanna Tantini.

Da non dimenticare le selezioni di cru di vigna o i vini che escono sul mercato dopo anni di affinamento (quasi inaudito per un rosa) come Le Selezioni di Tenuta la Presa o il Gaudenzia 2018 di Villa Cordevigo. Infine, offrono prodotti di qualità anche cantine sociali e cooperative, come dimostra la gamma di Vitevis, dove spicca il Terre di Castelnuovo.

Insomma, i Chiaretto di Bardolino sono vini di impatto e piacevolezza immediata, ma che possono diventare ancora più irresistibili se serviti con i giusti abbinamenti.



ETERNALS

WALT DISNEY

DAL 03.11

Terzo film della Fase 4 Marvel a uscire sul grande schermo - dopo *Black Widow* e *Shang-Chi* e la leggenda dei Dieci Anelli - il cinecomic ambientato dopo *Avengers: Endgame* consacrerà la regista Chloe Zhao, passata dai fasti del pluripremiato *Nomadland* alla quintessenza del pop. Con un cast all star - tra i tanti, Angelina Jolie, Richard Madden, Salma Hayek, Kit Harington - il film porterà nel Marvel Cinematic Universe dieci nuovi eroi immortali, gli Eterni, una sorta di dei creati dai Celestiali per proteggere la Terra, ma che non possono interferire nel corso degli eventi a meno che non siano coinvolti i Devianti, le loro perfide nemesi. Nascosti tra gli umani da migliaia di anni, gli Eterni si mostreranno cinque anni dopo il Blip per far fronte unito contro una catastrofe imminente, che potrebbe determinare la distruzione dell'intera umanità.

I am Zlatan

UNIVERSAL
Dal 11.11



Docufilm diretto da Jens Sjögren e tratto dall'omonima autobiografia del fuoriclasse che racconta la sfolgorante carriera di uno degli attaccanti europei più forti e carismatici di sempre, Zlatan Ibrahimovic. Dagli inizi della carriera, nel ghetto di Malmo (in Svezia) all'esordio con l'Ajax, per poi militare nei team più forti e blasonati del Vecchio Continente. Nei panni di Ibrahimovic troviamo il 20enne attaccante svedese Granit Rushiti.

I molti santi del New Jersey

WARNER BROS.

Dal 04.11



Il 10 giugno 2007 andava in onda l'ultima puntata di una delle serie che ha fatto la storia della Tv: *I soprano*. Dopo 14 anni arriva sul grande schermo il film prequel, ambientato negli anni '60, nell'epoca delle rivolte di Newark (New Jersey) e degli scontri violenti tra la comunità afroamericana e quella italiana. Un sogno, quello del creatore della serie David Chase, diventato realtà grazie al figlio di James, Michael Gandolfini, che assomiglia al padre come una goccia d'acqua.



SERIE TV

Gomorra - Ultima stagione

Sky Atlantic

Dal 19.11

Genny Savastano (Salvatore Esposito) e Ciro Di Marzio, i due capoclan protagonisti della serie Tv cult italiana ideata da Roberto Saviano, si diranno addio nella quinta e ultima stagione di Gomorra (in prima visione su Sky Atlantic e in streaming su Now). In questo gran finale Ciro è vivo in Lettonia (è risorto nel film L'immortale, che ha fatto da ponte narrativo tra la quarta e la quinta stagione) mentre Genny, braccato dalla polizia è costretto alla latitanza in un bunker e nuovi, misteriosi personaggi sono pronti a schierarsi alla vigilia di una guerra imminente. Di ritorno anche Arturo Muselli nei panni di Enzo Sangue Blu e Ivana Lotito in quelli di Azzurra Avitabile, moglie di Genny. Gli episodi dell'ultima stagione sono diretti da Marco D'Amore (i primi cinque e il nono) e da Claudio Cupellini, al timone fin dagli esordi della serie.

IN SCENA



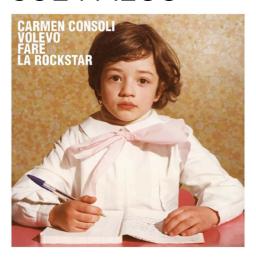


Pretty woman - II musical

Tratto dalla commedia romantica di Garry Marshall con Julia Roberts e Richard Gere, *Pretty Woman - Il musical* ripercorre la storia d'amore tra la prostituta Vivian e l'uomo d'affari miliardario Edward, arricchendola di un'intensa colonna sonora composta dalla leggenda del rock Bryan Adams e dell'indimenticabile successo mondiale *Oh, Pretty Woman* di Roy Orbison. Diretto da Carline Brouwer, insieme a Chiara Noschese, il musical va in scena al Teatro Nazionale CheBanca di Milano fino all'8 gennaio 2022 (biglietti a partire da 29 euro).

