

**ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

---

**FACOLTA' DI INGEGNERIA**

**CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE**

*C.I.E.G*

**TESI DI LAUREA**

in  
Marketing Industriale

**LA GESTIONE DEI PROGETTI DI MARKETING  
IL CASO ESPERIO**

CANDIDATO:  
Vincenzo Santini

RELATORE:  
Prof. Pitilino Claudio

Anno Accademico 2008/09

Sessione III

# Indice

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>2</b>
Perché Esperio.....	2
Obiettivi e Struttura della Tesi.....	5
<b>CAPITOLO 1: IL SISTEMA ESPERIO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Il Network Esperio.....	6
1.2 Il sistema competitivo e il posizionamento di Esperio .....	18
<b>CAPITOLO 2: STRATEGIA E OBIETTIVI DELL'AZIENDA .....</b>	<b>44</b>
2.1 Introduzione alla Strategia.....	44
2.2 La Strategia Esperio.....	57
2.3 La S.W.O.T. Analysis.....	62
<b>CAPITOLO 3: SPUNTI TEORICI SUL MARKETING NEL B2B.....</b>	<b>64</b>
3.1 Il Business Marketing.....	64
3.2 Le strategie di marketing per le imprese di servizi.....	72
<b>CAPITOLO 4: I PROGETTI OPERATIVI DI MARKETING SVOLTI .....</b>	<b>77</b>
4.1 Area commerciale e acquisizione nuovi clienti.....	78
4.2 Area gestione interna e acquisizione networkers.....	89
4.3 Area promozionale.....	99
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>105</b>
<b>APPENDICI.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA (IN ORDINE DI APPARIZIONE NELLA TESI).....</b>	<b>140</b>

# Introduzione

## Perché Esperio...

La mia collaborazione con la società Esperio Srl è cominciata a metà giugno del 2009.

La volontà personale era quella di trovare una società che si occupasse di consulenza aziendale, sia perché le tematiche trattate dalla consulenza sono vastissime e ricoprono tutte le aree e funzioni aziendali, permettendo una visione della stessa a 360 gradi, sia perché è un tipo di lavoro in cui è possibile coniugare competenze tecniche con capacità relazionali; questo perché si è sempre in contatto con il cliente, di conseguenza anche la gestione dei rapporti interpersonali influisce sul buon esito di un'“operazione”.

Fortunatamente riuscii nel mio intento, trovando non solo una società di consulenza (nello specifico Esperio si occupa anche di formazione e coaching), ma una società che era nella fase di start-up. Questo ha significato per me entrare in una realtà dove ancora nulla era standardizzato, dove gli obiettivi fissati e quelli ancora da fissare erano tantissimi, dove la motivazione dei partecipanti al network era infinita.

Di conseguenza, anche io ho potuto fissare molti obiettivi da perseguire e raggiungere.

Fondamentale nella scelta dell'azienda dove effettuare il laboratorio funzionale alla tesi è stato il primo incontro con il presidente della società Massimo Borgatti. Devo ammettere, con grande stupore, che mai mi sarei aspettato di trovare una persona a capo di una società che mi accogliesse in un modo così cordiale e gioviale. Il colloquio è durato circa un'ora. Seduto accanto a me e non dietro una scrivania lunga 10 metri e larga 5, dopo qualche domanda di routine mi ha subito proiettato nella realtà Esperio, raccontandomi da dove sono partiti, ma spendendo molto tempo per illustrarmi dove avevano, ed hanno, intenzione di arrivare. Il focus del racconto era comunque sempre incentrato sulle persone.

Mi ha colpito fin da subito il fatto che la società fosse nata da una filosofia e non da un'opportunità di mercato come spesso accade, e con il passare del tempo ho capito che non è la solita facciata da mostrare all'esterno, per cercare di dare un'immagine di sé il più impeccabile possibile, ma è proprio un qualcosa che appartiene ad Esperio, è l'elemento che dà forza al network e che ha permesso alla società di svilupparsi e iniziare ad ottenere ottimi risultati.

Nel periodo iniziale ho partecipato ad incontri societari, convegni e giornate di formazione in azienda. Massimo mi ha affiancato per permettermi di conoscere meglio la realtà Esperio e i primi “compiti” svolti, infatti, riguardavano principalmente la stesura dei Report relativi a questi eventi.

Gli incontri tra NetPartner e Networker Esperio si sono rivelati un ottimo mezzo per imparare a capire come ci si relaziona tra le persone appartenenti alla stessa società, come si gestisce un network composto da attori tutti diversi tra loro sia per competenze distintive sia per personalità, come vengono definite le linee guida di un incontro, gli obiettivi e come si pianifica un programma d’azione per raggiungere questi ultimi.

Anche la semplice partecipazione ad un convegno, come quello sulle “Risorse umane e non umane” tenutosi a Padova il 18 Novembre 2009, oltre a risultare interessante per le tematiche trattate, mi ha permesso di vedere applicate alcune modalità di branding aziendale, di capire come ci si relaziona con un imprenditore che potrebbe diventare un futuro cliente, e così via.

Un’esperienza interessante è stata la partecipazione al “Festival della creatività”, uno degli eventi culturali più importanti nel panorama nazionale, ideato e promosso dalla Regione Toscana. Giunto alla quarta edizione, l’evento ha contato quest’anno oltre 400.000 visitatori tra singoli ed aziende, che hanno potuto assistere a spettacoli, laboratori e partecipare a giornate di workshop.

Successivamente ho cominciato a lavorare con lo strumento PowerPoint, all’inizio solo per la stesura di report, per poi passare a progetti più stimolanti, che mi hanno visto coinvolto nella creazione di un documento basato sul “Libro bianco della crisi”, scritto da alcuni affiliati al network, e delle cartoline per l’offerta riguardante la formazione e la consulenza. E’ importante sottolineare come ogni cartolina, e quindi “prodotto” offerto al cliente, nasce dall’incrocio competenze-passione, poiché ognuno ha dovuto indicare ciò che sa fare e tra queste cosa gli piace fare (si presuppone che una persona faccia meglio le cose che ama fare).

Agli inizi di ottobre ho collaborato a due progetti molto interessanti: “Invitaci a cena!” e “Feedback 360°”, e proprio quest’ultimo mi ha permesso, grazie all’aiuto di Massimo, di comprendere molte più cose sull’analisi aziendale e su come si può arrivare ad un offerta di consulenza/formazione proprio partendo dalla promozione e dall’utilizzo di uno strumento simile. Inoltre sono riuscito a migliorare l’utilizzo di strumenti quali Excel ed Access, utilizzati soprattutto per inserire dati riguardanti l’analisi aziendale e per generare i report analitici e grafici relativi sempre al

“Feedback360°”. Un altro strumento di cui ho acquisito le basi è MindManager, grazie al quale è possibile creare mappe mentali rappresentate graficamente, con il quale mi sono cimentato anche per la progettazione di questa Tesi.

Nel contempo, data la mia passione per la grafica, ho collaborato al miglioramento dell'immagine Esperio, partendo da lavori fatti sul logo, sulle scritte e sulle strutture base dei documenti Esperio, fino a giungere alla riorganizzazione e rifinitura stilistica del sito internet.

Sempre in ottica web 2.0, dopo aver lavorato al progetto per la creazione delle “Carte per analisi e formazione”, è stata sviluppata l'implementazione online delle stesse. Ho collaborato, inoltre, al progetto “Espeuro”, descritto nel paragrafo precedente, che sarà anch'esso disponibile presto sul web.

Attualmente sono impegnato sempre sul “Feedback360°”, per migliorare l'utilizzo personale dello strumento Access, redigere report e cominciare ad addentrarmi nell'analisi di questi ultimi.

## Obiettivi e Struttura della Tesi

L'obiettivo principale di questa tesi è quello di testimoniare il “vissuto” di una società realmente esistente. La prima parte della tesi, infatti, tratterà brevemente la nascita del Network Esperio, la Vision, Mission e Valori aziendali, la struttura organizzativa e gli strumenti di governance, per fornire al lettore un quadro generale della società.

Il passo seguente sarà quello di analizzare il sistema competitivo e il posizionamento di Esperio, al fine di mostrare come, attraverso l'analisi dell'ambiente interno ed esterno, una società riesca a decidere *dove* proporsi e *come* proporsi. Infine, per concludere questa prima parte, verrà presentato il portafoglio prodotti/servizi di Esperio, dedicando particolare attenzione alle modalità di approccio al mercato e di vendita.

La seconda parte delle tesi tratterà la definizione della strategia di Esperio. Prima di mostrare, attraverso una singolare e particolare modalità – l'intervista – come sia stata definita la strategia del Network aziendale e i contenuti della stessa, il lettore potrà avvalersi di alcuni cenni teorici sulla nascita e gli sviluppi della strategia. A conclusione di questa seconda parte verrà presentata una SWOT aziendale.

La terza parte illustrerà, in via del tutto teorica, cosa si intende per Mercati Industriali (o Business Marketing, o ancora Marketing Industriale), quali sono i suoi tratti caratterizzanti e le dinamiche dei mercati Business-to-Business. Il focus della trattazione è rivolto principalmente al rapporto cliente-fornitore e all'importanza delle relazioni nei mercati B2B. Successivamente verrà mostrato il compito del Marketing nei mercati industriali, sottolineando l'importanza dell'approccio relazionale rispetto a quello transazionale che caratterizza i mercati B2C (Business-to-Consumer), per entrare poi nel merito delle strategie di Marketing per le imprese di servizi.

La quarta ed ultima parte rappresenta il cuore della tesi, poiché in questo capitolo verranno mostrati i progetti operativi ai quali ho preso parte durante il mio stage presso la società. E' stato pensato di suddividere i progetti in tre categorie, a seconda che siano rivolti alla gestione interna del Network, all'acquisizione clienti o all'area promozionale. Di ogni progetto verrà presentata una scheda descrittiva, e al termine della descrizione sarà illustrata una Case History – il racconto di un caso di successo conseguito da Esperio – o lo stato di avanzamento dell'opera.

# Capitolo 1: Il sistema Esperio

## 1.1 Il Network Esperio

Il network Esperio è nato il 18 Marzo 2008 e pochi mesi dopo è stata costituita la società Esperio s.r.l. con a capo il presidente Massimo Borgatti.

E' possibile definire Esperio come: "Un network nazionale di oltre 40 professionisti specializzati nelle differenti tematiche aziendali (Consulenza, Formazione, Coaching) che condividono principi, valori, metodi e obiettivi".

Due sono gli elementi distintivi della società che si evincono dalla definizione: la particolare forma organizzativa a rete (Network) e la condivisione di principi, valori, metodi e obiettivi (Filosofia Esperio) che agiscono ad un livello superiore.

Esperio è una società nata da una filosofia, non da un'opportunità di mercato. Questa filosofia è sintetizzabile nel pensiero che accomuna ogni partecipante all'organizzazione: "Cosa posso fare per facilitare il lavoro dei miei colleghi?", "Quali dei miei contatti o delle mie conoscenze potrebbero essere utili agli altri?".

Esperio vuole dimostrare che non è utopia. Anzi, è l'unico modo per creare un sistema capace di produrre energia: idee, conoscenza, lavoro e business! (Appendice 1)

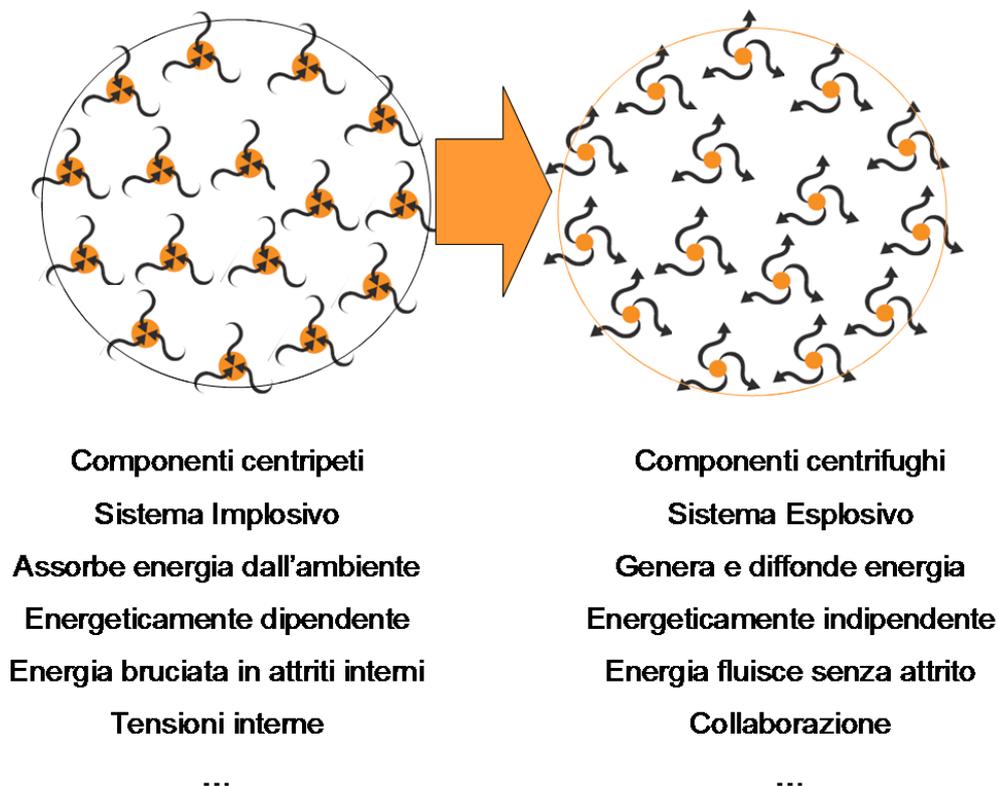


Figura 1.1 - La filosofia Esperio

In quanto network, Esperio presenta:

- Processi di coordinamento prevalentemente non gerarchici
- Struttura organizzativa basate sull'integrazione per linee orizzontali
- Gestione aperta dei confini, interpretati, agiti e progettati da una impresa focale
- Simultaneo raggiungimento di efficienza dinamica e varietà di combinazioni produttive e di prodotti/servizi

Il network è prima di tutto nella teste delle persone, è un flusso visibile di condivisione e scambio “situato” nell'organizzazione e nei team. Esso permette l'attivazione di tutti i tipi di conoscenza (dati, informazioni, esperienza, skill, valori, vision, ecc.), la riconciliazione della conoscenza oggettivata (nei testi, nel software, ecc.) e di quella personale esplicita e tacita, operando un passaggio dalla conoscenza al conoscere (*Knowing*).

Esperio non solo presenta tutte le caratteristiche di un'organizzazione a rete, ma anche tutte le qualità per potersi definire un'organizzazione virtuale.

Il concetto di organizzazione virtuale emerge con lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione, che rendono lo spazio organizzativo sempre più esteso.

La virtualità di una organizzazione può essere valutata in riferimento a due dimensioni principali:

- *il luogo* (location): assenza di una precisa posizione fisica e collocazione temporale delle attività (*Information space*);
- *le risorse* (umane): serbatoio di idee, informazioni e competenze

In questo senso Esperio cerca di distinguersi dalle altre società concorrenti proprio per l'utilizzo efficace ed efficienze dell'IT (*Information Technology*), basando la propria attività sui concetti di virtualità e di temporaneità.

La temporaneità fa riferimento al modo di operare. All'interno del network ogni attività rientra in un progetto, ossia uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto o un servizio unico e caratterizzato da obiettivi definiti, risorse limitate e vincoli di tempo.

Virtualità e temporaneità fanno sì che l'organizzazione sia meno definita.

Sono necessari, quindi, meccanismi di integrazione o collanti organizzativi, che in Esperio sono rappresentati da meccanismi di controllo (*governance*) e da meccanismi

di identificazione (*identity*). Entrambi questi meccanismi sono basati sulla fiducia e vengono definiti dagli attori interni all'organizzazione, i quali definiscono le proprie regole che garantiscono stabilità e continuità nel tempo e la qualità dei risultati.

### Assetto organizzativo del Network e situazione economico-finanziaria attuale

L'assetto organizzativo attuale è il risultato di uno studio fatto sulle persone che in un qualche modo avevano mostrato interesse nei confronti di Esperio. Questa analisi ha portato alla suddivisione del Network in tre categorie, in base alle scelte fatte da ognuno in merito al proprio allineamento filosofico con Esperio e alla propria disponibilità ad investire in Esperio.

Dal grafico emergono sia il numero degli affiliati, sia una sintesi descrittiva delle caratteristiche di ogni categoria.



Figura 1.2 - L'assetto organizzativo della società

La forma organizzativa che si è venuta a delineare è quella di una rete multidimensionale.

L'ordine nella rete multidimensionale è dato da elementi di aggregazione che si pongono a “capo” di sottogruppi con uno specifico fattore aggregante:

- Area di competenza/passione
- Settore di esperienza
- Area geografica

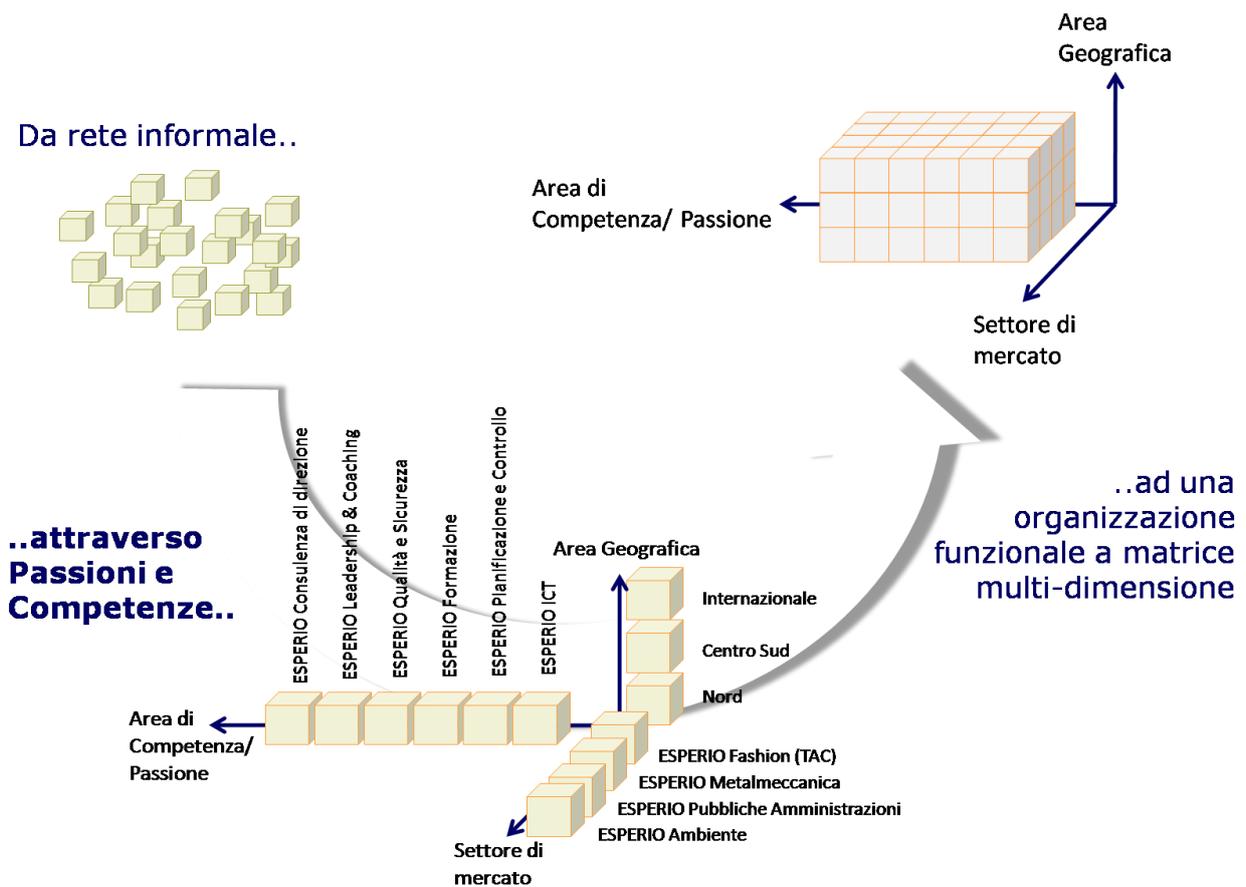


Figura 1.3 - La matrice multidimensionale

E' stato già precisato che Esperio propone differenti livelli di coinvolgimento e di partecipazione e ad ognuno è lasciata la massima libertà nella scelta del posizionamento individuale.

I livelli “più stretti” sono ampliabili periodicamente per garantire la dinamicità alla rete, mentre i livelli a minor coinvolgimento e legame possono essere ampliati costantemente con l'obiettivo di fornire un volano di risorse a Esperio. La dinamica

di ampliamento è guidata sempre dall'analisi delle competenze, da criteri geografici e da connessioni spontanee.

Esperio si impegna quindi a fornire opportunità e servizi commisurati al coinvolgimento e all'impegno di ciascuno.

La tabella sottostante riporta una sintesi riguardante, appunto, i servizi offerti da Esperio e le possibilità di guadagno riferiti ad ognuno dei tre livelli di partecipazione.

Attività	Partner	Associati	Netspinner
Se forniscono contatti che generano New Business	3% Su commessa acquisita	3% Su commessa acquisita	3% Su commessa acquisita
Se portano New Business	10% Su commessa acquisita	10% Su commessa acquisita	10% Su commessa acquisita
Attività di account e gestione dello sviluppo del contatto: report e progetto	Compenso a Tariffa minima (-40%) + Inc. %	Compenso a tariffa minima (-40%) + Inc. % su indicazione del Comitato	=
Come sostiene economicamente ESPERIO	Sottoscrizione quote capitale e margine sulle attività	Quota associativa annua e margine sulle attività	Margine sulle eventuali attività
Distribuzione degli utili	SI	NO	=
Utilizzo del Marchio	SI	SI	NO
Pagina web	SI Con qualifica Partner	SI Con qualifica Associato	NO
Incontri di autoformazione diversificati	SI Gratuiti	SI Gratuiti	SI Con Copertura costo
Utilizzo struttura accreditata	SI	SI	NO
Partecipazione a progetti integrati	SI	SI	Solo in back office
Livelli di comunicazione diversificati	1	2	3

Tabella 1.1 - Le specifiche di ruolo per NetPartner, NetWorker e NetSpinner

## Gli intangibles di Esperio: Mission, Vision, Valori e i Livelli Logici di Dilts

Per quanto riguarda la già citata filosofia di Esperio, essa è stata poi tramutata in in Vision, Mission e Valori, diventando di fatto un pilastro su cui poggia l'intera organizzazione.

## *Vision*

*“ESPERIO come sperimentatore e precursore di modelli innovativi. La sostenibilità come chiave di business”.*

### Le Organizzazioni:

- Ogni organizzazione possiede un potenziale inespresso (e spesso ignorato) che risiede nella propria identità, nella storia dell'organizzazione stessa, nei successi da essa conseguiti, nelle esperienze maturate, nella visione e nei valori sviluppati dal gruppo che le ha dato e le da anima.
- Ogni organizzazione è simile ad un organismo in crescita ed in evoluzione all'interno di un contesto mutevole. Solo di rado, durante questo sviluppo fisiologico, sono necessari interventi drastici, più frequentemente ciò che occorre è semplicemente uno stimolo innovativo, un aiuto ad esprimere al meglio le potenzialità già presenti, un incentivo a focalizzare le energie su una visione e su un obiettivo comuni.
- Molto spesso i vincoli alla crescita e al successo di un'organizzazione nascono non tanto dalla mancanza di strumenti, opportunità o competenze, quanto dalla dissipazione di energia in dinamiche relazionali e operative non efficaci.

### Gli Individui:

- Ogni individuo, così come ogni organizzazione, possiede un potenziale personale inespresso e spesso ignorato. Questo potenziale è strettamente interconnesso alla storia e all'individualità del singolo. Ciascun individuo ha obiettivi, traguardi e sogni personali ed è dotato di una quantità ben definita di energia con la quale perseguire quanto desidera.
- Ogni individuo è in crescita ed in evoluzione all'interno di una fitta rete di relazioni. Ciascuno identifica gli obiettivi e definisce i tempi del proprio cammino in maniera autonoma, è tuttavia possibile offrire uno stimolo ad affrontare le situazioni in maniera innovativa, un aiuto ad esprimere al meglio le proprie potenzialità, un incentivo a focalizzare le energie in maniera strategica sui propri obiettivi e coerentemente con la propria visione del mondo.
- Molto spesso i vincoli alla crescita e alla realizzazione di un individuo nascono non tanto dalla mancanza di strumenti, opportunità o competenze personali, quanto dalla dissipazione di energia in dinamiche comportamentali e relazionali non efficaci.

### *Mission*

“*Aiutare le organizzazioni e i singoli individui a sviluppare le proprie potenzialità e a raggiungere i propri obiettivi gestendo in maniera impeccabile la propria energia*”.

- *ENERGY*: liberare l’energia delle organizzazioni e dei singoli individui e permettere la piena espressione del loro potenziale.
- *FOCUS*: focalizzare gli sforzi collettivi ed individuali su obiettivi evolutivi coerenti con il vissuto dell’organizzazione e del singolo, attraverso metodi e strumenti efficaci e condivisi.
- *FLOW*: facilitare il flusso di energia tra persone e gruppi favorendo così la collaborazione, l’efficacia e stimolando l’evoluzione individuale e organizzativa.