Marvel Studios (1), Marc de Blok/TrustNordisk/Lucky Red (1), Warner Bros. (1), Marco Ghidelli/Sky Italia (1)

SUL PALCO





Carmen Consoli Tour Teatrale 2021

Dal 29 ottobre al 21 dicembre 2021 Carmen Consoli torna a calcare i palchi di tutta Italia (a Trento a Bari, passando per Pescara, Firenze, Milano, Torino, Bologna, Roma e tante altre città) per presentare il tour in cui canterà i brani del suo novo album in studio *Volevo fare la rockstar*, uscito a cinque anni di distanza da *L'abitudine di volare* e a due dalla raccolta live *Eco di Sirene*. In una raccolta di brani tra racconto personale (*Armonie numeriche* è dedicata al padre mentre *Le cose di sempre* è una lettera al figlio Carlo) e impegno civile (*Mago magone e L'uomo nero*) l'album affonda le radici in un rock raffinatissimo come sempre.

VIDEOGAME





BATTLEFIELD 2042 Electronic Arts

A quattro anni da Battlefield V arriva un nuovo capitolo della saga videoludica che ha tutte le intenzioni di rivoluzionare lo standard degli sparatutto in prima persona a partire dal sandbox multiplayer. Il titolo, infatti, catapulta i giocatori in un'esperienza di guerra immersiva grazie a una tecnologia all'avanguardia che sfrutta le capacità dell'hardware di prossima generazione. Disponibile per Microsoft Windows, PlayStation 4, PlayStation 5, Xbox One, e Xbox Series X/S in due speciali edizioni (Gold Edition e Ultimate Edition), Battlefield 2042 immagina il mondo sull'orlo del precipizio per carenza di cibo, energia ed acqua pulita, mentre Stati Uniti e Russia trascinano le nazioni in una guerra totale dove in gioco c'è il futuro del pianeta. Nei panni di uno specialista (nuovo tipo di soldato dotato di tratti unici ed equipaggiamento personalizzabile) i giocatori potranno entrare in battaglia come membri di una squadra di quattro soldati con l'obiettivo di trovare e recuperare importanti unità dati sparse per il campo di battaglia.

FUMETTI



Y: L'ULTIMO UOMO (Vol 1-5)

Panini Comics

In occasione dell'arrivo sul piccolo schermo della serie Tv tratta dal fumetto scritto e disegnato da Brian K. Vaughan (già sceneggiatore di Lost) e Pia Guerra, Panini Comics ha editato una nuova edizione di Y: L'ultimo uomo, che racconta di come il mondo ha affrontato una letale pandemia che ha ucciso ogni mammifero portatore del cromosoma Y. Tutti tranne Yorick Brown, l'unico uomo rimasto vivo e che vuole scoprire il perché, accompagnato dalla scimmietta Ampersand, I cinque volumi della serie hanno un costo di circa 14 euro cadauno.

MUSICA



Diana Ross - Thank youDecca Records

È sugli scaffali dal 5 novembre il venticinquesimo album in studio di Diana Ross, scritto durante il lockdown del 2020 e registrato nello studio a casa della cantante americana. Tra le canzoni presenti (13 in tutto) il singolo Thank You, che da anche il titolo all'album, If the World Just Danced, In Your Heart, I Still Believe e Tomorrow, tutti brani che lanciano un messaggio potente e inclusivo d'amore, unione e speranza.





2022

 $\begin{array}{c} \textbf{form}_{a}^{La} \\ \textbf{form}_{a} \\ \textbf{della (nuova)} \\ \textbf{Bellezza} \end{array}$

INALLEGATO
AL PROSSIMO NUMERO
DI BUSINESS PEOPLE

Mistero non convenzionale

È quello al centro del nuovo noir di Guillame Musso, la cui spiegazione sembra andare oltre la sfera della razionalità

rendete un Capitano della polizia francese messo da parte dai suoi superiori in cerca della sua rivincita, una donna che dovrebbe essere morta ma che a quanto pare non lo è affatto, un grande scrittore e un enigma inquietante. Ecco a voi gli ingredienti del nuovo noir firmato da Guillame Musso, professore di Economia autore di best seller tradotti in 45 lingue e più volte adattati per il cinema. Conducendoci sulle tracce di una donna misteriosa e dei segreti che la sua vita porta con sé, La sconosciuta della Senna (edito in Italia da La nave di Teseo) trascende i limiti dell'esperienza e della conoscenza umane e apre alla possibilità di inimmaginabili

potremmo essere. Così il thriller, come spesso accade nelle opere di Musso, diventa anche un'occasione per riflettere su quanto va oltre la logica. Il richiamo al celebre caso realmente avvenuto nel XIX secolo della "sconosciuta della Senna" non fa che dare quel tocco in più a un romanzo dalla scrittura coinvolgente e scorrevole, la cui storia corre vertiginosamente fino all'ovviamente insospettabile finale. Da segnalare anche l'originale inserimento, qua e là tra le pagine, della riproduzione grafica dei documenti sfruttati dal Capitano Roxane

Montchrestien per la sua

indagine.

spiegazioni su chi siamo o

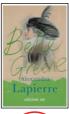




Guillaume Musso
LA SCONOSCIUTA
DELLA SENNA
La nave di Teseo









Alexandra Lapierre **BELLE GREENE** EDIZIONI E/O

Un romanzo che narra la storia vera (e segreta) della donna più celebre della cultura americana della prima metà del 900: famosa bibliofila, icona di stile. astuta protagonista delle cronache mondane. Una donna anticonformista e brillante che ha saputo rompere ogni soffitto di cristallo della sua epoca, nonostante un segreto che, nell'America razzista del suo tempo, avrebbe potuto rovinarla in ogni



Guzel' Jachina FIGLI DEL VOLGA SALANI

Inizi del 900, nelle grandi steppe della Russia, il Volga taglia il mondo in due parti perfettamente impermeabili, fino a quando Jakob Bach non viene assunto da Udo Grimm, per impartire lezioni alla figlia Klara. L'amore che nasce tra i due romperà il sigillo che separava le due realtà. Il nuovo romanzo di Guzel' Jachina lascia entrare l'epica, che prende carne umanissima nelle gesta eroiche di un singolo uomo, del suo amore che non conosce confini, del suo sacrificio.



Deborah Zani SOSTENIBILITÀ E PROFITTO MONDADORI

Il ceo di Rubner Haus, si confronta con manager, imprenditori e professionisti per tracciare un percorso concreto, delineare un framework di strumenti, azioni, responsabilità, e fornire una guida agli a.d. che vogliano intraprendere un percorso di sostenibilità da organizzare all'interno dell'azienda.



Leonardo Gori

LA LUNGA NOTTE TFA

In questa nuova avventura, nel settembre '43 il capitano dei Carabinieri Bruno Aricieri viene reclutato dai nuovi vertici del SIM per una missione segreta e di vitale importanza: deve attivare il contatto con due misteriosi emissari degli Alleati, che dovrebbero giungere a Roma, in incognito. Ma la sua attenzione è in parte distratta da una drammatica vicenda che coinvolge la fidanzata Elena Contini e ne mette a repentaglio la libertà, se non la vita...







Cal Newport **UN MONDO SENZA MAIL ROI EDIZIONI**

Spiega l'autore: «Questo testo è nato per mettere insieme ciò che sappiamo di come ci siamo ritrovati immersi in una cultura della comunicazione continua e degli effetti che questa cultura sta avendo sia sulla nostra produttività sia sulla nostra salute mentale. Intende inoltre esplorare le visioni più avvincenti delle alternative possibili». E offre un piano per aiutarci a distinguere le attività digitali che aggiungono valore alla nostra vita da quelle che non lo fanno.











IL CULMINE DELLA STAGIONE MASCHILE

L'evento più ambito dopo i tornei del Grand Slam®. Forte del profondo legame con il mondo del tennis che dura da quarant'anni, Rolex è l'Orologio Ufficiale delle Nitto ATP Finals. Dopo dodici anni a Londra, nel 2021 il torneo conclusivo della stagione tennistica maschile si sposta a Torino. Cambia la cornice ma non il prestigio di questo appuntamento che continuerà a essere teatro degli avvincenti e combattuti incontri tra i migliori giocatori del mondo. Benvenuti alle Nitto ATP Finals.

#Perpetual



OYSTER PERPETUAL DATEJUST 41