### *Valori*

- *Chiedere*: più importante di possedere tutte le risposte è sapere fare le giuste domande, saper facilitare i processi di risoluzione dei problemi valorizzando le competenze e le potenzialità dell’organizzazione e dell’individuo.
- *Ascoltare*: essere concretamente interessati all’apporto e al punto di vista di ciascuno, essere in grado di mettere a fattor comune la ricchezza dei contributi e diffondere questo approccio tra le persone e nelle organizzazioni.
- *Condividere*: una soluzione efficace non può nascere dall’esterno ne può essere imposta dall’alto. Occorre condividere l’analisi dei problemi, delle loro cause, delle opportunità, degli obiettivi e delle soluzioni con chi concretamente agisce ogni giorno sul campo.
- *Essere assolutamente affidabili*: la trasparenza è fondamentale. La parola e gli impegni presi non possono in nessun caso e per nessun motivo essere messi in discussione. La professionalità passa anche attraverso la totale affidabilità.
- *Essere Innovativi*: proporre costantemente nuovi punti di vista, visioni aggiornate del contesto di riferimento, prospettive innovative per affrontare problemi e cogliere opportunità.

- *Essere focalizzati e appassionati*: Esperio vuole offrire al cliente interventi organici attraverso l'apporto di diversi professionisti specializzati, focalizzati e appassionati nelle singole aree specifiche. La focalizzazione e la passione devono connotare ogni azione del network.
- *Essere rispettosi*: mantenere sempre e comunque il rispetto per l'individualità delle organizzazioni e dei singoli accompagnandoli in un tratto della loro evoluzione, senza volerne modificare l'identità, senza sostituirsi a loro e senza mai promettere soluzioni miracolose.

### *I livelli logici di Dilts*

Nella definizione di Vision, Mission e Valori, Esperio si è avvalso dell'utilizzo dei "Livelli logici di Dilts", introdotti per la prima volta da Gregory Bateson e successivamente ripresi e sviluppati da Robert Dilts.

Il concetto di livelli logici (o livelli neurologici) in PNL (Programmazione Neuro-Linguistica), consiste nel considerare la struttura mentale come una serie di livelli gerarchici naturali (partendo dall'ambiente, più esterno, fino all'identità e spiritualità, più profondi). Numerose sono le applicazioni sia nell'ambito personale che nella sfera aziendale.

Dilts ha distinto i livelli neurologici in sei categorie (dal livello più esterno a quello più interno).

E' importante ricordare che ogni livello "inferiore" domina nel breve periodo il livello "superiore" e ne condiziona il risultato, mentre il livello "superiore" influenza e condiziona il livello "inferiore" nel lungo periodo.

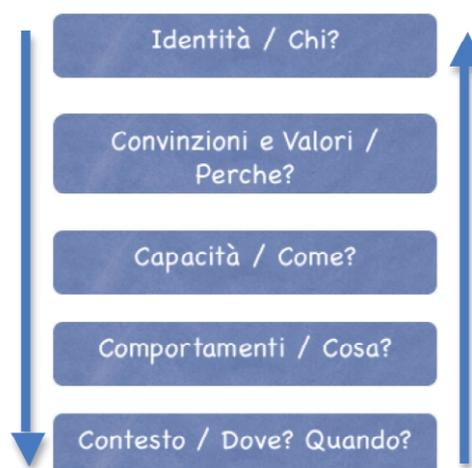


Figura 1.4 - I 6 livelli logici di Dilts

**Ambiente** : è il contesto che determina le opportunità ed i vincoli. Implica il dove ed il quando delle azioni. Ha a che fare con il contesto fisico, con le realtà in cui si opera, è il contesto che provoca l’azione o che reagisce all’azione.

**Comportamenti**: sono le specifiche azioni o reazioni che una persona o un’organizzazione opera nell’ambiente. Si riferisce al Cosa viene fatto. Analizzare i comportamenti porta a sviluppare azioni orientate agli scopi prefissati. Naturalmente sarà più facile essere efficaci se si lavora in un contesto ambientale stimolante.

**Capacità**: in quest'ambito entrano in gioco le esperienze, gli studi e tutte le abilità apprese. Il saper fare qualcosa consente di comportarsi in maniera differente, di agire congruentemente e di raggiungere i traguardi desiderati.

**Valori e Convinzioni**: i valori e le convinzioni sono ciò che ci guida, emozioni e motivazioni. Sono alla base della motivazione che attiva le capacità ed i comportamenti. E’ il livello del perché.

**Identità**: è il livello che ha a che fare con il senso di sé, il “chi sono io”, “quale è il mio ruolo” sia a livello personale che organizzativo. E’ una dimensione ancora più astratta delle proprie convinzioni e delle proprie capacità ma le raccoglie ed incorpora tutte attorno ad un senso della propria missione.

**Oltre l’Identità - Lo spirito e la visione**: è il livello che ha il campo della visione, della motivazione, del senso, del “per chi”. E’ il campo della connessione del senso di sé con il sistema più allargato del gruppo e dell’organizzazione, percependosi come parte del sistema e dei sistemi più allargati con i quali si interagisce.

I sei livelli, con riferimento specifico ad Esperio, sono riassunti nello schema sottostante.

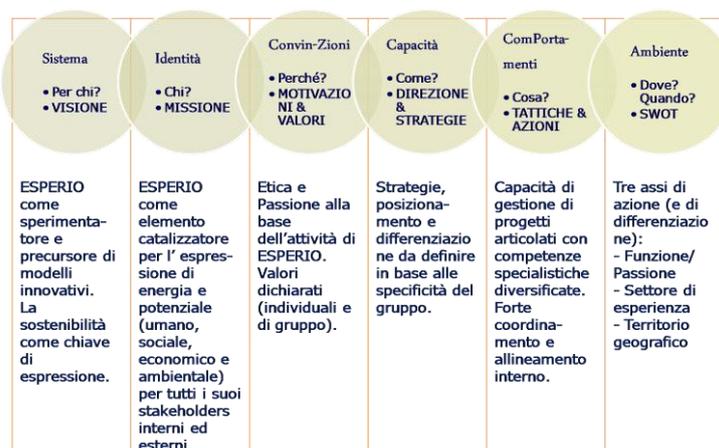


Figura 1.5 - I 6 livelli logici di Dilts, riferiti ad Esperio

## **Gli organismi di gestione e controllo**

Gli organismi di gestione e controllo comprendono le strutture organizzative che presiedono alla definizione di regole per garantire un corretto ed efficiente governo societario. In questo modo, la struttura degli organismi di controllo esprime le regole e i processi con cui si prendono le decisioni in una società, fornendo anche la struttura con cui vengono decisi gli obiettivi aziendali, nonché i mezzi per il raggiungimento e la misurazione dei risultati raggiunti.

### *ASSEMBLEA*

L'Assemblea dei soci è il massimo organismo di controllo e nomina il Consiglio Di Amministrazione che è composto da tre componenti.

### *CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (CdA)*

Il CdA ha la responsabilità della gestione economica e finanziaria della società; si occupa della nomina del Direttivo Operativo; decide sulle linee guida di gestione e sviluppo, delegando la gestione al Direttore Operativo.

Il CdA resta in carica per tre anni.

### *COMITATO DIRETTIVO*

Il Comitato Direttivo è composto da cinque componenti.

Funge da organismo tecnico consultivo di supporto al CdA ed alla Direzione Operativa, per il coordinamento della gestione generale.

I componenti del Comitato Direttivo (Partner e Associati) vengono eletti dai soci su indicazione della del CdA e della Direzione Operativa, in rappresentanza di: aree di competenza, aree geografiche e settori (vedi organizzazione a matrice).

Il Comitato Direttivo si occupa specificamente di:

- Politica di offerta (prestazioni, servizi, tariffe)
- Politiche di promozione per il new business

- Criteri per l'assegnazione degli incarichi
- Monitoraggio della coerenza dei comportamenti rispetto alla politica identitaria, ai valori del Network e al regolamento interno, garanzia della correttezza delle relazioni
- Progetti di sviluppo e aggiornamento professionale

### *DIREZIONE OPERATIVA*

La Direzione Operativa ha la responsabilità del coordinamento della gestione operativa, con particolare riguardo al coordinamento delle seguenti attività:

- Attività di promozione e sviluppo del new business
- Affidamento di incarichi di account<sup>1</sup> per il primo contatto con il cliente
- Raccolta e gestione dei report di visita
- Supporto alla elaborazione di offerte e progetti di intervento sui clienti
- Coordinamento degli incarichi di intervento
- Attività di relazione con i clienti e con i potenziali
- Interfaccia con i Clienti sulle fasi di avanzamento degli interventi
- Verifica della qualità degli interventi e della soddisfazione del Cliente

Di seguito viene riportato uno schema, che per semplicità illustrerà solamente la situazione attuale di Esperio relativa alle tappe conquistate, alle sfide attualmente in atto e agli obiettivi ancora da conquistare.

---

<sup>1</sup> Un account costituisce quell'insieme di funzionalità, strumenti e contenuti attribuiti ad un utente in determinati contesti operativi.

	Fasi		
	Start Up	Sviluppo	Consolidamento
<b>Processi</b>	Vengono ripetute e prese a modello le modalità che hanno risolto problemi contingenti	Si rivedono i processi nell'ottica di una riduzione dei costi e di una ottimizzazione dei risultati	I processi oramai consolidati continuano a perfezionarsi facendo uso intensivo delle innovazioni tecnologiche
<b>Organizzazione</b>	C'è animazione, energia circolante, motivazione, confusione, orientamento ai risultati e impegno	Aumenta la strutturazione, si lavora per processi e obiettivi, si definiscono o ottimizzano ruoli e funzioni	L'organizzazione funziona correttamente e sviluppa nuova vision
<b>Persone</b>	Ci si avvale di coloro che possono portare subito risultati attraverso le proprie competenze ed esperienze	Si completano i team di lavoro, si sviluppa formazione e si crea l'immagine aziendale	Si sviluppa empowerment in tutta l'organizzazione (processo di delega)
<b>Gestione</b>	Si tende tutti a un obiettivo comune senza considerare gli obiettivi individuali	Crescono gli stili manageriali, la leadership e i processi decisionali	C'è maturità manageriale, la gestione può diventare per matrice
<b>Risultati economici</b>	Bassi (Pareggio o perdita)	Buoni In progressione o migliorabili	Ottimi Costanti
<b>Prodotti</b>	Si produce ciò che il mercato richiede in maniera REATTIVA	Si sviluppano nuovi prodotti in funzione dei bisogni dei clienti e delle tendenze del mercato: passaggio da REATTIVITA' a PROATTIVITA'	Si propongono prodotti sempre innovativi per anticipare i bisogni dei clienti. Si contribuisce a determinare le tendenze del mercato.
<b>Brand awareness</b>	Assente e/o indotta ma non diretta	L'immagine aziendale acquista progressivamente notorietà	L'azienda diventa uno dei punti di riferimento del settore

Figura 1.6 - Il ciclo evolutivo di Esperio

Le caselle colorate rappresentano le tappe pienamente conquistate, mentre le caselle sfumate rappresentano le sfide che attualmente la società sta affrontando; infine, le caselle bianche sono gli obiettivi di consolidamento da raggiungere nel futuro.

Le prime quattro righe dello schema, che includono i Processi, l'Organizzazione, le Persone e la Gestione hanno seguito un percorso quasi costante e abbastanza rapido; per questa ragione, nell'ultimo anno gli sforzi sono stati concentrati soprattutto sul Marchio Esperio e sullo sviluppo di servizi innovativi da offrire al cliente. Ciò ha permesso il raggiungimento dei primi risultati economici.

## 1.2 Il sistema competitivo e il posizionamento di Esperio

### La Formula Imprenditoriale

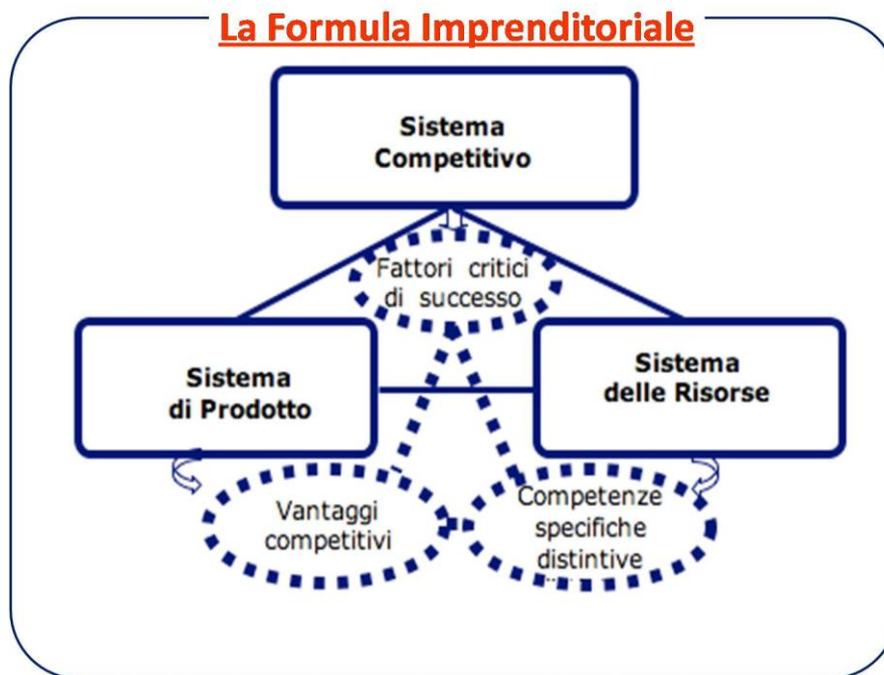


Figura 1.7 - Schema di riferimento per la definizione della Formula Imprenditoriale

L'utilizzo di questo schema, relativo alla Formula Imprenditoriale, permette all'impresa di verificare il proprio allineamento rispetto alla situazione interna ed esterna, attraverso tre tipi di analisi:

- Sistema Competitivo
- Sistema delle Risorse
- Sistema di Prodotto

#### *Il Sistema Competitivo*

L'analisi del sistema competitivo permette di rispondere alla domanda "Chi c'è nel contesto economico nel quale mi muovo? Quali sono i miei concorrenti?"

Nel sistema competitivo di Esperio rientrano ovviamente tutte le società di consulenza e di formazione, oltre a enti terzi come Provincie e Regioni che finanziano alcune tipologie di attività, la Comunità Europea che finanzia la formazione, i sindacati, che possono essere favorevoli o meno a certi interventi e infine i clienti. Quindi, in estrema sintesi, appartengono al sistema competitivo tutti gli stakeholders, ossia coloro che hanno interessi e influenza sull'attività svolta da Esperio.

E' possibile spaccettare il sistema competitivo in due parti: quello relativo alla consulenza e quello relativo alla formazione.

Nell'ambito della consulenza, Esperio entra in competizione con due dimensioni di competitor:

- la *grande società di consulenza* che, generalmente, va su un target di aziende di medio-grandi dimensioni: è questo il caso della società Mida Consulting srl. La Mida Consulting opera da oltre quindici anni nel settore della consulenza alle imprese. La sede legale si trova a Roma, ma opera anche attraverso due succursali, una sita nel Nord-Italia (Torino) e l'altra in Sud-Italia (Caserta). Le competenze possedute dal personale le ha permesso di ottenere ottimi risultati in tutti i campi della gestione aziendale, specialmente negli ambiti della pianificazione e controllo di gestione, certificazione di qualità, marketing ed internazionalizzazione.
- la *piccola micro società di consulenza* ( può essere anche il singolo libero professionista), che opera interventi molto più concentrati e quindi di nicchia, come ad esempio Corus assist group ed Ismo srl. Entrambe operano sia nel campo della consulenza che della formazione; Corus si focalizza di più sugli aspetti organizzativi quali Welfare aziendale, comunicazione interna, people development, ecc., mentre Ismo ha un approccio più generalista che gli permette di spaziare da servizi riguardanti la consulenza organizzativa e direzionale ai servizi per la funzione risorse umane, ma con un focus principale su temi quali il change management, il temporary management e l'outsourcing.

Va aggiunto che, a seguito della crisi e del conseguente licenziamento di molti dirigenti, è accresciuto il numero di liberi professionisti che operano a prezzi molto bassi pur di guadagnare qualcosa, danneggiando di fatto il mercato della consulenza.

Esperio si posiziona a metà tra questi due attori, perché è composta di fatto da singoli professionisti che però, rientrando nel network e lavorando quindi insieme,

conferiscono a Esperio la potenzialità di fare ciò che fanno le grandi società di consulenza. Questo posizionamento a cavallo tra la grande e piccola impresa, porta Esperio ad orientarsi verso il mercato della medio grande impresa, ma con enormi difficoltà ad addentrarsi poiché il marchio Esperio non è ancora affermato. Sovente le grandi imprese, un po' per timore di incappare in una scelta errata, un po' per un senso di sicurezza, si affidano alle note società di consulenza per via della loro internazionalizzazione o per i loro modelli consolidati.

Per quel che riguarda la formazione, il quesito da porsi è sempre il medesimo: “Quali sono i potenziali clienti di Esperio?”. La risposta scontata sarebbe “tutti!”.

La discriminante in questo settore è il budget, poiché la piccola impresa non ha il budget necessario per pagare la formazione offerta da Esperio. Il target principale di Esperio è quindi la medio-grande impresa, che è poi il cliente ideale per una società come Esperio, poiché a dispetto della consulenza, per la formazione le grandi aziende vanno alla ricerca di società più piccole che possano offrire un “prodotto artigianale”.

### *Il Sistema delle Risorse*

L'analisi del sistema delle risorse consiste nell'individuare le competenze specifiche possedute dall'organizzazione. Esperio è una società di servizio, un network composto da professionisti e pertanto le competenze sono competenze personali.

In questo senso, Esperio si avvale delle competenze individuali e quindi specifiche che ricoprono ogni aspetto aziendale.

In testa alle competenze specifiche però, Esperio richiede *Etica e Passione*.

Etica inteso come comportamento e Passione inteso come focalizzazione. Questo perché ogni partecipante al Network, nella fase di creazione dello stesso, ha scelto un solo ambito nel quale operare in base alle proprie competenze ed alla propria passione (ossia ciò che più gli piace fare), perché è grazie alla passione che una persona è portata ad operare meglio.

### *Il Sistema di Prodotto*

In questo ambito si ragiona su cosa l'impresa può offrire al mercato forte delle proprie competenze e in funzione del sistema competitivo in cui si muove.

Quindi dalla triangolazione Sistema Competitivo, Sistema delle Risorse, Sistema di prodotto si riesce ad arrivare a “Cosa proporre” e “A chi proporlo”. Ed è proprio da questo ragionamento che sono nate le offerte relative alla consulenza e alla formazione, che verranno proposte alla grande impresa (formazione) e piccola media impresa (consulenza). Sintetizzando, ogni singola offerta, che sia relativa alla consulenza o alla formazione, nasce dall’analisi delle competenze specifiche, della passione, a chi proporla e come proporla.

Da queste tre tipologie di analisi derivano:

- I fattori critici di successo
- Competenze specifiche distintive (descritte precedentemente)
- Vantaggio competitivo

I fattori critici di successo rappresentano quegli elementi che caratterizzano e distinguono un’impresa dalle altre appartenenti al medesimo sistema competitivo, e che permettono di creare valore aggiunto per il cliente.

Per quanto riguarda la formazione, un fattore critico di successo per Esperio potrebbe derivare proprio dalla scelta di posizionamento sul mercato, perché come abbiamo detto prima, le grandi società vanno alla ricerca di un “prodotto artigianale”, creato ad-hoc e che soddisfi appieno le proprie richieste.

Nell’ambito della consulenza, un importante fattore critico di successo è sicuramente quello di avere le competenze specifiche delle grandi società ma con i costi della piccola società. Un altro importante fattore deriva dal fatto che l’imprenditore di un’azienda preferisce avere un solo interlocutore a cui rivolgersi e non gestire un progetto con più persone. Questo è quello che accade con Esperio che, però, proprio per il fatto di essere un network, garantisce che ogni interlocutore abbia dietro di sé un gruppo di consulenti che lo aiuta nel portare a termine il progetto in cui è coinvolto.

## **Il Vantaggio Competitivo**

In via di prima approssimazione, il vantaggio competitivo di un’impresa può definirsi come ciò che costituisce la base delle performance superiori registrate dall’impresa, solitamente in termini di profittabilità, rispetto alla media dei suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio-lungo termine.

Nel corso degli anni sono state tuttavia proposte diverse definizioni di vantaggio competitivo. Così, ad esempio, Robert Grant lo definisce come la "capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività"; mentre, per Enrico Valdani, è "la capacità distintiva (o competenza distintiva) di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità dei rivali, una capacità market driving<sup>2</sup> o una risorsa critica che possono divenire fattori critici di successo".

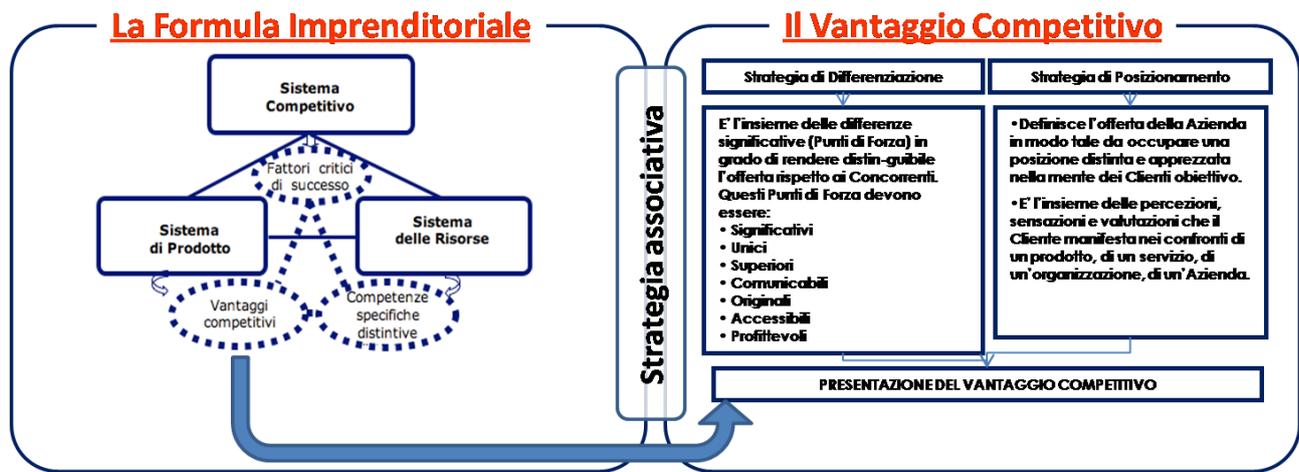


Figura 1.8 - Dalla Formula Imprenditoriale alla definizione del Vantaggio Competitivo

Competere con vantaggio è generalmente un problema di cultura d'impresa.

Il risultato del proprio modo di essere sul mercato è un fattore critico di successo quando è sostenuto da un Vision e una Mission diffuse e condivise da tutti gli attori del network.

Affinché Vision e Mission siano declinate come parte integrante della cultura d'impresa è necessario che vengano tradotte in obiettivi strategici coerenti e

<sup>2</sup> Il market driving è destinato alla proposizione finale di valore ceduto al cliente. Le capacità market driving sono:

- 1) Le economie di varietà, che consistono nell'ampliare l'offerta dell'impresa e nel personalizzare su misura i prodotti rispetto alle esigenze di ogni singolo cliente, senza rinunciare alla standardizzazione delle stesse, e senza quindi alzare i costi.
- 2) Le economie di qualità.
- 3) Economie di velocità.
- 4) Economie di apprendimento.

Naturalmente non è necessario che un'impresa abbia tutte e quattro queste cose, ma solo quelle più critiche per l'attività che svolge.

raggiungibili per poter essere comprese e condivise da tutti i partecipanti dell'organizzazione.

Solo così si anticipano i cambiamenti, si imposta il proprio modello di business secondo criteri coerenti nell'innovazione, l'orientamento al cliente e lo stimolo per tutti coloro che partecipano a svilupparsi e crescere.

Le domande a cui bisogna rispondere per identificare un proprio vantaggio competitivo sono:

- In che modo i clienti definiscono il valore dei beni e dei servizi da acquistare e come scelgono i fornitori a cui rivolgersi?
- In che modo l'azienda può identificare le fonti del potenziale Vantaggio Competitivo?
- Quali possono essere i principali attributi di differenziazione rispetto ai concorrenti?
- Come scegliere le caratteristiche differenziali più efficaci con le quali realizzare il proprio posizionamento?
- Come comunicare ai clienti il proprio posizionamento?

Analizzando l'ambiente interno ed esterno all'impresa, con l'ausilio due schemi sottostanti, è possibile individuare quelli che sono i punti di forza o di debolezza (ostacoli) della propria azienda, riguardanti la strategia di differenziazione e di posizionamento.

<b>Punti di forza</b>	
<b>Differenziazione</b>	<b>Posizionamento</b>
<p><b>Quali sono i punti di forza che volete utilizzare per differenziarvi rispetto ai concorrenti?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Differenze di Background</li> <li>•Differenze di Prodotto</li> <li>•Differenze di Servizio</li> <li>•Differenze delle Persone (Organizzazione)</li> <li>•Differenze di Brand Awareness</li> </ul>	<p><b>Come volete comunicare i vostri punti di forza?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Punti di Forza di Background</li> <li>•Punti di Forza di Prodotto</li> <li>•Punti di Forza di Servizio</li> <li>•Punti di Forza delle Persone (Organizzazione)</li> <li>•Punti di Forza della Brand Awareness</li> </ul>

*Tabella 1.2 - Schema ausiliario per la determinazione dei Punti di Forza*

<b>Ostacoli</b>	
<b>Differenziazione</b>	<b>Posizionamento</b>
<p>Quali sono i principali ostacoli che dovete superare per implementare la strategia di differenziazione che avete scelto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Differenze di Background</li> <li>•Differenze di Prodotto</li> <li>•Differenze di Servizio</li> <li>•Differenze delle Persone (Organizzazione)</li> <li>•Differenze di Brand Awareness</li> </ul>	<p>Quali sono i principali ostacoli che dovete superare per comunicare i vostri punti di forza?</p>

*Tabella 1.3 - Schema ausiliario per la determinazione dei Punti di Debolezza (Ostacoli)*

Nella definizione del proprio vantaggio competitivo Esperio entra in difficoltà, poiché non è semplice ricercare qualcosa che differenzi se stessa dalle altre società, qualcosa di specifico.

Per assurdo, infatti, sarebbe molto più semplice avviare una società che faccia consulenza soltanto su come si programma il torneo a controllo numerico piuttosto che una società come Esperio. Nel primo caso la differenziazione è immediata. Data la varietà dell'offerta Esperio, è difficile trovare un unico posizionamento, poiché ogni singola offerta ha un suo posizionamento. Prendiamo ad esempio la "Formazione al buio" e "Lo sviluppo delle competenze manageriali": queste due offerte hanno due target diversi, in quanto la prima potrebbe avere un target vastissimo, la seconda ovviamente no.

Analizzando quindi questo aspetto, è possibile affermare che definire il vantaggio competitivo di Esperio è difficile, ma al contempo è comunque un possibile fattore di successo avere molte competenze specifiche all'interno di un'organizzazione che permettono di avere potenzialità enormi da sviluppare.

## La Segmentazione del Mercato e il ciclo di vendita

Dopo aver definito la Formula Imprenditoriale e il Vantaggio Competitivo, si affronta il mercato scegliendo il target su cui focalizzarsi.

A grandi linee si era detto che, per Esperio, il target della consulenza è la piccola-media impresa, mentre quello relativo alla formazione è la media-grande impresa. A questo punto, tutte le imprese italiane che rientrano in queste categorie diventano suoi potenziali clienti.



Figura 1.9 - L'imbuto Esperio relativo alla Segmentazione del Mercato

All'apice dell'imbuto troviamo l'universo dei potenziali clienti. A mano a mano che vengono presi i contatti, vengono sviluppati e viene approfondita la conoscenza, si riduce il numero dei potenziali clienti ma al contempo ci si avvicina alla probabilità certa di successo. I vari passaggi dall'alto verso il basso sono quelli necessari per portare l'impresa vicino alla meta!

Compito principale del Ciclo di Vendita è proprio quello di spostare i clienti all'interno dell'imbuto, verso la parte bassa. Il ciclo di vendita, per portare al successo, deve necessariamente e obbligatoriamente essere coerente a tutti gli aspetti fin qui analizzati: Formula imprenditoriale, Vantaggio Competitivo e Segmentazione del mercato.



Figura 1.10 - Schema di riferimento per la definizione del Ciclo di Vendita

In questa immagine è riportato un ipotetico ciclo di vendita di Esperio. Si parte dalla chiamata (primo contatto); si raccolgono le informazioni; successivamente si sviluppa il contatto cercando di dimostrare il valore di ciò che si offre; si arriva quindi a proporre un'offerta; si negozia; si chiude l'offerta e infine vi è la delibera .

Alternativamente (o parallelamente) al ciclo di vendita, posso essere sviluppate delle iniziative particolari per promuovere la propria società, che entreranno a far parte del portafoglio prodotti/servizi della società.

## Il portafoglio prodotti/servizi di Esperio

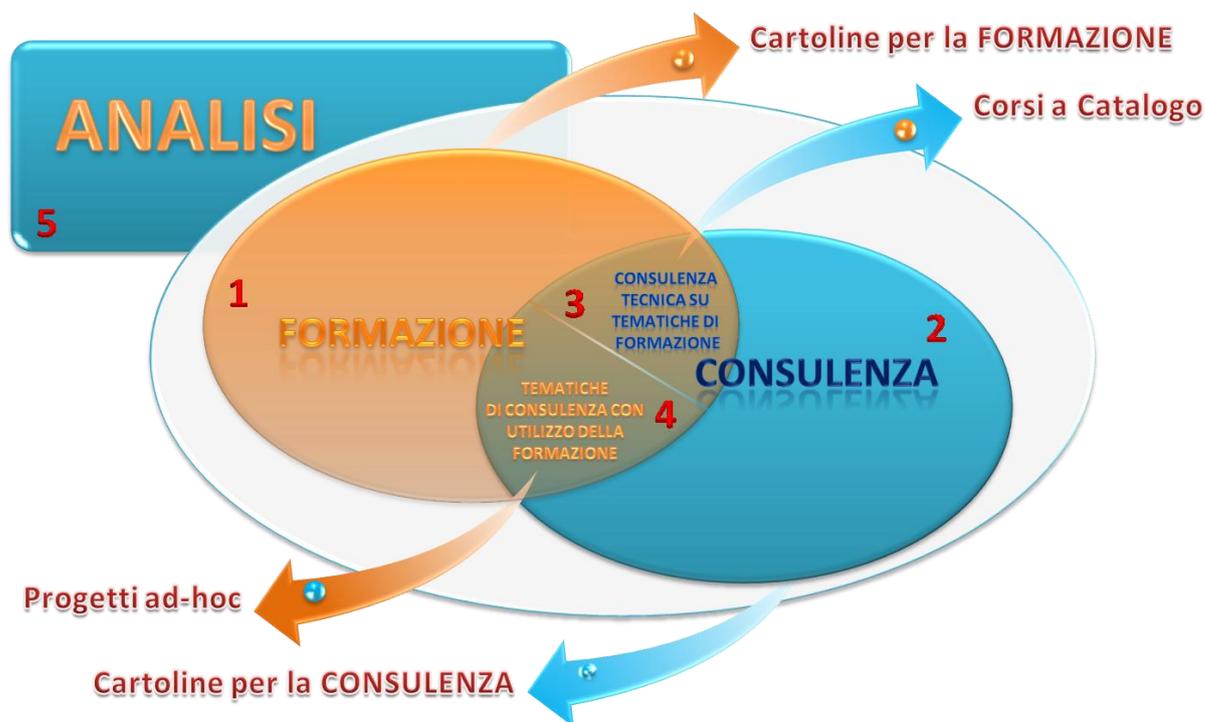


Figura 1.11 - Il portafoglio Prodotti/Servizi concettuale di Esperio

Il grafico rappresenta una concettualizzazione del portafoglio prodotti/servizi di Esperio.

Da un lato abbiamo l'Area della Formazione, che comprende tutti gli ambiti della *formazione pura*, dove l'aggettivo pura è da intendersi come competenze trasversali. Qui rientrano le tematiche tipo la leadership, la comunicazione, la capacità di lavorare in gruppo, ecc.

Dall'altro lato abbiamo, invece, l'Area della Consulenza, che comprende la strategia, il marketing, il controllo di gestione, la qualità, ecc.

Dall'intersezione tra queste due aree se ne generano altre due.

La prima include gli interventi di *Consulenza Tecnica su tematiche di Formazione*, che potrebbe essere ad esempio un corso di controllo di gestione, dove la tematica trattata è prettamente consulenziale, ma la metodologia usata è quella della formazione.

La seconda include tutti quegli interventi di *Consulenza che fanno ampio uso dei temi della Formazione*, come ad esempio la consulenza sulle risorse umane o lo sviluppo di nuove mission, vision, ecc. Facendo riferimento all'esempio appena citato, la differenza sostanziale rispetto alla consulenza consiste nell'utilizzo delle metodologie partecipate, attraverso le quali un gruppo di persone, poste in un aula come se dovessero frequentare un corso di formazione, vengono aiutate dagli specialisti a definire da sé la vision e la mission aziendale, la carta dei valori, ecc.

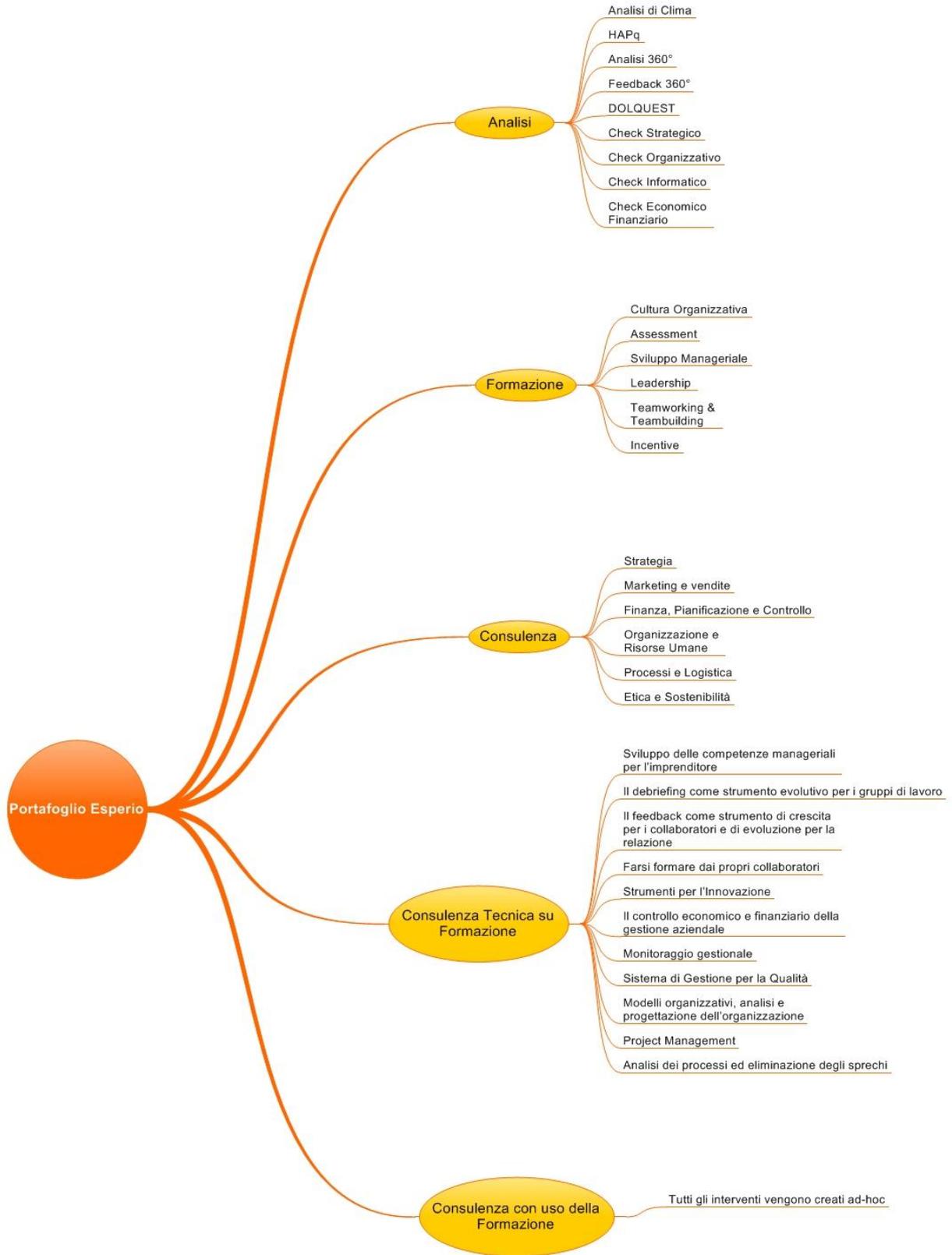
L'output che emerge da ognuna di queste quattro aree rappresenta il portafoglio Esperio nel dettaglio:

- Output Area 1: cartine sulle HR
- Output Area 2: cartine sulla consulenza
- Output Area 3: catalogo dei corsi
- Output Area 4: non si dispone di un supporto per la presentazione poiché l'offerta nasce a seguito di incontri con il cliente, generando proposte ad-hoc

In cima a queste quattro aree ci sono gli *Strumenti di Analisi*. Questi sono in parte legati strettamente all'ambito delle risorse umane, da cui nascono generalmente progetti di formazione, in parte sono check (valutazioni) legati all'ambito consulenziale, da cui nascono, appunto, progetti di consulenza.

Una ulteriore suddivisione dell'area analisi riguarda il costo del servizio, poiché ci sono progetti come "Invitaci a cena!" che non sono a pagamento, mentre analisi tipo l'"HAPq" piuttosto che l'"Analisi di Clima" lo sono. Anche il "Feedback 360° promo", fatto su una sola persona, non è a pagamento, mentre se lo si vuole testare su tutta la struttura organizzativa diventa a pagamento. E' interessante notare come dagli strumenti di analisi, grazie ai quali si acquisiscono informazioni sul cliente (organizzazione/persone) e sulle criticità dell'azienda, possono nascere opportunità per acquisire nuovi clienti. Ciò che questi strumenti permettono di acquisire con certezza, se l'analisi viene eseguita in maniera impeccabile, è la credibilità, che porta ad un indubbio miglioramento dell'immagine aziendale.

*Il portafoglio Esperio nel dettaglio.*



*Figura 1.12 - Il portafoglio Prodotti/Servizi dettagliato di Esperio*

Area Analisi

**Analisi di Clima:** un'analisi delle percezioni delle persone riguardo l'organizzazione di appartenenza: clima, motivazione, coinvolgimento, percezione di problemi e ottimismo, allineamento valoriale, concettuale, emozionale e comportamentale.

**HAPq (Corporate Happiness Quotient):** è un indicatore di “felicità organizzativa”. Si compone attraverso l'analisi di quattro fattori: ottimismo, prestazione, coinvolgimento, senso e motivazione.

**Feedback 360°:** un feedback integrato su uno specifico set di comportamenti/competenze proveniente dall'intero sistema di relazioni all'interno del quale si lavora (capo, colleghi, clienti interni ed eventualmente esterni e collaboratori).

**Check Strategico, Organizzativo, Informatico, Economico-Finanziario:** queste quattro tipologie, come già detto precedentemente, provengono da giornate di analisi svolte presso i clienti, realizzate ad-hoc per l'occasione.

Area Formazione

- **Cultura organizzativa**

**Allineamento dei livelli logici:** verificare la coerenza tra Sistema, Identità, Convinzioni e Valori, Capacità, Comportamenti e Ambiente come chiave di successo organizzativo e strumento per sviluppare coinvolgimento e appartenenza.

**La cultura della sicurezza:** comprendere i principi alla base del Testo Unico<sup>3</sup>, sperimentare insieme con attività pratiche i comportamenti sicuri per arrivare a sedimentare la sicurezza come forma mentale dell'individuo e come opportunità per l'organizzazione.

---

<sup>3</sup> Nel diritto italiano per testo unico si intende una raccolta delle norme che disciplinano una determinata materia. Il testo unico, solitamente di tipo compilativo, ha perciò il pregio di accomunare in un solo corpo testuale - spesso definito "codice" poiché generalmente manca della necessaria sistematicità - tutta la regolamentazione su una materia, evitando così al destinatario (avvocato, giudice, consulente del lavoro, ingegnere, pubblico funzionario o cittadino), la possibilità di incorrere in errori dovuti alla pluralità di norme sparse per il sistema legislativo.

**L'azienda snella:** principi e strumenti del “Pensiero Snello”<sup>4</sup>, le implicazioni della sua applicazione nel cambiamento dell'organizzazione: in produzione, negli uffici, nelle attività di servizio, su persone e clienti.

**Social responsibility:** Responsabilità sociale, sviluppo sostenibile, carta dei valori, codice etico, bilancio etico-sociale, certificazione SA8000.

#### - **Assessment**

**DOLQUEST:** è uno dei più innovativi strumenti di valutazione delle competenze e delle abilità manageriali attuali e potenziali. Applicato al singolo o a gruppi di lavoro è uno strumento efficace di sviluppo manageriale e organizzativo, integrando gli approcci più recenti in materia di management delle persone e d'intelligenza collettiva in una visione sistemica.

**Insights MDI (competenze acquisite):** un'analisi adatta principalmente al settore delle vendite, grazie all'”Indicatore delle Strategie di Vendita”, che analizza le competenze di una persona nella vendita e nella comunicazione con i clienti.

**Insights MDI (preferenze comportamentali, motivazioni personali):** un insieme di strumenti che favoriscono la conoscenza delle proprie preferenze naturali e di ciò che spinge all'azione: con questa consapevolezza ogni persona è in grado di sfruttare al meglio le proprie qualità nel contesto lavorativo.

#### - **Sviluppo Manageriale**

**Executive coaching:** il Coach aiuta il “cliente” a chiarire i propri obiettivi, a riconoscere le proprie risorse, ad acquisire nuove strategie e nuove modalità per essere più efficace e soddisfatto.

**Diversity training (IDI, DMIS):** fornire le competenze che permettono una visione flessibile e un'efficace comunicazione con persone di provenienze e cultura diversa sono indispensabili per dar vita ad ambienti di lavoro inclusive, produttivi e innovative.

---

<sup>4</sup> Pensiero Snello (Lean Thinking, in Inglese) è il nome di una filosofia e disciplina operativa di nascita abbastanza recente. Il PS si focalizza sulla rimozione di sprechi lungo l'intero arco della Catena del Valore.

I suoi obiettivi principali sono, quindi, la massimizzazione/esaltazione del valore per il cliente, eliminazione drastica dello spreco in tutti i processi (primari e di supporto) che generano valore per il cliente, eliminazione o perlomeno ridimensionamento snello dei processi (e di funzioni/reparti/aree) che non contribuiscono a generare valore per il cliente, riduzione drastica di tutti i tempi richiesti per produrre valore per il cliente.

**Dimensione buio:** il buio assoluto come setting formativo per sviluppare consapevolezza, comunicazione, motivazione, condivisione e sensibilità.

**Experiential learning:** la formazione manageriale attraverso l'esperienza, la riflessione in gruppo e lo scambio immediato di feedback.

### - Leadership

**Energy leadership:** ogni nostro pensiero, emozione o azione richiede e muove energia: la consapevolezza e la gestione strategica dell'energia garantiscono efficacia ed eticità all'azione del leader.

**Sciamanager:** la via sciamanica verso l'impeccabilità: percorso di crescita manageriale e personale attraverso l'utilizzo "impeccabile" della propria energia.

**Personal branding:** gestire la propria immagine e proteggere la propria reputazione (e quella dell'azienda) attraverso l'uso attento di Blog, Social Network e altri strumenti Web 2.0.

**Experiential leadership:** la leadership attraverso l'esperienza, cimentarsi in situazioni concrete, riflettere in gruppo e ricevere immediate feedback sulla propria efficacia.

**Gestione in situazioni di crisi:** outdoor training: gestione delle paure in situazioni ad elevato rischio (decidere, progettare e operare in modo efficace in contesti di emergenza).

### - Teamworking & Teambuilding

**Teamwork 2.0:** la nuova frontiera del teamwork con la nascita del telelavoro e lo sviluppo del Web 2.0: l'efficacia attraverso Blog, social Network, Forum, Wiki.

**Strumenti e metodologie di partecipazione:** progettare, decider e creare assieme utilizzando efficaci metodologie di facilitazione (Open Space Technology, EASW, PCM-GOPP)

**Cooking & Wine teamworking:** lavoro di squadra e creatività attraverso la metafora della cucina del ristorante.

**Outdoor training:** imparare a lavorare in gruppo in maniera efficace attraverso stimolanti attività metaforiche: business game, outdoor activities (orienteeing, rafting, ecc.), corde alte, drum session, ecc.

**Spettacolo d'impresa:** Portare in scena uno spettacolo, di teatro, di cinema o musicale, Il lavoro di gruppo finalizzato alla realizzazione di rappresentazioni, cortometraggi, opere orchestrali, ecc.

#### - Incentive

**Eventi e convention:** progettazione e conduzione di eventi e convention anche con la certificazione di sostenibilità e impatto ambientale controllato.

**Outdoor activities:** premiare e incentivare gruppi (anche numerosi) di persone attraverso stimolanti attività sportive in contesti naturali: trekking, arrampicata, rafting, idrospeed, canyoning, canoa, mountain bike, ecc.

**Formazione itinerante:** percorsi formativi durante escursioni, trekking a piedi o viaggi in fuoristrada in ogni angolo del mondo, anche i più inaccessibili, nella massima sicurezza.

Area Consulenza

#### - Strategia

**Strategia d'impresa:** interventi di consulenza a supporto dell'impresa per la verifica della coerenza tra le proprie competenze specifiche e la domanda del mercato; analisi delle performances, degli scostamenti rispetto alle attese; pianificazione dei programmi di sviluppo

**Aggregazione d'impresa:** supporto delle imprese in progetti di crescita attraverso acquisizioni di concorrenti, accorpamenti (integrazione orizzontale) o allungamenti di filiera (integrazioni verticali)

**Supporto al passaggio generazionale:** supporto dell'impresa nella pianificazione di un corretto e graduale passaggio generazionale. Affiancamento, coaching e supporto operativo alla nuova direzione.

**Gestione di crisi e ristrutturazione:** supporto dell'impresa nella gestione e soluzione di crisi economico-finanziarie, commerciali, del processo produttivo interno o esterno (supply chain)

**Temporary Management:** affidamento della gestione di un'impresa o di una sua parte a consulenti Esperio altamente qualificati, al fine di garantire continuità all'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali già esistenti, e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (tagli, riassetto economico e finanziario) che positivi (crescita, sviluppo di nuovi business).

### - Marketing e Vendite

**Organizzazione Vendite & Sales Automation:** canali distributivi, Punti di vendita, Politica commerciale.

**Strategie di Marketing:** coerenza fra sistema di offerta, sistema di risorse (commerciali) e sistema competitivo. Strategie di sviluppo fra nuovi mercati e nuovi prodotti (Matrice Ansoff), Posizionamento competitivo.

**Marketing Operativo:** Audit di Marketing (questionario strutturato), Piano di Marketing, Politica di Prezzo e Margine, Piano di vendita, Piano economico e finanziario di Marketing.

**Franchising:** progetto di franchising, Piano economico e finanziario, Lay-out e format commerciale, Mix d'offerta.

**Analisi delle tendenze sociali e di consumo:** attività di Trendwatching: Analisi e report delle tendenze sociali, economiche e comportamentali legate al mondo del consumo (informazioni strategiche, marketing information).

### - Finanza, Pianificazione e Controllo

**Monitoraggio Gestionale:** elaborazione e presentazione periodica dei rapporti necessari per avere un quadro completo della gestione economica e finanziaria dell'azienda: Rendiconto Finanziario e Patrimoniale, Preconsuntivo Annuale, Conto Economico Riclassificato, etc.

**Business Intelligence:** Reporting, Scorecard & dashboard, Corporate performance management, Applicazioni analitiche, Web intelligence, Datawarehousing.

*Consulenza societaria.*

*Programmazione e controllo di gestione.*

*Servizi Finanziari & Consulenza Bancaria.*

- **Organizzazione e Risorse Umane**

*Interventi di Analisi e Sviluppo Organizzativo.*

**“Logical Framework”**: Definizione di azioni sulla base dell'approccio “Logical Framework”, che prevede la valutazione di azioni, valutazione del clima organizzativo, soluzione partecipata di problemi organizzativi e di comunicazione, definizione di Vision e Mission, valutazione di coerenza in merito a Vision e Mission.

*Gestione e sviluppo Risorse Umane.*

- **Processi e Logistica**

**Lean Production**: strumenti per identificare chiaramente il processo che consegna valore al cliente ed eliminare le fasi che non aggiungono valore, per eliminare gli sprechi in tutti gli ambiti aziendali, per lasciare che sia il cliente a “tirare” il processo (ossia non produrre niente fino a che non ce ne sia bisogno, per poi produrlo velocemente), al fine di perseguire la perfezione attraverso continui miglioramenti.

**Qualità e Produttività Totale**: sulla base del contesto competitivo, dell'analisi di cultura e processi organizzativi e operativi, delle prestazioni aziendali, si rilevano i gap rispetto agli obiettivi imprenditoriali e alle attese dei principali stakeholders, selezionando l'intervento strategico/organizzativo e manageriale più indicato per adeguarsi al cambiamento.

*Sicurezza.*

- **Etica e Sostenibilità**

**Sostenibilità & Riduzione Impatto**: strumenti di analisi/comunicazione, strategia e interventi formativi che permettano all'impresa (a ai suoi stabilimenti) di minimizzare gli impatti ambientali (equiparati all'impronta ecologica e/o alle emissioni di CO2),

sviluppare gli aspetti di responsabilità sociale e le competenze nel settore risorse umane.

***Responsabilità Sociale & Certificazione SA8000.***

***Realizzazione della Carta dei Valori & Codice Etico.***

Area Consulenza tecnica su tematiche di Formazione

***Il controllo economico e finanziario della gestione aziendale:*** formare la direzione all'uso delle informazioni per il processo decisionale, alla valutazione economica-finanziaria delle scelte aziendali, al processo di pianificazione economica e finanziaria, all'uso di strumenti di analisi multidimensionale, grazie alle tecniche più moderne ed innovative di conoscenza, misurazione, governo e gestione del business (quelle definite di "Business Intelligence").

***Monitoraggio gestionale:*** elaborazione e presentazione periodica dei rapporti (Conto Economico riclassificato, confronto Consuntivo-Budget, ecc.) necessari per avere un quadro completo della gestione economica e finanziaria dell'azienda per permettere a chi guida l'azienda di conoscere, comprendere e controllare meglio l'andamento economico e finanziario.

***Le norme ISO 9000 e l'implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità:*** fornire le conoscenze sui Sistemi di Gestione della Qualità per una corretta e consapevole attuazione del Sistema di Gestione per la Qualità conforme e certificato secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008; con illustrazione delle metodologie per implementare un Sistema di Gestione della Qualità.

***Auditor interno di Sistema di Gestione per la Qualità:*** presentazione dei contenuti della norma UNI EN ISO 19001: 2003 e delle modalità di gestione e conduzione degli audit interni, in modo "intelligente, non burocratico e formale", in modo da trasformarli in uno strumento di monitoraggio e miglioramento del Sistema di Gestione Qualità.

***Modelli organizzativi, analisi e progettazione dell'organizzazione:*** fornire gli elementi di base per l'interpretazione delle dinamiche organizzative, partendo dai principali modelli e teorie organizzative, presentando un "set" di strumenti di analisi organizzativa.

***Project Management:*** fornire gli elementi di base (sia teorici che pratici) sul Project Management attraverso l'illustrazione delle metodologie e degli strumenti operativi

della “Gestione per Progetti”, che consentono di “Pianificare, Dirigere e Controllare” un progetto.

***La Sicurezza come valore d’impresa:*** l’ obiettivo è sviluppare un processo educativo alla Sicurezza che vada al di là dei corsi di formazione istituzionale in materia. La finalità è quella di fornire le competenze per comprendere ed applicare i principi fondamentali su cui si basa il nuovo Testo Unico attraverso un percorso comune per i partecipanti di acquisizione di consapevolezza della soggettività del rischio e assimilazione del comportamento sicuro, individuale e dell’organizzazione.

Area tematiche di Consulenza con utilizzo della Formazione

Come per alcuni check dell’area analisi, anche in quest’area i progetti (dove appunto confluiscono competenze sia sulla consulenza che sulla formazione) vengono creati di volta in volta in base alle specifiche esigenze del cliente.

### **Le modalità di approccio al mercato e di vendita**

A fronte del portafoglio descritto sopra, il passaggio successivo è mostrare/analizzare le modalità di approccio al mercato. Sei sono le principali:

1. Contatti “a freddo”
2. Scambio interno di contatti
3. Pubbliche relazioni
4. Strumenti Web e Web 2.0
5. Co-organizzazione di eventi
6. Partnership

*Contatti “a freddo”*

Esperio, partendo dall’universo dei potenziali clienti, sceglie coloro che potrebbero rientrare nel suo target. Il ciclo di vendita standard parte dalle fase di Prospecting

(tradotto letteralmente significa “esplorazione, ricerca”) e consiste nell’acquisire, partendo da un’azienda di cui non si conosce nulla, le informazioni sull’organizzazione, sull’interlocutore, ecc., ossia le informazioni base.

Successivamente viene inviata una mail contenente una presentazione sintetica di Esperio e qualche informazione specifica di settore, seguita da un re-call. Questa è la fase più critica di tutto il processo poiché bisogna assicurarsi che l’e-mail sia stata ricevuta dal potenziale cliente e se, una volta ricevuta, è stata letta e ancora, una volta letta, se l’azienda è interessata. Capita spesso, infatti, di dover re-inviare la mail durante questa fase e attendere che venga letta, con l’obiettivo di arrivare all’appuntamento.

### *Scambio interno di contatti*

Questa modalità è intrinseca nella filosofia Esperio del condividere. Oltre alla condivisione delle competenze, delle metodologie di lavoro, delle informazioni, ecc., una forma molto diffusa è lo scambio di contatti interno, grazie al quale è possibile saltare alcuni passaggi del ciclo nominale di vendita per giungere direttamente alla fase dell’appuntamento. Solitamente, però, viene comunque inviata l’e-mail ed eseguito il re-call. Di fatto, quindi, l’unica fase non svolta in questo caso è quella del prospecting aziendale, poiché le informazioni necessarie vengono apprese da colui che fornisce il contatto.

### *Pubbliche relazioni*

Le pubbliche relazioni, la partecipazione a convegni o seminari, o ancora a conferenze, sono tutti modi per cercare di avere un contatto diretto con un potenziale cliente, anche attraverso il semplice scambio di biglietti da visita. Anche in questo caso si passa poi all’invio della mail o, in alcuni casi, direttamente al re-call avendo sempre come obiettivo il conseguimento di un appuntamento.

### *Strumenti Web e Web 2.0*

Tra questi sicuramente rientra LinkedIn. L’intenzione di Esperio è di “ricalcare” il progetto avviato circa 2 anni fa da Fior di Risorse (<http://www.fiordirisorse.eu>), un

“gruppo tematico” nato con l’intento di aggregare i decision-maker<sup>5</sup> delle realtà aziendali del Centro Italia e che pratica il networking in modo ottimale. Fior di Risorse vanta oggi oltre 2000 iscritti, che oltre ad avere una “vita” sul Web promuovendo lo scambio di informazioni, la conoscenza diretta e la condivisione delle opportunità lavorative, si impegnano anche in convegni ed eventi organizzati dalla stessa community. Questa modalità permette ai partecipanti di contattarsi tra di loro in modo del tutto informale e con estrema facilità, creando continue opportunità di business.

Il progetto Esperio comprende quindi la creazione di una piattaforma simile a quella usata da Fior di Risorse. Il progetto verrà curato da un gruppo di NetWorker e tirocinanti Esperio, per impostare una strategia ad-hoc che consenta sia la creazione di gruppi di discussione che l’alimentazione continua degli stessi. In questo modo sarà possibile creare delle connessioni con potenziali clienti, sempre con lo scopo di ottenere un appuntamento.

Nei progetti futuri rientra anche una collaborazione con Fior di Risorse per tenere una conferenza targata Esperio.

Oltre a LinkedIn, un progetto simile verrà sviluppato anche per Facebook, il più noto social network esistente.

Per quel che riguarda il sito Internet ([www.esperio.it](http://www.esperio.it)), può essere considerato uno strumento Web, ma attualmente non viene utilizzato con fini commerciali poiché è nato come contenitore di informazioni della realtà Esperio.

Attualmente è comunque possibile vedere degli estratti dei corsi effettuati da Esperio su YouTube, mentre su SlideShare è possibile vedere alcune presentazioni dei corsi.

### *Co-organizzazione di eventi*

Una delle più recenti modalità di approccio al mercato sperimentate da Esperio è la co-organizzazione di eventi. Sostanzialmente consiste nell’organizzare in collaborazione con altre società degli eventi di grande interesse, con il duplice scopo di mantenere “caldo” un cliente acquisito proponendogli un convegno o una conferenza che potrebbe interessarlo e di avvicinarsi a potenziali nuovi clienti, rifacendosi quindi alla modalità delle pubbliche relazioni.

---

<sup>5</sup> Il Decision-Maker è una persona investita del potere decisionale, responsabile delle decisioni all’interno di un’organizzazione.

Due sono gli eventi in programma nel futuro immediato: Jeffrey Gitomer e il Compleanno di Esperio.

Il primo evento, in collaborazione con AdHoc Consilia s.r.l. (esperta in gestione d'impresa), è un appuntamento formativo organizzato dal Club della Formazione Mondiale, progetto che nasce dalla collaborazione tra Hi Performance, dal 1996 specializzata nell'organizzazione di eventi formativi internazionali, e Mirco Gasparotto, presidente Arroweld Italia, con l'obiettivo di mettere a disposizione di uno stretto numero di aziende, all'avanguardia per mentalità e strategie di business, una selezione dei migliori formatori del panorama mondiale. Dopo Brian Tracy (uno dei più grandi leader della motivazione personale) e Robert Cialdini (il più grande esperto e studioso dei meccanismi di persuasione del mondo), il 26 Marzo 2010, sempre a Vicenza, sarà la volta di Jeffrey Gitomer, considerato un guru del marketing ed esperto venditore, scrittore, creativo, coach, trainer internazionale e consulente. Egli, infatti, ha scritto più di 15 volumi dedicati alla gestione delle vendite, molti dei quali sono stati ai vertici delle classifiche internazionali e ha formato professionisti di aziende come Coca-Cola, Microsoft, BMW, Hilton Hotel, e tante altre importanti multinazionali ([http://www.youtube.com/watch?v=fTm\\_y3lYZVU](http://www.youtube.com/watch?v=fTm_y3lYZVU)).

Il secondo evento, che si terrà presso l'Abbazia di Praglia a Teolo (Padova) sempre a fine Marzo 2010 (il 26 e 27), è stato organizzato seguendo un format molto diffuso tra gli esperti informatici: il BarCamp<sup>6</sup>.

Il BarCamp è, per definizione, una rete di non-conferenze aperte, i cui contenuti sono proposti dai partecipanti stessi, che nasce dal desiderio delle persone di condividere e apprendere in un ambiente aperto e libero. Chiunque, come già detto, può proporre un argomento, "salire in cattedra" e parlarne agli altri con lo scopo di favorire il libero pensiero, la curiosità, la divulgazione e la diffusione dei temi trattati.

L'idea sarà anche supportata dalla creazione di pagine Wiki<sup>7</sup>.

Un Wiki è un sito Web che viene aggiornato dai suoi utilizzatori e i cui contenuti sono sviluppati in collaborazione da tutti coloro che vi hanno accesso. La modifica dei contenuti è aperta, nel senso che il testo può essere modificato da tutti gli utenti procedendo non solo per aggiunte, ma anche cambiando e cancellando ciò che hanno scritto gli autori precedenti. Lo scopo è quello di condividere, scambiare, immagazzinare e ottimizzare la conoscenza in modo collaborativo.

---

<sup>6</sup> Il nome BarCamp si rifà al termine "foobar", già utilizzato dagli hacker: i BarCamp, infatti, sono nati in risposta ai "FooCamp", una "non-conferenza" annuale, su invito, ospitata dall'editore di testi sul software libero Tim O'Reilly.

<sup>7</sup> "Wiki wiki" deriva da un termine in lingua hawaiana che significa "rapido" oppure "molto veloce".

Per il compleanno di Esperio ci saranno tre eventi principali: una presentazione della formazione esperienziale ad opera di Fòrema s.c.a.r.l. (esperta nella formazione per lo sviluppo dell'impresa) ed una ad opera di un NetPartner Esperio, in collaborazione con AIDP (Associazione Italiana Direzione Personale). Esperio apporterà il proprio contributo personale attraverso “pillole” di formazione su varie tematiche.

### *Partnership*

Infine, una delle classiche modalità di approccio al mercato è la creazione di partnership. A questo proposito, Esperio sta attivando dei progetti di collaborazione con 3 aziende: Inprima, PeopleTalent e BI Group.

INPRIMA ([www.inprima.it](http://www.inprima.it)) è una società di marketing strategico e comunicazione molto ben radicata nel territorio veneto, con uno staff composto da 10 specialisti. La collaborazione con Inprima è nata grazie al contatto offerto da un affiliato Esperio, che lavora come consulente esterno per essa. Le opportunità di partnership e sinergie che saranno da sviluppare, vedranno Inprima promuovere in co-branding alcune delle offerte ESPERIO sul suo territorio e sul suo parco, come ad esempio l'HAPq, l'Analisi di Clima, il Feedback 360°, la Formazione Esperienziale e l'Incentive. Inprima inoltre si avvalgerà delle competenze di Esperio nell'utilizzo di strumenti di facilitazione per gruppi e per lo sviluppo di competenze consulenziali specifiche. Esperio, dal canto suo, utilizzerà le competenze che inprima mette a disposizione nei progetti di Marketing operativo e strategico, di comunicazione e di realizzazione di eventi.

PeopleTalent è un'azienda nata, come costola di Fabricalab ([www.fabricalab.it](http://www.fabricalab.it)), dall'opportunità di creare un “prodotto”, una suite di soluzioni applicative integrate fra loro (9 moduli), che affrontano tutti gli aspetti funzionali che caratterizzano il processo di gestione del personale. Poiché FabricaLab è un'azienda che lavora per progetti, è risultato necessario dare un'identità propria, creando PeopleTalent appunto, a questo nuovo ramo di business orientato al “prodotto”. L'obiettivo principale di ogni azienda, e quindi anche di PeopleTalent, è quello di riuscire a vendere il prodotto realizzato, ma nella mission aziendale rientrano anche obiettivi quali la diffusione della conoscenza del software (e quindi della cultura organizzativa che PeopleTalent propone a livello di HR). Proprio da questa loro necessità è nata l'idea di creare una partnership con Esperio, per agire non by-opportunity come attualmente si è costretti a fare, ma creando una strategia ad-hoc sia di breve che di medio-lungo periodo. Esperio si inserisce in questo progetto come consulente

esterno, fornendo supporto alle aziende nella fase post-installazione del software. Si occuperà inoltre della promozione del software presso gli attuali clienti e presso quelli futuri. Il progetto di co-business Esperio&PeopleTalent è stato presentato al convegno “Risorse Umane e non Umane” che si è tenuto a Padova il 18 Novembre 2009. Per l’occasione è stata creata una versione operativa (ma non ancora commerciale) del modello, contenente al suo interno il “Feedback 360° promo” da proporre ai partecipanti all’evento.

BI Group nasce nel 2001 dall’unione di professionisti operanti nel mondo della consulenza di direzione ed esperti di tecnologie informatiche, con sedi a Firenze, Padova e Perugia. Partendo dal presupposto ormai noto che essere in possesso di dati (le aziende sono in possesso di miriadi di dati, archiviati nei database contabili e gestionali) non significa avere le informazioni (ma imprenditori e managers hanno, nella realtà, poca disponibilità di informazioni), BI Group si inserisce in questo paradosso di asimmetria tra dato e informazione, per supportare le imprese nella costruzione di modelli di analisi a supporto delle decisioni aziendali, con l’obiettivo di trasformare i dati contabili e gestionali in informazioni a supporto delle scelte operative e strategiche. L’attività di business intelligence, che prevede l’implementazione di processi di datawarehousing, la formalizzazione di modelli di analisi (reporting, dashboard, kpi’s, balanced scorecard) e lo sviluppo di processi di corporate performance management (budgeting, planning, forecasting, what if e what for analysis) rappresenta la specializzazione di BI Group.

Anche in questo caso Esperio si inserisce come partner consulenziale, in quanto BI Group focalizza le proprie attività solo sulla parte relativa ai software gestionali. L’unica differenza rispetto alla partnership con PeopleTalent risiede nel fatto che i programmi gestionali di Inprima abbracciano tutti gli ambiti aziendali, mentre quelli il software People Talent contiene solamente i moduli per la gestione delle HR.

Ognuna delle sei modalità operative descritte ha come obiettivo l’ottenimento di un incontro tra potenziale cliente ed Esperio.

Ritornando al ciclo di vendita, ci si era fermati alla fase dell’appuntamento, questo perché le fasi successive sono identiche per qualunque modalità di approccio scelta.

Quindi, dopo aver terminato l’incontro, Esperio compila due report, uno ad uso interno ed uno da inviare al cliente. Il report contiene una sintesi dell’incontro e una descrizione di massima sugli eventuali progetti che potrebbero essere sviluppati. A questo punto, se dal report è emersa qualche esigenza specifica, si passa alla fase di progettazione.

- La struttura tipo di un progetto contiene:
- Una visione d'insieme
- Le criticità rilevate durante l'incontro
- Gli obiettivi dell'intervento
- Le modalità di intervento
- I tempi necessari
- Le persone coinvolte
- I costi di progetto

Successivamente il progetto viene presentato, o via mail, o come auspicabile, personalmente. Questo perché solitamente si tende a vedere in prima battuta la parte relativa ai costi di progetto e a decidere esclusivamente in base a quei dati se accettarlo o meno. Con una presentazione “face-to-face” del progetto, invece, è possibile descriverne passo passo le varie fasi, facendone cogliere il valore al destinatario, e gestendo assieme la parte relativa ai costi.

Se anche questa fase ha successo, si passa alla fase di trattativa e chiusura del progetto.

# Capitolo 2: Strategia e Obiettivi dell'azienda

## 2.1 Introduzione alla Strategia

### Le origini e gli studi sulle strategie militari

La strategia si occupa del successo.

Le imprese hanno bisogno delle strategie per ragioni molto simili a quelle per cui gli eserciti hanno bisogno di strategie militari: per darsi una linea di condotta e uno scopo, per impiegare le risorse nella maniera più efficace e per coordinare il flusso delle decisioni prese dai diversi membri dell'organizzazione. Invero, i concetti e le teorie della strategia di business hanno i loro precedenti nella strategia militare.

Il termine strategia deriva dalla parola greca strategia che significa “generalato”, a sua volta formata dalle parole *stratòs*, che significa “esercito” e *-ag*, che significa “comandare”. Tuttavia, il concetto di strategia non ha avuto origine con i greci: il classico “L'arte della guerra” di Sun Tzu scritto intorno al 500 a.C., è considerato il primo trattato sulla strategia.

La strategia militare e la strategia di business condividono alcuni principi e concetti comuni, il più importante dei quali è la distinzione tra strategia e tattica. La strategia è il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio. La tattica è un progetto di azione specifica. Mentre le tattiche riguardano le operazioni necessarie per vincere le battaglie, la strategia si preoccupa di vincere la guerra. La strategia non è un programma dettagliato o un programma di istruzioni; è piuttosto un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione alle azioni e alle decisioni di un individuo o di una organizzazione. Infatti, se fosse semplicemente il risultato di intuizione e di esperienza, l'unico modo di apprendere sarebbe attraverso l'azione.

Le decisioni strategiche, sia che riguardino la sfera militare sia quella aziendale, hanno tre caratteristiche in comune:

- Sono importanti
- Implicano un significativo impiego di risorse
- Non sono facilmente reversibili

Molti dei principi di strategia militare sono stati utilizzati in campo imprenditoriale. Bisogna riconoscere tuttavia le differenze tra concorrenza aziendale e conflitto militare. L'obiettivo della guerra è (solitamente) quello di sconfiggere il nemico. Lo scopo della rivalità fra imprese raramente è così aggressivo: la maggior parte delle imprese limita le sue ambizioni competitive, cercano la coesistenza con i concorrenti piuttosto che il loro annientamento.

La tendenza a sviluppare i principi di strategia militare e di strategia aziendale come discipline separate riflette l'assenza di una teoria generale della strategia. La pubblicazione nel 1944 della Teoria dei giochi di Von Neumann e Morgenstern ha fatto sperare nello sviluppo di una teoria generale del comportamento competitivo. Nei sessanta anni successivi, la teoria dei giochi ha rivoluzionato gli studi sull'interazione competitiva, non soltanto nel mondo delle imprese, ma anche nella politica, nei conflitti militari e nelle relazioni internazionali. Tuttavia, il suo potenziale non è stato ancora pienamente utilizzato come approccio pratico e di larga applicabilità per la formulazione delle strategie di impresa.

### **Dalla pianificazione alla direzione strategica**

L'evoluzione della strategia aziendale è stata sollecitata più dalle esigenze pratiche delle imprese che dallo sviluppo di una teoria. Durante gli anni '50 e '60 i manager incontravano crescenti difficoltà nel coordinare le decisioni e nel mantenere il controllo di imprese sempre più grandi e complesse. La pianificazione aziendale fu concepita come uno strumento per coordinare le singole decisioni di investimento e pianificare lo sviluppo a lungo termine dell'azienda, e si basava sulle previsioni macroeconomiche relative ai principali aggregati economici, che venivano poi disaggregate in previsioni relative ai singoli mercati e agli specifici prodotti di interesse aziendale. Il formato tipico era costituito da un documento di pianificazione della durata di cinque anni che stabiliva scopi e obiettivi, prevedeva gli andamenti delle variabili economiche chiave (tra cui la domanda di mercato, la quota di mercato dell'impresa, ricavi, costi e margini), stabiliva le priorità per i diversi prodotti e le diverse aree di attività dell'azienda e allocava gli investimenti di capitale. La diffusione della pianificazione aziendale fu accelerata da una miriade di articoli e di libri che trattavano di questa nuova scienza. Nel 1963, lo Stanford Research Institute verificò che gran parte delle maggiori aziende degli Stati Uniti aveva creato dipartimenti per la pianificazione.

Negli anni '60 e nei primi anni '70 con la pianificazione le imprese programmano iniziative di diversificazione, per espandersi in nuovi settori di attività, spesso attraverso acquisizioni. Igor Ansoff, uno dei fondatori della nuova disciplina della strategia aziendale, si spinse fino a definire la strategia in termini di decisioni di diversificazione:

*“Le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni dell'azienda piuttosto che a quelli interni, e in particolar modo riguardano la scelta dell'assortimento di prodotti che l'impresa produrrà e dei mercati dove li porrà in vendita.”*

Durante gli anni '70 tali condizioni mutarono. Non solo la diversificazione fallì nel generare le sinergie previste, a le crisi petrolifere del 1974 e del 1979 determinarono un nuovo periodo di instabilità macroeconomica associato a una crescente concorrenza internazionale da parte delle imprese giapponesi, europee e del sud-est asiatico. Di fronte alla crescente instabilità dell'ambiente esterno, le imprese non erano più in grado di programmare gli investimenti, l'introduzione di nuovi prodotti e i fabbisogni di personale a 3-5 anni, semplicemente perché non riuscivano a formulare previsioni a così lungo termine.

Ne derivò un minore interesse per la pianificazione a vantaggio della formulazione delle strategie, focalizzate non tanto sulle gestioni dettagliate dei percorsi di sviluppo delle imprese quanto sul loro posizionamento sui mercati in rapporto ai concorrenti. Al fine di massimizzare il potenziale reddituale, questa transizione della pianificazione verso quella che fu definita direzione strategica fu associata alla crescente attenzione rivolta alla concorrenza come caratteristica centrale dell'ambiente imprenditoriale e al vantaggio competitivo come principale scopo della strategia di impresa. Bruce Henderson, fondatore del Boston Consulting Group, ha osservato:

*“La strategia è la ricerca cosciente e deliberata di un piano di azione che porterà a sviluppare un vantaggio competitivo e quindi a rafforzarlo. Per alcune aziende questa ricerca è un processo iterativo, che prende inizio da un'attenta analisi della situazione di partenza (dove siamo, cosa abbiamo in mano), e la presa di coscienza che i concorrenti più pericolosi sono quelli più simili a noi. Le differenze tra noi e i nostri concorrenti sono le basi del nostro vantaggio, e ciò significa che siamo una azienda che si sostiene da sola e se esistiamo ancora, dobbiamo avere da qualche parte un certo vantaggio competitivo (magari anche limitato o vulnerabile). L'obiettivo è quello di allargare l'ampiezza del nostro vantaggio, e questo può avvenire solo a spese di qualcun altro.”*

La crescente rilevanza attribuita al ruolo della strategia nel miglioramento della performance portò a focalizzarsi sulle fonti di profitto. Michael Porter della Harvard Business School ha aperto la strada all'applicazione degli studi economici all'analisi delle organizzazioni, contribuendo alla scoperta delle determinanti della redditività di impresa. Altri ricercatori studiarono la distribuzione dei profitti tra le varie imprese operanti in un determinato settore. Il Boston Consulting Group, per primo, intraprese una serie di studi sull'impatto della quota di mercato e dell'apprendimento sui costi e sui profitti, queste due linee di ricerca – le determinanti della redditività nei vari settori e le determinanti delle differenze reddituali tra le imprese all'interno dei settori – fornirono le basi per le analisi empiriche del progetto PIMS (Profit Impact or Market Strategy) dello Strategic Planning Institute.

Negli anni '90 l'analisi strategica, precedentemente incentrata sulle fonti di profitto nell'ambiente esterno, si è focalizzata sulle fonti di profitto all'interno dell'impresa. Le risorse e competenze dell'impresa vennero riguardate sempre più come la fonte principale di vantaggio competitivo e la base fondamentale per la formulazione delle strategie.

La focalizzazione su quella che è nota come “resource-based view of the firm”<sup>8</sup> ha rappresentato un notevole cambiamento negli studi sulle strategie. L'analisi di settore spinge le aziende a ricercare mercati attraenti e posizionamenti strategici favorevoli. Ne è derivato un notevole effetto di imitazione di strategie di altre aziende. La preminenza che viene data oggi alle risorse e competenze interne ha prodotto l'effetto opposto: le aziende guardano sempre più a ciò che la differenzia dai concorrenti e formulano strategie che sfruttano queste differenze al fine di conseguire posizioni esclusive di vantaggio competitivo. Michael Porter, nel rispondere alla domanda: “Cos'è la strategia?” osserva: “Strategia competitiva vuol dire differenziarsi. Vuol dire scegliere deliberatamente un diverso insieme di attività per generare un'esclusiva combinazione di valore”.

Le strategie di impresa andarono in direzione opposta a quella degli anni '70 e dei primi anni '80 per effetto dell'accento posto sull'utilizzo ottimale delle risorse e delle competenze distintive. Invece di espandersi attraverso la diversificazione e l'integrazione verticale, le imprese si orientarono verso una crescente specializzazione, scorporando le attività non essenziali ed esternalizzando quelle

---

<sup>8</sup> Il resource-based view (RBV) è uno strumento economico utilizzato per determinare le risorse strategiche a disposizione di un'azienda. Il principio fondamentale della RBV è che la base per un vantaggio competitivo di un'impresa deriva in primo luogo dall'utilizzo del pacchetto delle “preziose” risorse a disposizione dell'impresa. Per garantire un vantaggio competitivo di lungo termine queste risorse non devono essere né perfettamente imitabili né facilmente sostituibili.

nelle quali non disponevano di competenze superiori. La conseguente contrazione delle aree di attività non aziendale incoraggiò la tendenza a una maggiore collaborazione inter-aziendale attraverso alleanze e joint venture. Per descrivere la crescente consapevolezza che la strategia deve tener conto sia della cooperazione che della competizione è stato coniato il termine co-opetition<sup>9</sup>.

Il boom tecnologico della fine degli anni '90 ha incoraggiato una nuova riflessione in tema di strategia aziendale, sebbene buona parte di essa non sia sopravvissuta allo scoppio della bolla tecnologica del 2000-2002. I costi rapidamente decrescenti delle telecomunicazioni e dell'elaborazione delle informazioni hanno favorito l'affermazione di nuove idee sull'economia delle reti (networked economy) e sulle dinamiche delle guerre sugli standard, sull'impatto delle "tecnologie di rottura" (disruptive technologies), sul ruolo centrale della conoscenza e sul fenomeno cosiddetto dei mercati "winner take all" ("il vincitore prende tutto"). Il veloce tasso di cambiamento dei mercati basati sulla tecnologia ha stimolato l'interesse ad applicare la teoria delle opzioni e la scienza della complessità nella formulazione delle strategie. Di grande importanza è stato l'interesse per l'innovazione strategica. Quando i settori industriali cambiano rapidamente e in modi non prevedibili, quali nuovi approcci si potrebbero inventare per ottenere profitti e conseguire un vantaggio competitivo? Un aspetto fondamentale di queste ricerche è stato l'interesse per nuovi modelli di business: approcci molto innovativi per accedere a fonti di valore.

### **La strategia e il successo delle organizzazioni**

L'Appendice 2 mostra esempi di successo in due settori di attività molto differenti: Madonna nel mondo dello spettacolo e il generale Giap e l'esercito nordvietnamita nel campo delle operazioni militari. Il successo di individui così diverse e delle organizzazioni da loro guidate può essere attribuito a qualche fattore comune?

In nessuno di questi due esempi il successo può essere attribuito alla disponibilità di grandi quantità di risorse. Madonna possiede vitalità, intelligenza e una formidabile energia, ma non ha un talento eccezionale come cantante, musicista, attrice o altre doti particolari per il settore dell'intrattenimento. Le risorse umane, economiche e

---

<sup>9</sup> Co-opetition è un neologismo coniato per descrivere la concorrenza cooperativa. La co-opetition si verifica quando le società sono disposte a lavorare insieme per una parte delle loro attività in cui non credono di avere un vantaggio competitivo e dove credono di poter condividere i costi comuni. Uno dei primi esempi è rappresentato dalla collaborazione tra Peugeot e Toyota, nel 2005, per la realizzazione di componenti condivisi per una macchina nuova city-car. In questo caso, le aziende hanno risparmiato sui costi, condivisi, pur rimanendo fortemente competitive in altri settori.

militari dell'esercito vietnamita erano di gran lunga inferiori rispetto a quelle degli Stati Uniti e del Vietnam del Sud. Tuttavia, con l'evacuazione del personale militare e diplomatico da Saigon nel 1975, la nazione più potente del mondo fu umiliata da una delle più povere.

D'altra parte, questi successi non possono essere attribuiti esclusivamente o principalmente alla fortuna. In tutti e due i casi, vi sono state occasioni fortunate che hanno fornito opportunità in alcuni momenti critici. Tuttavia nessuno ha beneficiato di una consistente quantità di buona sorte. Più importante della fortuna è stata l'abilità di riconoscere le opportunità quando si sono presentate e di avere una chiara visione della linea da seguire, oltre che la flessibilità necessaria per sfruttare tali opportunità.

In tutte queste storie di successo, l'ingrediente comune è stata la presenza di una strategia ben formulata ed efficacemente realizzata. Tali strategie non esistevano in forma di piano e in molti casi non sono nemmeno state rese esplicite. Tuttavia, in tutti e due i casi, possiamo osservare una linea di condotta coerente basata su una chiara comprensione delle regole del gioco e su una precisa consapevolezza di come agire per collocarsi in una posizione di vantaggio.

In effetti, alla base del successo ventennale di Madonna come superstar vi è stata una strategia costruita sulla dedizione, l'opportunismo, la periodica reinvenzione dell'immagine e dell'offerta di prodotti, e una ben coordinata presenza multi-mercato. La vittoria delle forze comuniste vietnamite, prima sull'esercito francese e poi su quello americano, è un classico esempio di come una buona strategia, perseguita con totale dedizione, in un lungo intervallo di tempo, possa avere successo contro forze dotate di risorse enormemente superiori.

Possiamo andare oltre. In tutti e due i casi sono presenti quattro fattori comuni:

- *Gli obiettivi sono semplici, coerenti, a lungo termine:* tutti e due i personaggi dimostrarono una dedizione assoluta nel raggiungimento di un preciso obiettivo che fu perseguito tenacemente per un considerevole periodo della loro vita.
- *Profonda comprensione dell'ambiente competitivo:* tutti e due gli individui hanno mostrato una piena comprensione degli ambienti in cui operavano e hanno formulato le loro strategie di conseguenza.
- *Valutazione obiettiva delle risorse:* le due strategie hanno sfruttato efficacemente le risorse interne e al tempo stesso hanno saputo neutralizzare le aree di debolezza.

- *Implementazione efficace*: la migliore delle strategie è di scarsa utilità se non viene accompagnata da una implementazione efficace.

Queste osservazioni sul ruolo della strategia nel successo valgono in più campi dell'attività umana. Se prendiamo in considerazione la guerra, gli scacchi, la politica, lo sport, ovvero l'attività di impresa, scopriamo che gli individui e le organizzazioni di successo raramente solo il semplice risultato di un processo casuale. Generalmente, il fattore determinante non è nemmeno rappresentato da una superiorità iniziale nelle capacità e nelle risorse possedute. Le strategie che si basano sui quattro elementi fondamentali appena visti rivestono quasi sempre un ruolo significativo.

Questi stessi elementi delle strategie di successo: obiettivi chiari, comprensione dell'ambiente competitivo, valutazione delle risorse e implementazione efficace costituiscono le componenti chiave nell'analisi della strategia di business.

Questo approccio, che considera la strategia come un collegamento tra l'impresa e il suo ambiente esterno, necessita di introdurre la nozione di “coerenza strategica”. Per avere successo, la strategia deve essere coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa sia con quelle del suo ambiente interno: obiettivi e valori, risorse e competenze, strutture e sistemi. Gli insuccessi di molte aziende sono causati da mancanza di coerenza con l'ambiente interno o con quello esterno.

Questi principi non sono nuovi. Più di 2.000 anni fa Sun Tzu scriveva:

*“Conosci il prossimo e conosci te stesso: trionfa senza pericolo. Conosci il contesto e il suo funzionamento: trionfa completamente.”*

Alla luce della precedente rassegna, a quali conclusioni possiamo pervenire sul significato del termine “strategia”?

Nel senso più generale, è compito della strategia pianificare in che modo un'organizzazione o un individuo possono raggiungere i loro obiettivi.

Se dalle nozioni generali passiamo a definizioni più precise, occorre considerare il tipo di contesto nel quale la strategia deve essere applicata. In guerra, la strategia deve portare alla vittoria militare sul nemico in politica è volta a gestire il potere e il sostegno elettorale per conquistare o mantenere una carica pubblica; nel mondo degli affari, deve assicurare la sopravvivenza e la prosperità dell'azienda.

La natura della strategia dipende anche dalla stabilità e dalla prevedibilità dell'ambiente nel quale le strategie vengono applicate. Come abbiamo osservato,

nell'ambiente economico stabile degli anni '60, la strategia era associata a piani dettagliati.

Nei turbolenti contesti economici degli ultimi decenni, la strategia ha assunto un significato più ampio correlato alla gestione complessiva dell'impresa. Conseguentemente, nella pianificazione strategica le aziende hanno dato maggiore rilievo alla missione, alla visione, ai principi di business e agli obiettivi di risultato, e meno rilievo ad azioni specifiche. La maggiore focalizzazione sulla gestione complessiva dell'impresa piuttosto che sulla pianificazione non implica alcun ridimensionamento del ruolo della strategia. Una maggiore volatilità richiede certamente flessibilità, rapidità di reazione e capacità di sfruttare le opportunità.

Tuttavia, in tali circostanze la strategia assume ancora maggiore importanza. Per far fronte alla turbolenza – in particolare, per vagliare l'enorme numero di opportunità che si presentano e per assicurare una risposta coerente alle varie forze cui è esposta l'azienda – assumono importanza critica il senso di identità e le linee direttive.

In definitiva, non si è raggiunto un diffuso consenso sulla definizione di strategia, né nel suo significato generale né in quanto applicata all'impresa. In genere, la strategia di impresa è definita in termini di contenuti, in particolare dei tipi di scelte che sono ritenute fondamentali.

Alcuni autori definiscono la strategia con riferimento principalmente al posizionamento sul mercato esterno.

Per esempio, Costas Markides definisce la strategia in termini di scelta del posizionamento sul mercato, che è determinato dalle risposte a tre domande:

- *Qual è il mio target di clienti?*
- *Quali prodotti o servizi gli posso offrire?*
- *Come dovrei farlo?*

Jay Barney definisce la strategia in termini di impiego delle risorse interne dell'azienda:

*“La strategia è un modello di allocazione delle risorse che consente alle imprese di mantenere o migliorare i propri risultati.”*

Tra le differenti definizioni di strategia, un aspetto è comune a tutte.

La strategia implica l'effettuazione di scelte:

- *Dove* competere?
- *Come* competere?

Le risposte a questi quesiti portano anche a definire i due principali livelli della strategia di impresa: la “Strategia di gruppo” e la “Strategia di business”.

### **Strategia di gruppo e strategia di business**

Obiettivo della strategia è assicurare la sopravvivenza e la prosperità dell'impresa. A tal fine, l'impresa deve ottenere un rendimento del capitale maggiore del suo costo. Da cosa dipende la capacità dell'impresa di ottenere un tasso di rendimento del capitale che soddisfi questa condizione?

Ci sono due strade possibili. Con la prima, l'impresa può scegliere di operare in un settore dove le condizioni favorevoli portano a un tasso di remunerazione superiore alla media. Con la seconda, l'impresa può conseguire un posizione di vantaggio rispetto ai suoi concorrenti all'interno del settore ottenendo una remunerazione superiore al livello medio di settore.

Queste due fonti di rendimenti superiori definiscono i due livelli di base della strategia di un'impresa:

- La strategia di gruppo (*Corporate Strategy*), che definisce il campo di azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere. Le decisioni strategiche a livello di gruppo includono gli investimenti per la diversificazione, l'integrazione verticale, le acquisizioni e le nuove iniziative imprenditoriali; l'allocazione delle risorse tra le diverse aree di affari; i disinvestimenti.
- La strategia di business (*Business Strategy*), che è volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato. Se l'impresa vuole avere successo in un settore, deve conseguire un vantaggio competitivo sui suoi rivali. Per tale motivo quest'area della strategia è anche definita come *strategia competitiva*.

Utilizzando una terminologia diversa, Jay Bourgeois ha fatto riferimento alla strategia di gruppo definendola come scelta del campo di attività e alla strategia di business definendola come scelta di percorso nel campo di attività.

La distinzione tra strategia di gruppo e strategia di business e le loro connessioni con le due fonti fondamentali di redditività possono anche essere espresse in termini più semplici.

Lo scopo e il contenuto della strategia di un'impresa sono definiti rispondendo a un quesito: *“In che modo l'impresa può fare soldi?”*. Questa domanda può essere elaborata attraverso due ulteriori quesiti: *“Qual è il nostro settore o quali sono i nostri settori di attività?”* e all'interno di ogni settore: *“In che modo dobbiamo competere?”*. La risposta alla prima domanda definisce la strategia di gruppo di un'impresa, la risposta alla seconda domanda definisce i principali temi della strategia di business (o strategia competitiva).

La distinzione tra strategia di gruppo e strategia di business corrisponde alla struttura organizzativa della maggior parte delle grandi imprese. La strategia di gruppo è responsabilità dell'alta direzione e degli organi di staff. La strategia di business è responsabilità del management delle divisioni.

La chiave del successo di un'impresa, infatti, è la sua capacità di conseguire un vantaggio competitivo; quindi, le problematiche riguardanti la strategia di business precedono quelle relative alla strategia di gruppo. Tuttavia, queste due dimensioni della strategia sono fortemente connesse: il campo di attività di un'impresa ha implicazioni sulle fonti del vantaggio competitivo, mentre la natura del vantaggio competitivo di un'impresa influisce sulla determinazione della gamma di attività nelle quali l'impresa può avere successo.

### **I diversi approcci alla strategia: strategia deliberata e strategia emergente**

L'alta direzione deve valutare obiettivamente l'impresa e l'ambiente nel quale essa opera, formulare una strategia che massimizzi le opportunità di successo e quindi implementarla. Nelle grandi organizzazioni, questo approccio deliberato e analitico alla formulazione della strategia viene attuato di norma attraverso sistemi formali di pianificazione strategica.

Il modo in cui le organizzazioni formulano le strategie è un tema vivamente dibattuto in dottrina. Henry Mintzberg e i suoi colleghi della McGill University distinguono tra *strategie deliberate, realizzate ed emergenti*. La strategia deliberata è la strategia come viene concepita dal gruppo dei dirigenti di vertice. Anche in questo caso la razionalità è limitata e la strategia deliberata è il risultato di un processo di negoziazione, contrattazione e compromesso che coinvolge molti individui e gruppi

all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, la strategia realizzata, cioè la strategia che viene effettivamente implementata, è solo in parte correlata a quella deliberata (secondo Mintzberg, rappresenta solo il 10-30% della strategia deliberata). Le determinanti principali della strategia realizzata sono ciò che Mintzberg definisce strategia emergente, quell'insieme di decisioni che emergono dal complesso processo in cui i singoli manager interpretano la strategia deliberata e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne.

La critica di Henry Mintzberg agli approcci analitici alla formulazione della strategia si spinge più lontano: non solo la progettazione razionale fornisce una spiegazione non corretta di come le strategie siano in realtà formulate, ma è anche una modalità inadeguata per formulare una strategia (*“l'idea che la strategia sia qualcosa che avviene là, in alto, ben lontano dalla gestione strategica tradizionale”*).

In tal modo, infatti, si nega ogni possibilità di apprendimento attraverso la continua interazione tra la formulazione e l'implementazione della strategia, processo nel corso del quale la strategia viene costantemente adattata e modificata in base all'esperienza.

Sebbene il dibattito tra le due scuole sia tuttora in corso, è sempre più evidente che il punto fondamentale non è *“Chi ha ragione?”*, ma *“Come si possono integrare i due approcci per una migliore comprensione della formulazione delle strategie?”*.

Analizziamo quindi le loro complementarità in rapporto a come vengono formulate le strategie nella realtà di fatto e a come dovrebbero essere formulate dal punto di vista della teoria.

- *Come vengono formulate le strategie?*

Nella maggior parte delle organizzazioni, la formulazione delle strategie nasce da una combinazione tra strategie deliberate e strategie emergenti. La strategia deliberata (attraverso processi formali come le riunioni del consiglio di amministrazione e la pianificazione strategica) è stata vista come risultato di un processo che va dall'alto verso il basso (*top-down*)<sup>10</sup>. La strategia emergente è stata vista come risultato di molteplici decisioni a molti livelli, particolarmente nell'ambito dei dirigenti intermedi, risultato di un processo che va dal basso verso

---

<sup>10</sup> Nel modello top-down viene formulata una visione generale del sistema senza scendere nel dettaglio di alcuna delle sue parti. Ogni parte del sistema è successivamente rifinita aggiungendo maggiori dettagli dalla progettazione. Il modello top-down è spesso progettato con l'ausilio di scatole nere che semplificano il riempimento ma non consentono di capirne il meccanismo elementare.

l'alto (*bottom-up*)<sup>11</sup>. Questi processi possono interagire in modi interessanti. A tutti i livelli dell'organizzazione sono presenti elementi dell'approccio razionale e di quello emergente. I sistemi di pianificazione strategica delle grandi aziende sono gestiti attraverso un processo in cui l'alta direzione trasmette direttive e linee guida ai livelli organizzativi inferiori e le unità di business trasmettono alle funzioni di staff della direzione generale le loro proposte di piano. Analogamente, le strategie emergenti sono presenti a ogni livello dell'organizzazione: l'opportunità degli amministratori delegati è probabilmente la principale ragione per cui le strategie realizzate si discostano dalle strategie deliberate. Ciò che possiamo dire con certezza è che il ruolo delle strategie emergenti in rapporto a quelle deliberate aumenta con l'aumentare della volatilità e dell'imprevedibilità dell'ambiente esterno. Le organizzazioni che operano in ambienti relativamente stabili possono pianificare le loro strategie in modo dettagliato. Le organizzazioni i cui ambienti non si prestano a previsioni con alcun grado di certezza possono stabilire solo pochi principi e linee guida strategiche, mentre il resto deve emergere con lo svolgersi degli eventi.

- *Qual è il miglior modo di formulare la strategia?*

La preferenza espressa da Mintzberg per la formulazione delle strategie attraverso un processo iterativo che include la sperimentazione e il feedback non è necessariamente un argomento contro un approccio razionale e sistematico. I punti critici sono: primo, stabilire un equilibrio tra approccio deliberato ed emergente; secondo, come guidare il processo nell'approccio emergente. I sistemi di pianificazione strategica della maggioranza delle imprese implicano una combinazione dei due approcci. Le direzioni generali stabiliscono le linee guida in termini di esplicitazione della missione e dei principi di business e fissano gli obiettivi di risultato e il budget degli investimenti. Tuttavia, all'interno dei piani strategici definiti, i dirigenti delle divisioni e delle unità di business hanno una considerevole libertà di fare aggiustamenti e adattamenti e di sperimentare. In genere è possibile ottenere il rapido adattamento alle mutevoli condizioni ambientali attraverso processi apparentemente caotici di risposte decentrate in cui l'efficacia complessiva viene mantenuta attraverso moderati livelli di tensione per favorire l'adattamento e semplici regole che incoraggiano il coordinamento. Bill McKelvey osserva che la gestione di Jack Welch in General Electric includeva

---

<sup>11</sup> Nella progettazione bottom-up le parti individuali del sistema sono specificate in dettaglio. Queste parti vengono poi connesse tra loro in modo da formare componenti più grandi, che vengono a loro volta interconnessi fino a realizzare un sistema completo. Questa procedura richiede, differenze di quella top-down, la conoscenza di tutte le variabili che possono condizionare gli elementi del sistema.

semplici direttive (“*sii il numero 1 o il numero 2 del tuo settore*”, “*semplicità...Fiducia in se stessi*”, “*consegui la qualità Sei Sigma*”), insieme a forti incentivi sui risultati, realizzando così un sistema in forte sintonia con le implicazioni della teoria e della complessità.

Tuttavia, quali che sia il processo di formulazione della strategia, formale o informale, e quale che sia la strategia adottata, deliberata o emergente, è evidente l'importanza dell'analisi sistematica come contributo vitale al processo di formulazione della strategia.

Senza l'ausilio dell'analisi, il processo di formulazione della strategia, in modo particolare quello attuato a livello di alta direzione, sarebbe caotico e non consentirebbe di mettere a confronto e valutare le possibili alternative. Inoltre, le decisioni critiche sarebbero più influenzate dalle lotte di potere, dai capricci e dalle preferenze dei singoli manager, dalle mode del momento e dalla falsa convinzione che i propri desideri possano avverarsi semplicemente schioccando le dita. I concetti, le teorie e gli schemi analitici non si sostituiscono all'esperienza, alla determinazione e alla creatività; il loro ruolo principale è fornire un quadro utile per organizzare la discussione, elaborare le informazioni e le opinioni, favorire la comunicazione e il consenso. E possono persino stimolare, piuttosto che reprimere, la creatività e l'innovazione.

La principale lezione che si può trarre dagli attacchi di Mintzberg e altri contro la pianificazione strategica, non è abbandonare la pianificazione strategica, ma migliorare i processi e gli strumenti per la formulazione delle strategie.

Se si sottovaluta il ruolo dell'analisi sistematica e si enfatizza il ruolo dell'intuito e della fantasia, si rischia di ritrovarsi in un contesto indeterminato nel quale non esistono basi certe per scelte ragionate e nel quale il disordine minaccia la progressiva accumulazione di conoscenza e capacità di comprensione.

## 2.2 La Strategia Esperio

Per la definizione della strategia e degli obiettivi di Esperio è stata realizzata un'intervista al presidente della società Massimo Borgatti (Appendice 3). In questo paragrafo viene riportata una sintesi contenente le decisioni strategiche della società.

Nel 2009 è stata creata una “mappa”, chiamata Esperio 2013, che racchiude in se l'intera strategia societaria. Partendo quindi da una visione di come Esperio vorrebbe “essere” nel 2013, è possibile descrivere la strategia cercando di qualificare quelle che sono le azioni da compiere a breve (2010), medio (2011-2012) e lungo termine. E' fondamentale, però, che ogni obiettivo raggiunto nel breve permetta poi di raggiungerne uno più grande nel medio termine e uno ancora più grande nel lungo termine.

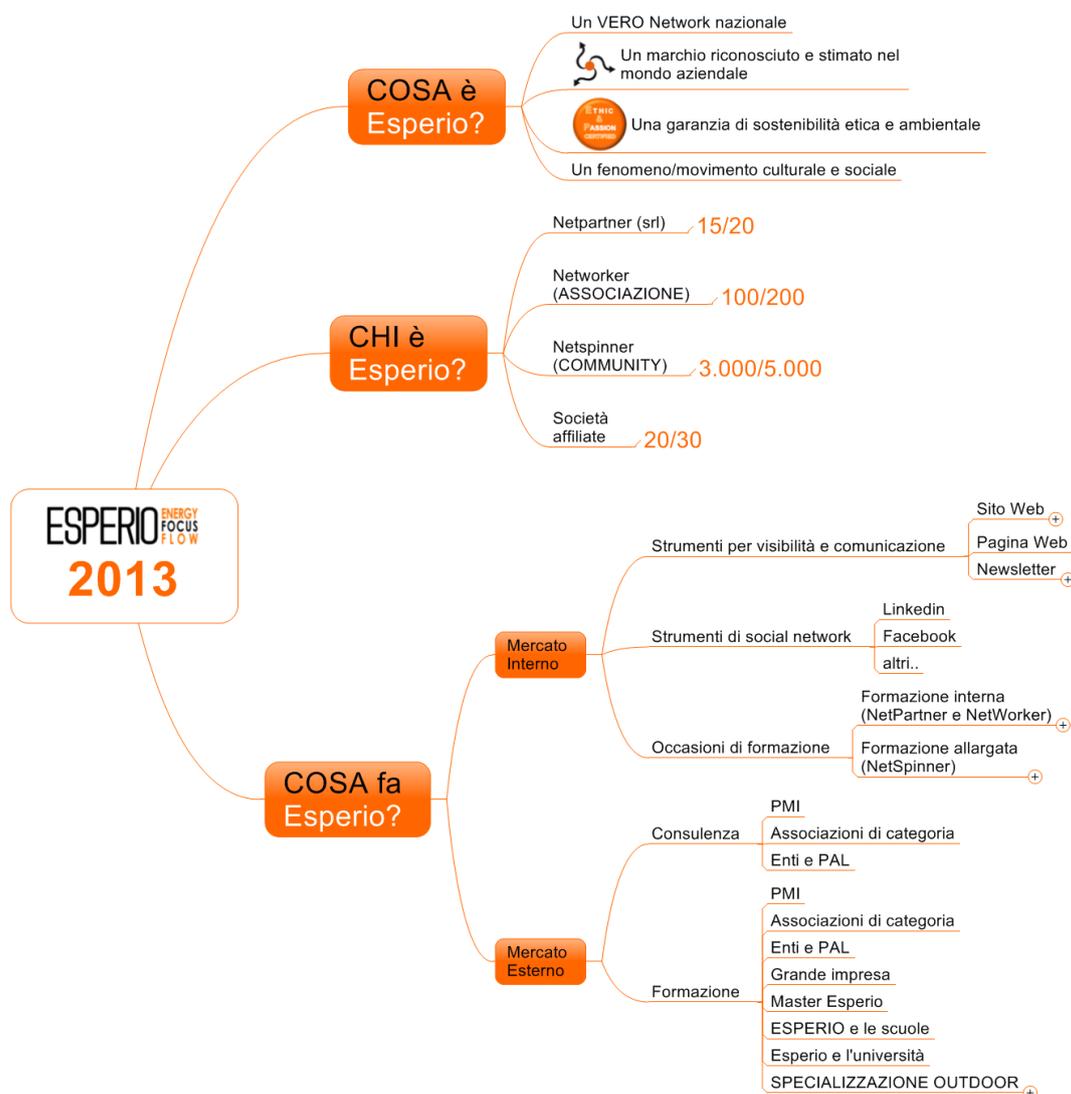


Figura 2.1 - Esperio 2013: la mappa mentale sulla strategia Esperio

Nel 2013 Esperio vuole un *vero Network nazionale*.

Attualmente il campo di azione comprende principalmente il Nord Italia, e specificatamente Emilia Romagna, Veneto e Toscana, Lombardia. Da inizio 2010 la società sta tentando di dare forza alla presenza di Esperio in Puglia. Questo è un obiettivo di lungo termine che però si declina nel medio termine con delle attività di promozione di Esperio nelle regioni dove adesso non è presente per riuscire ad avere, nel 2013, dei centri pulsanti di Esperio in tutta Italia.

Un altro obiettivo a lungo termine è far diventare il *marchio Esperio riconosciuto e stimato nel mondo aziendale*; ragionando invece nel medio periodo, la società ha intenzione di creare un bollino di garanzia, una sorta di marchio *Esperio come garanzia di sostenibilità etica e ambientale*.

Questo punto è molto legato alla filosofia di Esperio, in quanto il marchio testimonierebbe la filosofia in tutto quello che gli esperiani fanno, permettendo una fidelizzazione della clientela.

L'obiettivo ultimo di Esperio, quello più difficile ed impegnativo da raggiungere – e certamente non realizzabile entro il 2013 – è quello di diventare *un fenomeno/movimento sociale e culturale*. In questa espressione è contenuta infatti la Vision dell'organizzazione, poiché è funzionale ad un cambiamento che Esperio vuole apportare nella società, partendo proprio dal cuore pulsante rappresentato dalla business community. Quindi, riuscendo ad avere impatto sui dirigenti, sugli amministratori delegati, ossia su coloro che muovono l'economia, sarà più facile che questo impatto scenda poi in cascata su tutta la società.

Questo obiettivo Esperio lo sta perseguendo già nel breve periodo, attraverso il coinvolgimento dei Netspinner, un insieme di persone che non necessariamente appartengono al mondo del business (o non sono attive nel Network), ma che gravitando attorno ad Esperio e, vedendo come attraverso l'utilizzo di logiche etiche in un mondo aggressivo la società riesce ad ottenere ottimi risultati, possono prendere forza e agire con la stessa logica. (Appendice 4)

Per quel che riguarda la struttura organizzativa di Esperio, prendendo sempre come riferimento l'anno 2013, è auspicabile che resti la medesima, con i classici tre livelli di coinvolgimento a cui appartengono: NetPartner, NetWorker e Netspinner.

D'altro canto, è previsto un minimo di rinnovo a livello di *NetPartner*, anche se l'aspetto fondamentale è che il nucleo operativo esistente acquisisca ancora più solidità e credibilità verso l'esterno. L'approccio proposto da Esperio a riguardo è

piuttosto reattivo, ed è per questo motivo che, a livello di S.r.l., non sono stati posti chiari obiettivi né a breve, né a medio, né a lungo termine.

Diversa è la questione al secondo livello, a cui appartengono i *NetWorker*. L'obiettivo prefissato per il 2013 è quello di arrivare ad avere circa 150 NetWorker ed Esperio si sta muovendo in questa direzione perseguendo la strada della "creazione del valore" per i propri associati. Questo perché i NetWorker dovranno finanziare l'attività del Network, quindi Esperio per chiedere qualcosa deve dimostrare loro che sta dando valore aggiunto.

A breve, infatti, verrà chiesta una quota partecipativa annuale ai Networker, presto compensata dalla fruizione gratuita del Master Esperio agli associati. Se si riuscirà nell'intento di far percepire il valore del Master come superiore rispetto alla quota versata, grazie ai buoni risultati che già si stanno susseguendo e grazie al passaparola degli stessi NetWorker, si riuscirà ad avere una crescita delle adesioni che permetterà di raggiungere l'obiettivo. Ovviamente esiste il rischio di avere dei partecipanti che appartengono al Network solamente per il valore aggiunto che possono ottenere, senza condividere la filosofia Esperio; a tal proposito è bene sottolineare che l'accettazione di ogni singolo NetWorker avviene sempre attraverso un colloquio e la conoscenza diretta della persona (non è ammessa infatti l'iscrizione tramite Web); inoltre è necessario sottoscrivere il Patto Etico che permette ad Esperio di espellere coloro che attueranno comportamenti divergenti.

Tra le attività a breve-medio termine, sempre in questa direzione, c'è quella di rinforzare il comitato guida e la governance in generale, cioè tutti gli strumenti che permettono alla società di mantenere l'equilibrio.

Tornando all'assetto organizzativo, al terzo livello ci sono i *NetSpinner*. Attualmente sono una ventina, ma potenzialmente il numero a cui si può arrivare è illimitato. Certamente con loro non viene effettuata nessuna selezione, poiché non è pensabile cambiare una società coinvolgendo solo determinate persone.

Quindi, nei primi due livelli, che rappresentano il nucleo, bisogna creare energia e diffonderla il più lontano possibile, e se questo nucleo è ben strutturato e funziona efficacemente allora si avrà la potenzialità di allontanarsi sempre di più fino a diventare un fenomeno impattante anche a livello socio-culturale. Raggiungere il numero illimitato di NetSpinner significa aver raggiunto la Vision.

Nel medio-lungo termine rientrano anche delle strategie, da sviluppare entro il 2012, per favorire il passaggio di alcuni NetSpinner al secondo livello di aggregazione, quello dei NetWorker.

Per concludere con la trattazione relativa a “*Chi sarà Esperio?*” bisogna menzionare le *società affiliate*. Il motivo alla base della creazione di partnership è che ci sono delle competenze specifiche che difficilmente sono possedute da un singolo, sia egli un NetPartner o un NetWorker, e diviene fondamentale per tanto affidarsi a delle società con cui creare legami di collaborazione. Quindi un altro ramo di consolidamento riguarda appunto il legame con altre società, che Esperio sta curando già nel breve periodo con le tre partnership create e che, nel 2013, si spera porterà ad avere circa 20/30 società affiliate.

Nell'ultima parte dell'intervista vengono affrontate le strategie in merito al “Mercato Interno” e al “Mercato Esterno”.

Partendo dal Mercato Interno, in parte già trattato anche nei punti precedenti, rientra tra gli obiettivi a medio-lungo termine il miglioramento degli *strumenti per la visibilità e la comunicazione*, i quali rientrano nel valore che Esperio vuole offrire a ai NetWorker. Sicuramente dovrà essere sviluppato il sito, tutto in ottica Web 2.0 e Web 3.0; dovrà quindi essere

Ritornando a Esperio, i passaggi intermedi comprendono comunque un lavoro sul Web 2.0, che permettano al sito di essere ben diverso da come è adesso; dovrà quindi essere più interattivo, lineare e di semplice navigazione, con contenuti aggiornati quotidianamente, ecc. Così strutturato, il sito permetterà già nel breve termine di diventare un valore aggiunto per gli associati Esperio, sia per i contenuti sia perché permetterà ad ognuno di creare una pagina personale da utilizzare come vetrina.

La newsletter, che sarà destinata a tutti, verrà impostata in modo diverso da come avviene ora. Entro il 2013, infatti, la newsletter diventerà un'immagine degli aggiornamenti del sito di Esperio, in quanto tutto sarà contenuto nel sito ma, grazie alla newsletter inviata settimanalmente o mensilmente, ognuno potrà vedere i nuovi contenuti. Una strategia simile verrà adottata per gli *strumenti di social network*, funzionali ad una comunicazione ancora più efficace tra gli esperiani. La strategia da adottare comprende una presenza su ognuno di questi social network, da utilizzare come vetrina, magari con la replicazione di alcuni contenuti del sito internet.

Infine ci sono le *occasioni di formazione*, divise in formazione interna ed allargata. La prima, rivolta ai NetWorker, sarà totalmente gratuita, abbastanza frequente e permetterà agli stessi NetWorker di accrescere la propria visibilità verso l'esterno; la seconda è rivolta ai NetSpinner, i quali potranno usufruire di queste iniziative pagando una somma in denaro, saranno meno frequenti rispetto alle occasioni di formazione interna e rappresenteranno anche un'occasione per lavorare assieme.

Sul fronte del Mercato Esterno, sia per la Consulenza che per la Formazione ben poco cambierà rispetto al presente. Certamente cambieranno i volumi di fatturato, il numero di clienti e le abilità nell'operare, ma i target a cui Esperio si rimarranno sempre la piccola-media impresa per la consulenza e la medio-grande impresa per la formazione.

Ponendosi in un'ottica che va oltre il 2013, quando il marchio sarà affermato in campo nazionale, Esperio avrà sicuramente la credibilità per rivolgersi alla grande impresa nell'ambito consulenziale. Sarà quindi indispensabile allargare la compagine dei consulenti, sia in termini di specializzazione/competenza che di collocazione territoriale.

In ambito formativo, nel lungo termine verranno sviluppati programmi per coinvolgere le scuole e le università, accentuando così la tendenza di Esperio a rivolgersi sempre più al sociale. Si prevede poi di investire molto nella Specializzazione Outdoor, sfruttando le enormi competenze acquisite e gli approcci innovativi che saremo in grado di applicare, attraverso la creazione di un campus dove sarà possibile usufruire della formazione outdoor.

Volendo tradurre tutto questo in numeri, le aspettative circa il fatturato sono di 200.000 € per il 2010, 400.000 € per il 2011, per poi cercare di avere un trend costante del + 30% ogni anno (auspicando che derivi per il 50% dalla consulenza e il 50% dalla formazione). Questo rappresenta il fatturato generato attraverso Esperio, al quale va aggiunto il fatturato diretto dei consulenti, il quale ha portato ad una valutazione approssimativa del fatturato totale del network intorno ai 4 Milioni di euro.

## 2.3 La S.W.O.T. Analysis

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usata per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

La tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca alla Università di Stanford fra gli anni Sessanta e Settanta.

L'obiettivo è combinare l'esame dell'ambiente esterno e interno, definendo i fattori dell'analisi SWOT che comprende:

- le minacce e le opportunità emerse dall'analisi esterna
- le forze e le debolezze emerse dall'analisi interna

I punti di forza sono le aree d'eccellenza, mentre i punti di debolezza sono le aree ad alto margine di miglioramento.

Le domande da porsi sono per esempio: *“In che attività è vincente l'azienda?”*, *“Che quota di mercato ha?”*, *“Ha una linea strategica definita?”*, *“C'è un buon ambiente di lavoro?”*, *“Quali sono le attività con le performance peggiori?”*, *“Ce ne sono di eliminabili?”*, *“La ricerca è sufficientemente finanziata?”*, *“Com'è il livello d'indebitamento?”*, *“E la disponibilità di cassa?”*.

Le opportunità e i rischi si deducono dall'analisi dei concorrenti e delle tendenze competitive del settore.

Le domande da porsi sono per esempio: *“Quali sono le tendenze più promettenti?”*, *“L'azienda è posizionata bene per sfruttarle?”*, *“Sta entrando in nuovi mercati?”*, *“È tecnologicamente avanzata?”*, *“Quali sono i principali problemi competitivi?”*, *“Quali sono le linee strategiche della concorrenza?”*, *“La velocità di cambiamento tecnologico è vantaggiosa o no?”*.

Di seguito viene presentata l'analisi SWOT di Esperio.



Figura 2.2 - La S.W.O.T. Analysis di Esperio

## Capitolo 3: Spunti teorici sul Marketing nel B2B

### 3.1 Il Business Marketing

Business Marketing (o Marketing Business-to-Business) è un termine un po' ambiguo e poco noto al pubblico più vasto e che da qualche tempo, in particolare nel mondo anglosassone, ha sostituito altri termini comunemente utilizzati perlomeno fino agli anni '90: "Marketing industriale" e "Marketing alle organizzazioni". Per quanto tale diversa terminologia trovi una spiegazione in alcuni elementi differenziali inerenti la prospettiva adottata e il campo di azione individuato, tanto la letteratura quanto la prassi aziendale tendono ormai a considerare i termini suddetti in modo equivalente e a usarli in modo interscambiabile.

Il concetto di business marketing fa riferimento a quelle situazioni di mercato in cui i clienti sono organizzazioni che acquistano prodotti e servizi per svolgere attività produttive e/o di servizio e supporto alla propria attività o a quella di altri clienti. Si può quindi definire in prima approssimazione il business marketing come *"L'insieme delle attività, dei processi di analisi e di decisione di marketing indirizzati a quei mercati che risultano formati non dai consumatori finali ma dalle organizzazioni, siano esse imprese (industriali, commerciali o di servizi), istituzioni, enti pubblici o privati"*.

Sulla base di questa definizione occorre rilevare che ciò che viene essenzialmente a contraddistinguere il business marketing non è tanto la natura "industriale" del prodotto oggetto dei processi di scambi di mercato quanto, piuttosto, la natura, le esigenze e i comportamenti dei clienti "industriali". Sono i comportamenti di mercato dei clienti industriali o istituzionali (imprese industriali, ospedali, scuole, associazioni, distributori, rivenditori, regioni, comuni e così via) che conferiscono ai mercati business-to-business caratteristiche di funzionamento particolari. Questo tipo di cliente risponde a motivazioni e a criteri di valutazione ed esibisce comportamenti di mercato che divergono da quelli del consumatore finale, individui o famiglie.

#### I tratti caratterizzanti i mercati industriali

Quando si parla di mercati industriali o business-to-business non si fa riferimento alle tipologie di prodotti, ma ai mercati dove i clienti sono aziende – imprese industriali, commerciali o di servizi, istituzioni, enti pubblici o privati, dunque organizzazioni. E' la peculiarità dei clienti "business", in particolare la loro dimensione organizzativa,

che conferisce ai mercati business-to-business alcuni tratti distintivi i quali stanno alla base delle specificità del marketing e determinano le tipiche problematiche di business-to-business.

Un primo tratto caratterizzante i mercati industriali è che l'atto stesso di vendita, cioè la transazione, spesso non è facilmente individuabile. Esiste un momento preciso in cui l'atto di vendita viene registrato formalmente, ma di fatto il processo di vendita si concretizza in un flusso continuo di episodi di scambio dove cliente e fornitore interagiscono nel tempo. Il contenuto di questi continui processi di scambi tra cliente e fornitore è complesso e variegato; vi prendono parte numerosi individui e può riguardare diversi prodotti e vari tipi di servizio.

Un secondo tratto caratterizzante i mercato business-to-business è la varietà nei contenuti e nell'importanza delle relazioni che un'azienda ha con i suoi clienti; con alcuni clienti vengono intrattenuti estesi e frequenti rapporti personali, con altri il contatto è solo di routine; alcuni clienti dell'impresa sono di fatto favoriti (alle loro richieste viene data una certa priorità, esiste disponibilità a collaborare), altri clienti sono trattati in maniera più distaccata. Ciò che avviene tra un dato cliente e l'azienda fornitrice non riflette solo, e spesso neanche primariamente, le caratteristiche del prodotto/servizio oggetto di scambio, ma piuttosto le caratteristiche e le politiche delle due aziende che vi prendono parte.

Un terzo tratto caratteristico che si rileva nei mercati business è il coinvolgimento dei clienti nel processo di definizione dei contenuti di scambio. Vi sono alcuni casi in cui il prodotto e il servizio offerti e forniti ai clienti sono altamente standardizzati, predefiniti e tendono a essere uguali per tutti i clienti, ma questi casi sembrano essere più eccezioni che la regola nei mercati industriali. E' molto più comune che le specifiche dei volumi, dei prodotti e dei servizi offerti vengano definite e stabilite congiuntamente dal cliente e dal fornitore. I clienti richiedono modifiche e adattamenti di prodotto, servizio o di procedure, e non può essere altrimenti. Non mancano i casi estremi dove le specifiche di prodotto, servizio e altro vengono decise dai clienti piuttosto unilateralmente (basti pensare ai mercati di materiali, alla componentistica o ai servizi e ai beni di investimento). Il contenuto delle relazioni di vendita nei mercati industriali è così il risultato congiunto della reale "interazione" tra le due aziende – fornitore e cliente. Gli individui coinvolti nella relazione di scambio sono alla continua ricerca delle soluzioni ai problemi che si pongono in relazione al flusso di fornitura tra le due aziende: tali soluzioni scaturiscono tipicamente da un confronto e da una dialettica continui.

Un quarto tratto distintivo che osserva chi si avvicina ai mercati industriali è che l'apparente continuità delle relazioni tra cliente e fornitore coesiste con una variabilità nei contenuti di queste nel tempo. La ricerca continua di nuove soluzioni di prodotto, di servizio o di procedure con un cliente sembra una costante delle relazioni con i clienti business. Vi sono cambiamenti che segnano lo sviluppo dei rapporti con il cliente: dall'approccio si passa a una relazione più matura che tende a rendere i rapporti tanto "efficienti" da sconfinare nella routine. Più importante ancora sembra il fatto che l'azienda cliente ricerca costantemente, e dunque apprezza, nuove soluzioni ai vari problemi, grandi o piccoli che siano, che si trova ad affrontare non solo nella relazione con il fornitore ma, in generale, in tutta la sua attività operativa e nei suoi rapporti con i clienti. Esse vengono ricercate perché è percepita la rilevanza delle loro conseguenze economiche per il business del cliente. La continua ricerca delle soluzioni nuove che avviene per spinte sia endogene che esogene alla relazione, comporta che il contenuto delle relazioni di scambio sia in continuo cambiamento. La ragione apparente di questa dinamica è che gli individui coinvolti non possono mai possedere un quadro esauriente e definitivo di tutte le soluzioni, e l'identificazione delle soluzioni per loro nuove si riflette nel continuo modificarsi dei contenuti erogati in relazione al cliente.

Un ultimo tratto osservabile nei mercati business-to-business è che le principali relazioni tra l'azienda fornitrice e il cliente connettono e coinvolgono un complesso insieme di attività e di risorse delle due parti. Ciò che diventa l'oggetto di scambio nei mercati industriali – venduto e acquisito – è la prestazione dell'azienda fornitrice nel suo complesso, non semplicemente una certa forma di prodotto o servizio. La prestazione complessiva che interessa il cliente business risulta da un insieme composito di risorse e attività del fornitore e in una certa misura anche da quello dei suoi stessi fornitori e altri clienti.

I clienti industriali scelgono e acquistano fornitori piuttosto che semplici prodotti o servizi.

### **I rapporti fornitore-cliente e il concetto di relazione**

Ferma restando la varietà di situazioni riscontrabili nei mercati business-to-business, le osservazioni sulle caratteristiche apparenti, empiricamente verificabili, ricorrenti in questi mercati si prestano a essere interpretate in termini di "relazioni" che si sviluppano tra clienti e fornitori. L'esistenza delle relazioni acquirente-venditore è la caratteristica dei mercati industriali che maggiormente incide sulla loro natura e

dinamica e sulle problematiche di marketing delle imprese. Quanto sia forte la presenza e quale sia la natura delle relazioni varia per le singole imprese e da settore a settore; esse, tuttavia, rimangono un fattore saliente di notevole impatto sulle attività di marketing in questo tipo di mercato.

Vi sono alcuni aspetti strutturali delle relazioni acquirente-venditore nei mercati industriali che le distinguono da quanto riscontrabile nei mercati dove i clienti sono consumatori e che si collegano ai tratti distintivi osservati nei mercati industriali:

- Il primo è una maggior complessità di contenuto delle relazioni. La complessità di contenuto ha una prima evidente dimensione di prodotto/servizio; infatti, sono spesso numerosi e diversi i prodotti o gli elementi di servizio acquistati nel contesto di una relazione. La complessità di contenuto ha, tuttavia, anche un'altra dimensione; sono spesso numerosi gli individui che vi prendono parte, hanno contatti reciproci e interagiscono. L'interazione tra l'azienda fornitrice e quella cliente non si esaurisce in quella tra il venditore e l'uomo degli acquisti, ma coinvolge numero altri individui e ruoli, dal vertice aziendale fino agli ambiti più operativi.
- Il secondo aspetto caratterizzante la struttura delle relazioni è una maggiore simmetria tra le parti interagenti in termini di risorse e di iniziative. Il cliente partecipa spesso attivamente alla definizione di quanto e come verrà successivamente acquistato e alla definizione delle caratteristiche dei prodotti e servizi forniti. Il rapporto venditore-acquirente nei mercati industriali risulta così più equilibrato di quanto si possa osservare nei mercati di consumo.

Anche la dinamica delle relazioni ha alcuni aspetti caratterizzanti. Vi è sempre la presenza di norme professionali di comportamenti che derivano dai ruoli organizzativi degli individui coinvolti, ma anche un elemento di interazione sociale tra i singoli individui. Questo ha un ruolo importante nella percezione delle identità reciproche e nei casi migliori porta allo sviluppo della fiducia necessaria per l'azione congiunta in condizioni di incertezza.

Ogni relazione contiene allo stesso momento elementi di cooperazione e di conflitto. Gli attori di una relazione perseguono obiettivi e sono spinti da motivazioni diverse; essi hanno interpretazioni e intenti spesso divergenti. La concretizzazione di uno scambio accettabile e soddisfacente per entrambe le parti, tuttavia, necessita di una definizione congiunta e condivisa delle soluzioni, in altre parole di una certa misura di cooperazione.

Le ricerche che evidenziano l'esistenza delle relazioni venditore-acquirente nei mercati industriali riportano numerosi elementi a testimonianza della varietà di contenuto di queste relazioni, tanto che diventa alquanto azzardato parlare di "relazione tipo" o di "relazione standard". Se queste diventano il punto centrale dell'analisi, e se si vuole capire e valutare il ruolo nel mercato, diventa essenziale rilevarne le diverse dimensioni collegate all'influenza che esse hanno sulle imprese (attori di mercato), come la durata, lo scopo, i contenuti, la funzione, l'intensità.

La motivazione di fondo delle relazioni di scambio tra gli attori dei mercati business-to-business è sostanzialmente economica. Nel contesto delle imprese che ne fanno parte ciò è esprimibile facendo riferimento alle conseguenze in termini di costi e di benefici. Al fine di delineare meglio l'economia delle relazioni, può essere utile ripercorrere alcuni aspetti tipici di sviluppo da una relazione tra cliente industriale e fornitore.

Ogni relazione inizia con un'interazione personale la cui essenza è la comunicazione interattiva. Gli individui di due aziende si incontrano, si scambiano informazioni e sviluppano una reciproca conoscenza. La comunicazione interattiva incide sulle percezioni reciproche rispetto alle possibili opportunità di procedere allo scambio. A un certo punto la conoscenza reciproca diventa sufficiente per capire le possibilità di collaborazione, di intraprendere qualcosa insieme, di fare affari, di procedere allo scambio di prestazioni. L'espressione "conoscenza sufficiente" vale a indicare un certo grado di fiducia che, data la persistenza di incertezze, rende possibile un impegno (commitment) ad agire. L'interazione interpersonale riveste così un chiaro "valore economico", generato dai legami tra le persone e dagli impulsi che ne scaturiscono. Nella realtà dei mercati industriali, l'interazione con clienti e fornitori rappresenta il più importante impulso allo sviluppo di idee e di nuove soluzioni, non solo di prodotto e servizio, ma anche di metodi gestionali.

L'interazione e un adeguato coordinamento delle attività tra fornitore e cliente sono certamente prerequisiti per lo sviluppo di una relazione, che tuttavia sorge su una supposta corrispondenza tra le risorse ricercate dal cliente e offerte dal fornitore. Se la relazione prosegue nel tempo, il fabbisogno e l'offerta delle risorse solo raramente rimangono stabili. Fattori esterni o interni alla relazione stessa tendono a rendere necessari cambiamenti, modifiche e adattamenti che possono, come segnalato più volte, riguardare le caratteristiche tecniche dei prodotti, i contenuti di servizio o le procedure.

Il "valore di una relazione", tanto per il cliente quanto per il venditore, dipende dunque dalle caratteristiche complessive della relazione – l'interazione fra gli

individui, il coordinamento delle attività, l'adattamento delle risorse – piuttosto che dalle sole caratteristiche dei prodotti scambiati e dal loro prezzo unitario.

Dunque, il valore dello scambio relazionale diventa il criterio principale alla base della scelta tra fornitori alternativi nei mercati business-to-business.

### **Il compito del marketing**

Il contesto relazionale incide anche, e profondamente, sui contenuti e i compiti del marketing e sulla sua gestione. Un aspetto importante del marketing management nei mercati business-to-business consiste in una distinzione molto meno nitida e spesso arbitraria tra gli aspetti operativi e quelli strategici di marketing.

Mantenendo la prospettiva relazionale sull'impresa, il compito del marketing nelle aziende che operano nei mercati business-to-business può essere concepito come duplice:

- da una parte gestire lo sviluppo delle relazioni con gli specifici clienti presi individualmente. Questo implica la gestione delle “microposizioni”, ovvero l'avviamento, lo sviluppo, il mantenimento e, quando opportuno, lo scioglimento delle relazioni con i clienti;
- dall'altra parte gestire l'assetto complessivo della base dei clienti dell'azienda, cioè gestire la “macroposizione”, vale a dire l'allocazione delle risorse tra le diverse relazioni, il rinnovo del parco clienti e fornitori, lo sfruttamento del potenziale contributo di altre imprese (clienti e fornitori) per lo sviluppo delle capacità dell'azienda stessa.

Tra i due compiti non vi è una separazione netta, in quanto la gestione della macroposizione nella rete di mercato presuppone lo sviluppo di microposizioni e la gestione delle microposizioni ha come base la macroposizione da cui l'impresa trae le potenzialità di offrire prestazioni differenziali ai suoi singoli clienti.

Creare, concepire e trasferire valore al cliente sono i punti cardine delle attività di marketing, e non solo nei mercati business-to-business. La centralità della creazione del valore nei processi di scambio diventa evidente, quasi per definizione, nei mercati business-to-business, in quanto il valore economico rappresenta per i clienti il principale criterio di scelta del fornitore.

Gli elementi costitutivi del valore per il cliente sono così piuttosto diversi da quanto viene ipotizzato nella letteratura tradizionale di marketing che prende come riferimento la singola transazione. Nei mercati di largo consumo i comportamenti di scambio dei clienti riflettono in larga misura le caratteristiche e le condizioni della transazione proposta. La percezione del valore da parte del cliente è così legata alle decisioni di prodotto, distribuzione, promozione e prezzo, che definiscono il contenuto e le condizioni della transazione e di conseguenza diventano gli elementi costitutivi del valore – costi e benefici – per il cliente.

Nei mercati business-to-business, in conseguenza della dimensione temporale della relazione, il valore diventa funzione delle conseguenze che la relazione determina per l'azienda cliente.

Dunque, nel contesto relazionale, come quello dei mercati business-to-business, il problema centrale del marketing non si esaurisce pertanto nella configurazione delle condizioni della transazione, ma diventa piuttosto quello di gestire con continuità quattro tipi di attività tipiche di una relazione con il cliente, che ne rappresentano quattro dimensioni: *comunicazione*, *coordinamento*, *adattamento* e *monitoraggio dell'economia*. Ciascuna di queste implica di fatto una serie di scelte e di decisioni critiche che formeranno la relazione con il cliente.

### **Processi di marketing nei mercati business-to-business**

Il marketing management rappresenta la dimensione decisionale e l'attuazione delle capacità dell'impresa applicate ai diversi processi che la caratterizzano. Ciò significa che prima di dispiegare le proprie capacità l'impresa deve individuare anzitutto le competenze sulle quali può far leva, la loro sostenibilità nel lungo periodo, le loro caratteristiche distintive nell'ambito del territorio competitivo, il livello di apprezzamento presso i clienti attuali e potenziali, quanto e con quali strumenti siano trasferibili al mercato e ai clienti.

Una volta che si sia data una risposta, per forza di cose parziale e in ogni caso sempre non definitiva, il management dell'impresa deve individuare quali possono essere i processi d'attuazione delle capacità che vengono trasferite al mercato. In termini molto sintetici è questo il concetto sottostante all'espressione marketing management.

Il passo successivo è il dispiegamento delle capacità in azioni. Ciò comporta una accurata analisi e comprensione dei fenomeni di mercato in una prospettiva quantitativa, qualitativa e dinamica. Gli interrogativi cui l'impresa e il suo

management devono saper dare una risposta, per quanto approssimata sono: "*Saremo in grado di far apprezzare la nostra offerta ai clienti?*" "*Con quali mezzi?*" "*Attraverso quali processi interni di impresa e di mercato?*". Una "buona" risposta comporta che si sciolgano i tre interrogativi in modo congiunto, perché solo in questo modo si può "portare" l'impresa nel mercato e "portare" il mercato in impresa'.

Le fasi che consentono di rendere evidenti (e quindi fruibili) le capacità e di trasformarle in processi, in genere, si presentano assai "intrecciate" fra loro. Uno sforzo di chiarezza permette di individuare le seguenti:

- a) *Analisi delle capacità e dei processi*, con l'obiettivo di comprendere l'esistenza di eventuali sinergie e/o incompatibilità tra le une e gli altri; è naturale che la fase analitica si concentri in particolare sui processi critici e cerchi di evidenziare quale sia il set di capacità di cui l'impresa può disporre per fronteggiare le esigenze espresse dai processi critici stessi. In questo senso, naturalmente, il termine capacità va inteso in modo molto ampio;
- b) *Evidenziazione delle aree di intervento*, al fine di collocare le capacità di marketing management all'interno dei processi più rilevanti; si tratta, in ultima analisi, di comprendere le fonti del vantaggio competitivo e di renderle disponibili con adeguati investimenti materiali e immateriali.
- c) *Controllo delle operazioni e verifica dei risultati*, al fine, se necessario, di procedere a eventuali ri-orientamenti negli investimenti finalizzati allo sviluppo delle capacità e delle competenze atte alla gestione dei processi di mercato.

## 3.2 Le strategie di marketing per le imprese di servizi

Fino a tempi relativamente recenti, le imprese di servizi hanno fatto ricorso al marketing in misura minore rispetto alle imprese industriali, in quanto erano di piccole dimensioni, oppure si trattava di imprese professionali che non adottavano strumenti di marketing, oppure dovevano affrontare una domanda non sufficientemente elevata o, al contrario, scarsamente competitiva. Oggi la situazione è decisamente cambiata.

### ...altre tre "P"

L'approccio tradizionale al marketing che prevede le quattro "P"<sup>12</sup> funziona in modo ottimale per i beni, mentre nel caso dei servizi vi sono altri elementi che meritano una certa attenzione. Booms e Bitner hanno suggerito di aggiungere altre tre "P" per il marketing dei servizi: *Personale*, *Presentazione fisica* e *Processo*. Poiché la maggior parte dei servizi viene offerta da “persone”, la selezione, l'addestramento e la motivazione dei dipendenti può determinare una grande differenza nella soddisfazione del cliente. Teoricamente, i dipendenti dovrebbero dimostrare competenza, attitudine a prendersi cura dei clienti, prontezza, iniziativa, capacità di soluzione dei problemi e positività.

Le imprese tentano anche di dimostrare la propria qualità di servizio tramite la presentazione fisica, quindi l'esperienza diretta del cliente e l'ambiente in cui egli la vive.

Infine, le imprese che offrono servizi possono scegliere diversi processi per fornire il proprio servizio: i ristoranti hanno sviluppato stili differenti, ad esempio caffetteria, fast food, buffet, o servizio a lume di candela.

Le modalità di fruizione di un servizio sono influenzate da molteplici elementi. Si consideri, ad esempio, un cliente che visita una banca per ottenere un prestito. Il cliente vede altri clienti in attesa per il suo stesso servizio e per altri servizi. Il cliente vede anche un ambiente fisico costituito da un edificio, un ambiente interno, apparecchiature, arredamento. Vede anche il personale della banca e tratta con l'incaricato dei prestiti. Non visibile – "dietro le quinte" – vi è l'intero processo di produzione e un sistema di organizzazione che supporta le attività visibili. Pertanto,

---

<sup>12</sup> Le variabili, che tradizionalmente si includono nel marketing mix, sono le 4P, teorizzate da Jerome McCarthy e riprese in seguito da molti altri: Product (Prodotto), Price (Prezzo), Place (Distribuzione), Promotion (Comunicazione).

l'esito del servizio e il fatto che la persona rimanga fedele al fornitore dello stesso sono influenzati da una grande quantità di variabili.

In relazione a tale complessità, Christian Gronroos ha rilevato come il marketing dei servizi non richieda solo un marketing rivolto all'esterno, ma anche un marketing interno e un marketing interattivo. Il *marketing esterno* descrive la normale attività di preparazione, valutazione dei prezzi, distribuzione e promozione del servizio ai clienti. Il *marketing interno* descrive il lavoro di addestramento e di motivazione dei dipendenti a servire i clienti nel modo migliore. Berry ha valutato che il contributo più importante del dipartimento di marketing consiste nell'essere *"eccezionalmente attenti al fatto che tutti, all'interno dell'organizzazione, adottino pratiche di marketing"*.

Per alcuni servizi, i clienti non sono in grado di giudicare la qualità tecnica, nemmeno dopo aver ricevuto il servizio. Dal momento che la maggior parte dei servizi presenta elevate caratteristiche di "sperimentazione" e di "fiducia", l'acquisto del servizio è decisamente rischioso per il consumatore, comportando diverse conseguenze. Innanzitutto, i consumatori di servizi generalmente si fidano maggiormente del passaparola che della pubblicità. In secondo luogo, osservano attentamente il prezzo, il personale e gli indizi fisici per giudicare la qualità. In terzo luogo, sono estremamente fedeli ai fornitori di servizi che li soddisfano.

I fornitori di servizi hanno tre compiti: incrementare la differenziazione rispetto alla concorrenza, la qualità del servizio e la produttività.

### *La gestione della differenziazione*

Le aziende di servizi si lamentano frequentemente della difficoltà di differenziare i propri servizi. La deregolamentazione dei principali settori dei servizi (comunicazioni, trasporti, energia, banche) ha scatenato un'intensa concorrenza basata sui prezzi. Il successo delle linee aeree a basso costo ha dimostrato che molti utenti si preoccupano più del prezzo piuttosto che della qualità del servizio. Se i clienti considerano un servizio sostanzialmente omogeneo, si preoccupano maggiormente del prezzo rispetto al fornitore.

Tuttavia, anche i servizi possono essere differenziati. L'alternativa alla competizione sui prezzi consiste nello sviluppo di un'offerta, una consegna o un'immagine differenziata.

### *Offerta*

L'offerta può comprendere elementi innovativi. Il servizio atteso dal cliente è chiamato *pacchetto di servizio primario*; a questo, il fornitore può aggiungere delle *caratteristiche di servizio secondarie*. Nel settore delle linee aeree, i fornitori hanno introdotto diversi servizi secondari come la proiezione di film, la vendita di prodotti, un servizio telefonico in volo, o i programmi "frequent-flyer" che favoriscono i viaggiatori abituali. Marriott, ad esempio, predispone stanze d'albergo per i viaggiatori "high-tech" che richiedono una stanza dotata di computer, fax e posta elettronica.

Molte imprese utilizzano il Web per offrire servizi secondari che non sarebbe stato possibile realizzare in precedenza.

### *Consegna più rapida e ottimale*

L'impresa di servizi può differenziarsi progettando un sistema di consegna migliore e più rapido. Esistono tre livelli di differenziazione.

Il primo è *L'Affidabilità*: alcuni fornitori sono più affidabili in termini di puntualità della consegna, completezza degli ordini e velocità di gestione degli stessi.

La seconda è *l'Elasticità*: alcuni fornitori posseggono migliori capacità di gestione delle emergenze, nella restituzione di prodotti, e nella risposta alle richieste.

La terza è *L'Innovatività*: alcuni fornitori creano sistemi informativi migliori, si avvalgono di codici a barre e pallet misti, cercando di favorire il consumatore in ogni modo.

### *Immagine*

Le imprese che forniscono servizi possono differenziarsi anche quanto a simboli e marche.

### *La gestione della qualità del servizio*

La qualità del servizio di un'impresa viene messa alla prova ad ogni erogazione. Il cliente si crea un'aspettativa sulla qualità del servizio in base alle esperienze precedenti, al passaparola e alla pubblicità. I clienti confrontano il *servizio percepito* con il *servizio atteso*. Se il servizio percepito è inferiore al servizio atteso, i clienti risulteranno delusi. Se il servizio percepito è all'altezza o superiore alle aspettative, essi sceglieranno nuovamente questo fornitore

Parasuraman, Zeithaml e Berry hanno formulato un modello di qualità del servizio che evidenzia i principali requisiti per la fornitura di un servizio di alta qualità. Il modello identifica cinque gap (“divari”) che caratterizzano una erogazione non soddisfacente:

- 1) *Divario fra aspettative del consumatore e percezione del management*: non sempre i manager percepiscono correttamente ciò che il consumatore desidera.
- 2) *Divario fra percezione del management e specifiche qualità del servizio*: il management potrebbe percepire correttamente i desideri dei clienti, ma senza definire un modello di prestazione.
- 3) *Divario fra specifiche di qualità ed erogazione*: il personale può essere male addestrato, incapace, o non intenzionato a raggiungere lo standard richiesto; oppure può ricevere direttive contraddittorie, come ad esempio la richiesta di dedicare del tempo all'ascolto dei clienti e contemporaneamente di servirli velocemente.
- 4) *Divario fra erogazione del servizio e comunicazioni esterne*: le aspettative del consumatore sono influenzate dalle affermazioni fatte dai rappresentanti dell'impresa e nelle pubblicità.
- 5) *Divario fra servizio percepito e servizio atteso*: questa divergenza si verifica quando il consumatore percepisce in modo errato la qualità del servizio.

Gli stessi ricercatori hanno trovato cinque elementi determinanti della qualità di servizio, elencati di seguito in ordine di importanza.

1. *Affidabilità*: la capacità di svolgere il servizio promesso in modo sicuro e preciso.
2. *Disponibilità*: l'intenzione di aiutare i clienti e di fornire un servizio tempestivo.
3. *Sicurezza*: la competenza e la cortesia dei dipendenti, e la loro capacità di trasmettere fiducia e complicità.
4. *Empatia*: l'interesse e l'attenzione rivolte ai clienti.
5. *Elementi tangibili*: l'aspetto degli elementi fisici, delle attrezzature, del personale e del materiale informativo.

Diversi studi hanno dimostrato che le aziende di servizi di successo condividono alcune prassi operative: un concetto strategico, una tradizione di impegno da parte del top management nei confronti della qualità, standard elevati, adozione di tecnologie

self service, sistemi per il monitoraggio delle prestazioni dei servizi e dei reclami dei clienti, attenzione alla soddisfazione dei dipendenti.

#### *Concetto strategico*

Le principali aziende di servizi hanno una "fissazione" per il cliente. Conoscono chiaramente il proprio cliente finale e i suoi bisogni. Hanno sviluppato una strategia distintiva finalizzata a soddisfare tali bisogni.

#### *Standard elevati*

I migliori fornitori di servizi definiscono elevati standard di qualità. Si può distinguere fra imprese che offrono un servizio "discreto" da quelle che offrono un servizio "impeccabile" e che puntano all'eliminazione completa dei difetti.

#### *Sistemi di monitoraggio*

Le migliori imprese controllano costantemente le performance del proprio servizio e di quello dei concorrenti. Esse raccolgono l'opinione dei consumatori per sondarne i livelli di soddisfazione. Si avvalgono di acquisti comparativi, acquisti "fantasma", sondaggi tra i clienti, moduli di suggerimenti e lamentele, gruppi di controllo, lettere al presidente. Si deve intraprendere un'azione correttiva ogni qualvolta che le performance scendono sotto il livello minimo accettabile.

Inoltre, si dovrebbero elevare gli obiettivi nel corso del tempo.

#### *Soddisfazione dei dipendenti e dei clienti*

Le migliori imprese di servizi sanno che un atteggiamento positivo da parte dei dipendenti favorisce la fedeltà del cliente.

Data l'importanza di un atteggiamento positivo dei dipendenti, le imprese di servizi devono attrarre i migliori dipendenti disponibili. Devono offrire prospettive di carriera, non solo un lavoro. Devono progettare un programma di formazione adeguato, e fornire un supporto e dei riconoscimenti per prestazioni elevate. Possono avvalersi di reti intranet, newsletter interne, note quotidiane e tavole rotonde per migliorare l'attenzione rivolta al cliente.

È importante monitorare regolarmente il livello di soddisfazione dei dipendenti nei confronti del loro lavoro. In *"The Customer Comes Second"*, Rosenbluth e Peters si spingono oltre, affermando che i dipendenti, e non i clienti, devono diventare l'obiettivo principale se l'impresa vuole soddisfare realmente i propri clienti.

## Capitolo 4: I progetti operativi di Marketing svolti

Di seguito verranno presentati i progetti di Marketing in cui sono coinvolto, con impegno più o meno intenso in relazione alle mie competenze, durante lo stage svolto in Esperio.

Le aree tematiche a cui sono riconducibili i progetti sono tre:

1. *Area commerciale e acquisizione nuovi clienti*
2. *Area gestione interna e acquisizione NetWorker*
3. *Area promozionale*

La modalità di presentazione scelta è quella della Scheda Descrittiva, poiché permette di focalizzare l'attenzione del lettore sulle caratteristiche salienti di ogni progetto. L'utilizzo delle Schede Descrittive permette infatti di evidenziare se un progetto appartiene alla sfera della consulenza o della formazione, il target a cui è rivolto, gli obiettivi che ogni progetto si prefigge di raggiungere, ecc.

Infine, per ogni progetto, viene mostrata una Case History che mostra i successi conseguiti da Esperio attraverso i vari progetti. Per alcuni di essi, invece, o perché rientrano nella gestione interna del network, o perché non sono ancora stati resi operativi, viene descritto lo stato di avanzamento dell'opera.

## 4.1 Area commerciale e acquisizione nuovi clienti

### ***Invitaci a cena!***

#### **Tipologia**

Consulenza (Strumento di Analisi)

#### **Target**

Piccola-Media impresa

#### **Destinatari**

Titolari/Imprenditori

#### **Obiettivo**

L'ipotesi sottostante l'intervista è quella di arrivare ad offrire una relazione sintetica che da un lato dia già spunti di valore e stimoli all'azione, dall'altro permetta ad Esperio di offrire una proposta di consulenza focalizzata.

Altro aspetto è quello di offrire la disponibilità del network a sondare possibilità di strumenti finanziari alternativi rispetto a quelli impiegati, sia in termini bancari che di private equity.

#### **Descrizione**

Esperio offre alle aziende che lo desiderano uno strumento di analisi dello stato di salute aziendale che permette all'imprenditore ed alla direzione di confrontarsi con un gruppo di professionisti specializzati in settori ed aree aziendali diverse.

Nel corso di una sessione di approfondimento conoscitivo modulabile in funzione del contesto aziendale e della disponibilità del vertice, il network Esperio verifica la sostenibilità del modello di business e offre la sua lettura della situazione aziendale.

#### **Processo**

L'analisi viene effettuata utilizzando una griglia di indagine. Questa griglia segue una struttura logica più che procedurale dato che è più opportuno riuscire a cogliere dalla struttura narrativa dell'interlocutore elementi fondamentali di valutazione. Per questa ragione le griglie vengono create "ad-hoc" per ogni interlocutore.

Nel corso della conversazione è importante partire con domande inizialmente generali e poi approfondire mantenendo sempre un approccio con domande essenzialmente aperte per poi andare ad indagare con domande chiuse sui punti più

specifici che si vogliono sondare. (esempio: “Come sta andando?”, “Quali sono le aree su cui è focalizzato?”)

Le aree di analisi sono 5:



*Figura 4.1 - Le 5 Aree di analisi*

a) Sistema Strategico Commerciale

- Conoscenza del Mercato, in termini di Clienti, Opinion Leaders, Concorrenti
- Valutazione del sistema Competitivo e dei fattori di successo
- Valutazione delle risorse e delle competenze distintive
- Dinamiche di marginalità aziendale

b) Sistema Logistico Produttivo

- Tempistiche di risposta al mercato
- Sistema produttivo e logiche di make or buy
- Efficacia dei processi, tecnologie e impianti
- Indicatori
- Fornitori: tempi, competenze, rapporti di forza

c) Sistemi Informativi e Processi

- Esigenze Informative e Strumenti a Supporto delle Decisioni
- Budget e Programmazione
- Base dati aziendale e sua utilizzazione

d) Sistema Organizzativo e Relazionale

- Clima interno
- Coinvolgimento, Motivazione e Allineamento
- Patrimonio di Competenze ed eventuale ricambio (passaggio generazionale, rigenerazione competenze per quiescenza...)
- Gestione della Delega e degli errori
- Gestione delle Esperienze e dei progetti anche non di successo
- Eventi e strumenti relativi alle Persone attivati nell'ultimo anno

e) Sistema Economico-Finanziario

- Struttura economica e di marginalità
- Flussi finanziari

Propedeutico al momento di valutazione vi è un momento di raccolta informativa e di studio da valutare in funzione del potenziale del cliente.

Alla fine dell'incontro verrà rilasciato un report al soggetto intervistato, comprensivo di una sintesi dello stato di salute dell'azienda, delle problematiche e delle possibili soluzioni attuabili, seguito da un report dettagliato inviato uno o due giorni dopo l'incontro.

L'unico costo che dovrà sostenere l'imprenditore sarà il conto della cena.



Figura 2.2 – Il flyer promozionale del progetto "Invitaci a Cena!"

## Case History

Un primo caso di successo si è avuto con l'incontro, avvenuto a metà Gennaio 2010, con la società SMS.it, la prima azienda fornitrice a livello globale di applicazioni e soluzioni per la messaggistica mobile bidirezionale, e specializzata nella pianificazione, nello sviluppo e nelle forniture di servizi e soluzioni di telefonia mobile ad alte prestazioni.

Il "menù della cena" comprendeva l'analisi di tre aree significative: Sistema Strategico Commerciale, Sistemi Informativi e Processi, Sistema Organizzativo e Relazionale.

### I. Sistema Strategico Commerciale:

- Conoscenza del Mercato, in termini di Clienti, Opinion Leaders, Concorrenti
- Valutazione del sistema Competitivo e dei fattori di successo
- Valutazione delle risorse e delle competenze distintive

### II. Sistema Informativo e Processi:

- Esigenze Informative e Strumenti a Supporto delle Decisioni
- Budget e Programmazione

### III. Sistema Organizzativo e Relazionale:

- Clima interno
- Coinvolgimento, Motivazione e Allineamento
- Patrimonio di Competenze ed eventuale ricambio
- Eventi e strumenti relativi alle Persone attivati nell'ultimo anno

Al termine della cena è stato restituito un primo feedback, seguito pochi giorni dopo da un report dettagliato. L'esito dell'analisi ha così stimolato il titolare della società a richiedere ad Esperio un programma formativo che trattasse gli strumenti di solidità per gli "Intangibles"<sup>13</sup>.

Il percorso sviluppato da Esperio tocca 4 temi fondamentali nella gestione degli intangibles: saper condividere, saper proporre, saper dialogare e saper procedere insieme.

I livelli e le aree di intervento, in funzione delle tematiche citate, riguardano in prima battuta la creazione/rafforzamento della cultura organizzativa aziendale, passando attraverso il coinvolgimento e la motivazione individuale, per poi affrontare i comportamenti organizzativi a livello di gruppi. La cultura della sicurezza rappresenta l'ultima area di intervento su cui agire.

Nel progetto sono state inserite anche informazioni dettagliate in merito ai tempi e ai costi del percorso formativo sviluppato.

Dopo una breve fase di trattativa, agli inizi di Febbraio è stato avviato il progetto con una durata prevista di 6 mesi.

---

<sup>13</sup> Il termine Intangible (Intangibile), spesso definito anche Capitale Intellettuale, indica l'insieme delle risorse a disposizione di una azienda rilevanti per la sua capacità competitiva ed il suo valore. L'intangibilità non si riferisce all'immaterialità del capitale intellettuale, bensì al fatto che esso non è facilmente traducibile in termini finanziari.

## ***Feedback 360°***

### **Tipologia**

Formazione (Strumento di Analisi)

### **Target**

Media-Grande impresa

### **Destinatari**

Manager (di ogni livello), Responsabili HR, Responsabili Formazione.

### **Obiettivo**

L'analisi fornisce delle indicazioni riguardanti la necessità per l'azienda di avviare possibili progetti formativi, che siano essi di comunicazione o di sviluppo della leadership, o altro ancora.

Se utilizzato come strumento interno, l'esito dell'analisi fornisce una base strutturata per la definizione di promozioni e aumenti salariali. In generale permette l'instaurazione di una politica retributiva basata sulla valutazione periodica della performance.

### **Descrizione**

Il Feedback 360° è uno strumento che, attraverso una serie di valutazioni incrociate permette di raccogliere le percezioni che ciascuna persona ha di se stessa e quelle che su di lui hanno il suo capo (ove presente), i suoi colleghi e i suoi collaboratori (ove presenti), al fine di analizzare le attitudini/capacità e comportamenti individuali.

Il confronto tra tali percezioni fornisce indicazioni preziose per impostare un piano di sviluppo manageriale mirato.

Le Aree della valutazione possono essere le seguenti:

- capacità organizzativa
- capacità di risoluzione di problemi
- capacità di pianificazione e di pensiero strategico
- capacità relazionali e manageriali
- capacità comunicative
- capacità di lavoro in squadra
- capacità di leadership

L'analisi sarà mirata su un livello definito di management. Potrà inoltre essere limitata ad una sola area o estesa a tutte le aree aziendali.

### Processo

Per ragionare sulla struttura del Feedback 360°, si parte dalla rappresentazione schematica dell'organizzazione oggetto dell'analisi.

I concetti chiave ai quali si fa riferimento sono i seguenti.

- **Area:** Indica la macroarea, il settore a cui fanno capo i singoli individui. Per esempio, Area Commerciale, Area Produzione, Area Amministrazione, etc.
- **Funzione:** Indica (all'interno di un'area) la specifica funzione. Per esempio, all'interno dell'Area Commerciale, potranno esservi le funzioni: Commerciale Italia, Commerciale Estero, Marketing, Trade, etc.
- **Livello:** Indica il livello gerarchico all'interno dell'organigramma aziendale. Il livello zero è quello più alto.

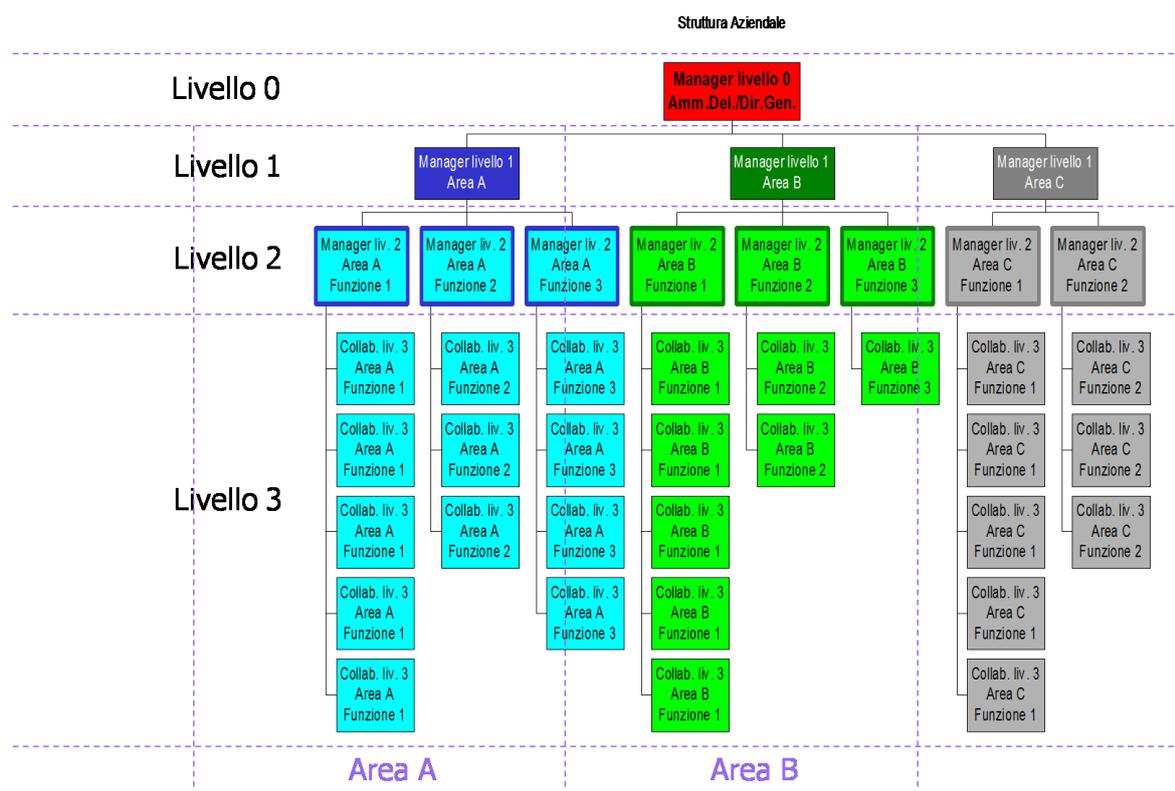


Figura 4.3 - Esempio di organigramma aziendale

Supponendo che si intenda effettuare l'analisi sul management di secondo livello dell'area A (nulla cambia se si intende analizzare più aree contemporaneamente), ciascuno dei manager di II livello (nell'esempio sono 3) dovrà:

- Valutare se stesso
- Essere valutato dal proprio capo (manager di liv.1)
- Essere valutato dai propri colleghi (manager di pari livello, nell'esempio sono 2)
- Essere valutato dai propri collaboratori (di terzo livello)

Ogni valutazione viene effettuata compilando un questionario anonimo, il quale è composto da un insieme di affermazioni. Per ogni affermazione il “valutatore” deve esprimere il suo grado di accordo/disaccordo rispetto alla sua percezione della persona che sta valutando.

Il tempo complessivo richiesto per la compilazione di un singolo questionario viene stabilito a priori. Da notare che il numero di affermazioni e il tempo richiesto per la compilazione di ogni questionario non sono standard poiché ogni Feedback 360° viene modellato in base alle reali esigenze e caratteristiche del cliente.

Una volta ricevuti tutti i questionari completati, si passa all'analisi dei risultati e alla creazione dei Report. Nel fare ciò, Esperio si avvale dello strumento “Microsoft Office Access”. Attraverso l'utilizzo di tabelle e l'elaborazione di opportune query si ottiene un primo report dettagliato, contenente tutte le risposte in merito ad ogni Capitolo, Tema, Affermazione.

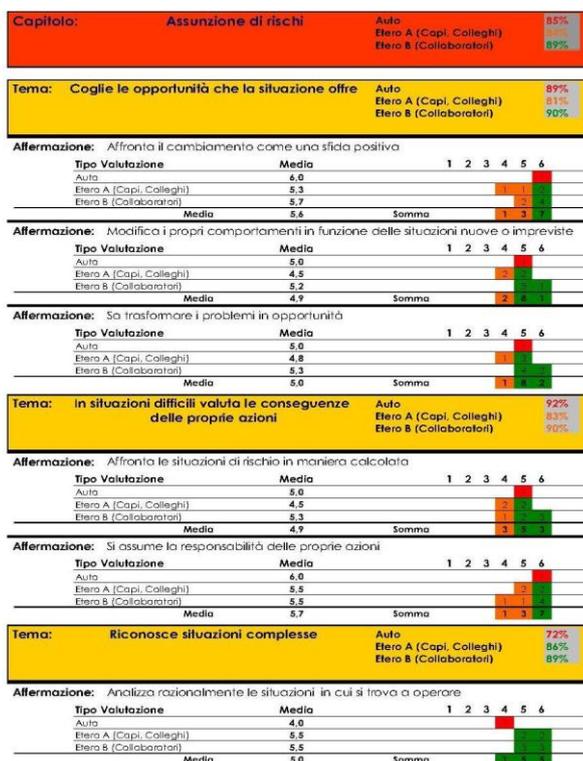


Figura 4.4 - Esempio di Report dettagliato relativo al "Feedback 360°"

Una volta completata questa operazione, si passa alla creazione dei report grafici, che permettono una visione di insieme della situazione. Di seguito sono riportati due esempi.

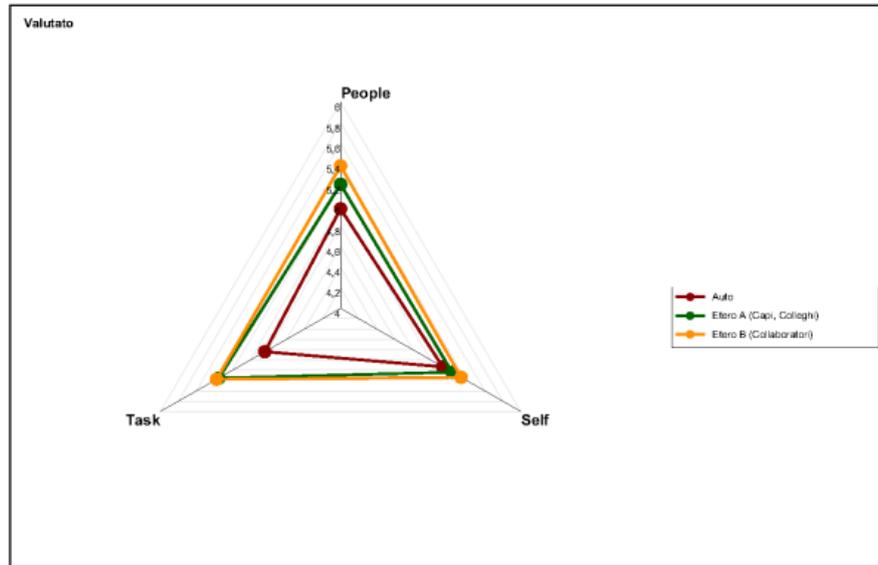


Figura 4.5 - Esempio di Report grafico relativo al "Feedback 360°"

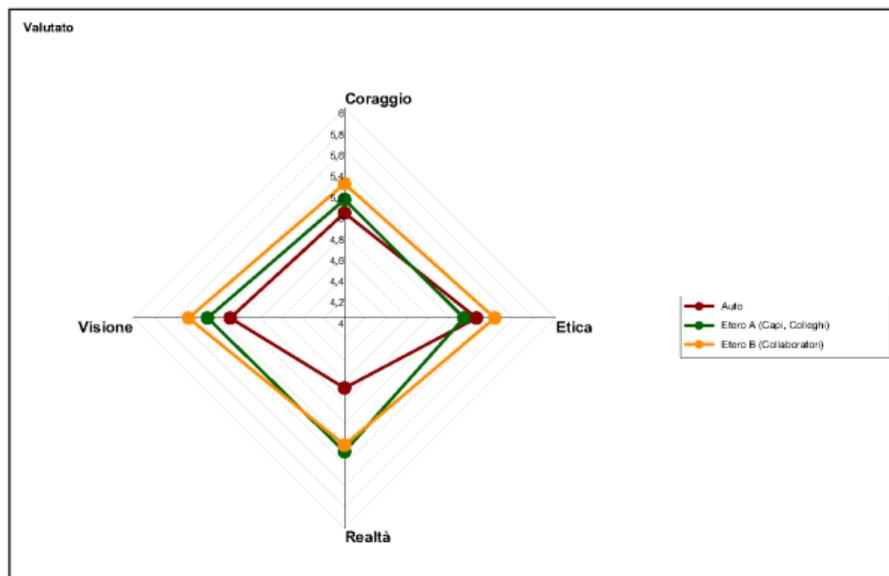


Figura 4.6 - Esempio di Report grafico relativo al "Feedback 360°"

La restituzione dei Report avviene attraverso una modalità simile a quella del Coaching.

Prima di mostrare il report con i risultati al valutato, gli vengono illustrate le tematiche e si chiede a quest'ultimo di indicare in quali punti si sente più forte, in quali secondo lui viene percepito meno forte dagli altri, ecc.; successivamente si mostra il report entrando nel dettaglio, evidenziando i messaggi che risultano più importanti, i più anomali e alla fine, in chiusura di colloquio, si cerca di fissare degli impegni per andare a gestire la situazione, attraverso progetti di consulenza e/o di formazione.

### **Case History**

Nel mese di Dicembre 2009 è stata effettuata un'analisi 360° online all'Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali (ALDAI). Dopo qualche settimana sono stati consegnati i risultati dell'analisi, nelle due forme di report (grafico e di dettaglio), indicando anche le possibili aree di intervento.

Sulla base dell'esito del Feedback 360° è stato richiesto ad Esperio di sviluppare un progetto che avesse come tematiche: Team, Competenze, Performance, Balanced Scorecard (BSC).

Il percorso proposto per ALDAI comprendeva quindi quattro fasi:

- I. **TEAM:** Intervento formativo; Integrazione; Sviluppo del team
- II. **COMPETENZE CHIAVE:** Workshop legato all'intervento formativo; Definizione partecipata del modello delle competenze ALDAI.
- III. **PERFORMANCE:** Creazione di un sistema per la valutazione di Competenze & Potenziale, Posizione, Performance, Incentivi e Piani di crescita.
- IV. **BALANCED SCORECARD:** Mission e Obiettivi; Linee guida, Indicatori e Target; Misuratori di Performance.

La traccia del progetto è visibile nella tabella sottostante.

FASE	MODALITA'	DETTAGLIO CONTENUTI / OBIETTIVI	PARTECIPAZIONE			
			DIREZIONE	PRESIDENZA	IMPIEGATI	CONSULENTI COINVOLTI
<b>TEAM</b>	FORMAZIONE ESPERIENZIALE 2 GIORNATE (POSSIBILMENTE RESIDENZIALE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consolidamento della conoscenza reciproca e costruzione della fiducia.</li> <li>✓ Rafforzamento ed integrare il team ALDAI</li> <li>✓ Sviluppo delle competenze trasversali: comunicazione, ascolto, lavoro in team, competenze manageriali</li> </ul>	✓		✓	MASSIMO BORGATTI FABIO BORDIGONI ALESSIO SURIAN
<b>COMPETENZE CHIAVE</b>	WORKSHOP CON MODALITA' PARTECIPATIVA (4+4 ore)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisi punti di forza e aree di miglioramento del gruppo emersi durante il corso .</li> <li>✓ Parallelismi con situazione e circostanze lavorative.</li> <li>✓ Identificazione delle competenze trasversali chiave.</li> <li>✓ Creazione partecipata del MODELLO DELLE COMPETENZE ALDAI (futura base del sistema di valutazione)</li> </ul>	✓	✓	✓	MASSIMO BORGATTI ALESSIO SURIAN DANIELE BELLOMO
<b>PERFORMANCE</b>	CONSULENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definizione di ruoli e posizioni</li> <li>✓ Descrizione di posizioni e mansioni</li> <li>✓ Declinazione del modello delle competenze per i differenti ruoli</li> <li>✓ Implementazione logica del sistema di valutazione (competenze, performance e potenziale)</li> <li>✓ Implementazione logica del sistema premiante</li> <li>✓ Ausilio alla scelta/realizzazione dello strumento software</li> </ul>	✓			MASSIMO BORGATTI LUCA MARCOLIN
<b>BALANCED SCORECARD</b>	CONSULENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definizione/revisione la missione aziendale</li> <li>✓ Definizione linee guida e obiettivi</li> <li>✓ Individuazione dei processi importanti, delle variabili e definizione dei target sugli indicatori scelti</li> <li>✓ Individuazione delle iniziative (azioni/comportamenti) che si intende intraprendere per perseguire i target fissati</li> <li>✓ Legame tra sistema di valutazione della performance e BSC</li> </ul>	✓			FABIO BORDIGONI GIAMPAOLO PACINI

Tabella 4.1 - Il progetto Esperio proposto ad ALDAI

La dirigenza ALDAI ha subito accettato la proposta presentata da Esperio, in merito sia al progetto che alle ipotesi di costo, e ha deciso di partire nel mese di Gennaio con le prime due fasi del progetto.

Da questa opportunità ne sono nate successivamente altre relative ai possibili scambi Esperio-ALDAI. In particolare, da un lato Esperio concede particolari sconti sui progetti futuri sviluppati per ALDAI, mentre quest'ultima si impegna a fissare incontri di conoscenza con i dirigenti di potenziali aziende interessate ad Esperio e a promuovere seminari ed incontri tematici relativi ai servizi di consulenza e formazione offerti da Esperio.

## 4.2 Area gestione interna e acquisizione networkers

### **€speuro**

#### **Tipologia**

Strumento di gestione interno

#### **Destinatari**

NetPartner e NetWorker Esperio

#### **Obiettivo**

L'utilizzo della banca €speuro permette di tener conto di ogni singolo contributo apportato ad Esperio da ogni partecipante al network (ore di tempo dedicate al network, contatti freddi (potenziali) segnalati, contatti caldi (reali/effettivi) segnalati, colleghi coinvolti in esperio, ecc.), e quindi di avere una stima puntuale dei costi sostenuti. Servirà, inoltre, a rafforzare ulteriormente il network, sia in termini di condivisione di Vision, Mission e Valori, sia in termini di condivisione delle informazioni e delle opportunità di lavoro.

#### **Descrizione/Processo**

L'€speuro è la moneta virtuale interna del network ESPERIO.

La banca €speuro, permette di dissociare temporalmente (e transitoriamente) il valore delle prestazioni e dei contributi individuali da parametri prettamente monetari.

Ciascun NetWorker, infatti, accumula €speuri sul proprio conto lavorando per Esperio o portando ad esso i propri contatti e ciascun €speuro guadagnato è legato ad un progetto specifico (quello sul quale si è prestata l'opera) oppure è "universale" se acquisito apportando dei contatti o prestando l'opera direttamente per lo sviluppo del Network.

In caso di coinvolgimento in un progetto che non sarà chiuso (non accettato dal cliente), gli €speuri accumulati confluiranno sul conto generale.

Esistono quindi tanti "Conti" quanti sono i progetti avviati da Esperio, ed un ulteriore Conto Generale non riconducibile a nessun progetto. Ciascun conto di progetto viene riscosso al termine del progetto stesso, mentre il "conto ESPERIO" viene riscosso a fine semestre o in base alla decisione del Comitato Guida.

## Stato di avanzamento dell'opera

Il progetto €speuro è diventato effettivamente operativo a partire dal 1° Gennaio 2010

Nell'ultimo incontro societario del 2009 è stato determinato in maniera analitica il valore della moneta €speuro.

Le due legende sottostanti riportano rispettivamente:

- Le possibili modalità di guadagno degli €speuri
- Le voci che compongono il database della banca €speuro, per permettere agli affiliati la corretta compilazione della tabella dei “Depositi”, che andrà ad alimentare automaticamente il “Conto per Persona” ed il “Conto per Progetti”.



Figura 4.7 - Il valore dell'€speuro

ESPERIO ENERGY FOCUS FLOW L'€SPEURO	
Persona	Inserire Nome e Cognome (completi)
Ruolo	Netpartner o Networker
Conto	Per le attività di sviluppo generiche di ESPERIO, indicare conto "Generale ESPERIO" per le attività finalizzate ad un cliente / progetto, indicare il nome del progetto
Cliente	Per le attività di sviluppo generiche di ESPERIO, indicare cliente "ESPERIO" per le attività finalizzate ad un cliente, indicare il nome del cliente
Tipo	Sviluppo, Consulenza o Formazione
Attività	Breve descrizione della/e attività
Ore fisse	Numero di ore dedicate ad appuntamenti/visite, in orari fissati da ESPERIO
Ore libere	Numero di ore dedicate senza vincolo di orario alle attività
Contatti freddi	Numero di contatti freddi segnalati (semplici segnalazioni di aziende potenzialmente in target)
Contatti Caldi	Numero di contatti caldi segnalati (segnalazioni di aziende in target e intercessione presso il contatto interno per facilitare il contatto)
Appuntamenti	Numero di appuntamenti direttamente fissati con aziende in target e con interlocutori decisionali
Coinvolto Collega	Numero di giornate offerte ad un collega ESPERIO all'interno di un progetto NON Esperio
Coinvolto da Collega	Numero di giornate effettuate all'interno di un progetto NON Esperio grazie al contatto di un collega Esperio

Figura 4.8 - La legenda della Banca €speuro

Il Conto per Persona è la tabella che contiene gli €speuri guadagnati dai NetPartner e NetWorker Esperio, a seconda che i progetti riguardino l'area della Consulenza, della Formazione o dello Sviluppo.

Somma di €SPEURI		chette di colon			Totale
Etichette di riga		Consulenza	Formazione	Sviluppo	complessivo
NerPartner 3			4,50		4,50
NerPartner 8				9,00	9,00
NerPartner 4			0,50		0,50
NerPartner 1				3,00	3,00
NerPartner 2		7,25		1,00	8,25
NerPartner 6				1,33	1,33
NerPartner 7		-	1,00	1,00	-
NerPartner 5			5,25	2,00	7,25
NerWorker 2				0,40	0,40
NerWorker 1			0,50	1,00	1,50
NerWorker 3			1,50		1,50
NerPartner 9				5,00	5,00
NerPartner 10		1,00			1,00
NerPartner 11		2,00			2,00
NetWorker 4		-	1,00	-	1,00
NerPartner 12		-	2,00	-	2,00
<b>Totale complessivo</b>		<b>10,25</b>	<b>8,25</b>	<b>23,73</b>	<b>42,23</b>

Tabella 4.2 - Il Conto per persona della Banca €speuro

Il Conto per Progetti presenta anch'esso la suddivisione nei tre ambiti: Consulenza, Formazione e Sviluppo. Nello specifico, riporta gli €speuro guadagnati in corrispondenza di ogni progetto.

Somma di €SPEURI		Etichette di colon			Totale
Etichette di riga		Consulenza	Formazione	Sviluppo	complessivo
Esperio				23,73	23,73
Generale Esperio				19,73	19,73
Invito a cena				1,00	1,00
Progetto Sicurezza				3,00	3,00
Società 6			3,00		3,00
Progetto per Società 6			3,00		3,00
Società 5			0,50		0,50
Società 5			0,50		0,50
Società 2		4,25			4,25
Progetto per Società 2		4,25			4,25
Società 3			4,50		4,50
Progetto per Società 3			4,50		4,50
Società 1		3,00			3,00
Progetto per Società 1		3,00			3,00
Società 4			0,50		0,50
Progetto per Società 4			0,50		0,50
Società 7			2,25		2,25
Progetto per Società 7			2,25		2,25
Società 8			1,50		1,50
Progetto per Società 8			1,50		1,50
Società 9		1,00			1,00
Progetto per Società 9		1,00			1,00
Società 10		2,00			2,00
Progetto per Società 10		2,00			2,00
Cliente Networker		-	2,00	-	2,00
Progetto Networker		-	2,00	-	2,00
Cliente Netpartner		-	2,00	-	2,00
Progetto Netpartner		-	2,00	-	2,00
<b>Totale complessivo</b>		<b>10,25</b>	<b>8,25</b>	<b>23,73</b>	<b>42,23</b>

Tabella 4.3 - Il Conto per progetti della Banca €speuro

## Capitolo 4 – I progetti operativi di Marketing svolti

Infine troviamo la tabella dei Depositi, che, come indicato sopra, viene continuamente aggiornata dai NetPartner e dai NetWorker ogniqualvolta essi partecipano ad un progetto, che sia esso rivolto a società esterne o ad Esperio stessa.

											Tasso	Tasso	Tasso	Tasso	Tasso			Totale
											0,25	0,13	0,07	0,33	1,00			42,2
Persona	Ruolo	Fascia Costo	Conto	Cliente	Tipo	Attività	Ore fisse	Ore libere	Contatti freddi	Contatti caldi	Appuntamenti	Coinvolto Collega	Coinvolto da Collega	ESPEURI				
NetPartner 1	Netpartner	2	Generale Esperio	Esperio	Sviluppo	Sviluppo regolamento	4	8	0	0	0			3,0				
NetPartner 2	Netpartner	3	Progetto per Società 1	Società 1	Consulenza	Incontro e elaborazione progetto	4							3,0				
NetPartner 2	Netpartner	3	Progetto per Società 2	Società 2	Consulenza	Incontro e elaborazione progetto	4	10						4,3				
NetPartner 2	Netpartner	3	Invito a cena	Esperio	Sviluppo	Proposta contatti					3			1,0				
NetPartner 3	Netpartner	3	Progetto per Società 3	Società 3	Formazione	Incontro	6							4,5				
NetWorker 1	Networker	1	Progetto per Società 4	Società 4	Formazione	Incontro	2							0,5				
NetPartner 4	Netpartner	1	Progetto per Società 5	Società 5	Formazione	Incontro	2							0,5				
NetPartner 5	Netpartner	3	Progetto per Società 6	Società 6	Formazione	Incontro	4							3,0				
NetPartner 5	Netpartner	3	Progetto per Società 7	Società 7	Formazione	Incontro	3							2,3				
NetPartner 5	Netpartner	3	Generale Esperio	Esperio	Sviluppo	Proposta contatti					6			2,0				
NetPartner 6	Netpartner	2	Generale Esperio	Esperio	Sviluppo	Proposta contatti					1			0,3				
NetPartner 6	Netpartner	2	Progetto Sicurezza	Esperio	Sviluppo	Sviluppo progetto Sicurezza		8						1,0				
NetPartner 7	Netpartner	2	Progetto Sicurezza	Esperio	Sviluppo	Sviluppo progetto Sicurezza			8					1,0				
NetWorker 1	Networker	1	Progetto Sicurezza	Esperio	Sviluppo	Sviluppo progetto Sicurezza			8					1,0				
NetWorker 2	Networker	1	Generale Esperio	Esperio	Sviluppo	Proposta contatti				6				0,4				
NetPartner 8	Netpartner	3	Generale Esperio	Esperio	Sviluppo	Gestione Economico finanziaria	8	24						9,0				
NetWorker 3	Networker	2	Progetto per Società 8	Società 8	Formazione	Incontro	3							1,5				
NetPartner 9	Netpartner	1	Generale Esperio	Esperio	Sviluppo	Gestione sito			40					5,0				
NetPartner 10	Netpartner	2	Progetto per Società 9	Società 9	Consulenza	Incontro	2							1,0				
NetPartner 11	Netpartner	2	Progetto per Società 10	Società 10	Consulenza	Incontro	4							2,0				
NetWorker 4	Networker	2	Progetto Networker	Cliente Networke	Formazione	Coinvolgimento da NetPartner 12							1	-1,0				
NetPartner 12	Netpartner	2	Progetto Networker	Cliente Networke	Formazione	Coinvolgimento da NetWorker 4								1	-1,0			
NetPartner 7	Netpartner	2	Progetto Netpartner	Cliente Netpartn	Formazione	Coinvolgimento da NetPartner 12							1	-1,0				
NetPartner 12	Netpartner	2	Progetto Netpartner	Cliente Netpartn	Formazione	Coinvolgimento da NetPartner 7								1	-1,0			

Tabella 4.4 - Conto generale dei Depositi della Banca Espeuro

I tre conti presentati sono aggiornati al 25 Febbraio 2010.

Nel rispetto della privacy societaria, i nominativi dei NetPartner e NetWorker sono stati sostituiti da sigle fittizie (es. NetPartner 1, NetWorker 3, etc.). Per lo stesso motivo sono stati mascherati anche i dati relativi alle società coinvolte nei progetti, a meno che non si trattasse di progetti interni a Esperio.

## ***Master Esperio***

### **Tipologia**

Formazione

### **Destinatari**

NetPartner, NetWorker e NetSpinner Esperio

### **Obiettivo**

Questa tipologia di formazione permette a ciascuno di avere lo spazio per presentare se stesso e la propria attività ai colleghi, favorendo quindi la conoscenza di ogni membro dell'organizzazione. Inoltre, attraverso le piccole pillole formative che ognuno offre ai colleghi, l'insieme delle pillole comporrà un percorso articolato, una sorta di Master per Consulenti Esperio (e/o per Formatori).

Gli obiettivi raggiungibili sono quindi: la conoscenza, la formazione reciproca e lo sviluppo di progetti o piani di lavoro operativi.

### **Descrizione/Processo**

La formazione, erogata attraverso lunghe ore di aula, sta lentamente dissolvendosi verso nuove modalità, dove i confini tra momento lavorativo e momento di apprendimento diventano meno rigidi. La nuova formazione incanala l'intelligenza collettiva permettendo ad ogni persona di essere contemporaneamente utente e produttore della conoscenza. La nuova formazione diventa pervasiva, permanente, in grado di adattarsi ai tempi, agli spazi, alle culture delle organizzazioni e dei singoli.

Le Pillole Formative rappresentano, infatti, una sorta di master articolato in brevissime docenze di un'ora e mezza circa, con argomenti molto variegati ed erogati dagli stessi NetPartner e NetWorker.

### **Case History**

Il 1 Febbraio 2010, presso il Cortile Cafè di Bologna, si è svolto il primo incontro formativo Esperio.

Le pillola formativa, presentata da tre NetWorker Esperio, ha avuto come tema centrale la "Sicurezza come valore d'impresa". Al fine di creare valore aggiunto per il lettore, si è scelto di riportare la "Pillola" in versione integrale.

### *Premessa*

La sicurezza è una competenza socialmente costruita capace di sviluppare pratiche lavorative ed organizzative in grado di tutelare il benessere individuale e l'equilibrio ambientale.

Le conoscenze sulla sicurezza fanno parte del sapere individuale e del contesto storico/culturale e si esplicitano attraverso l'esperienza quotidiana.

La tecnologia migliora i macchinari e i dispositivi di sicurezza, i responsabili aziendali affinano le prassi di prevenzione e protezione, la legge si preoccupa del loro esatto utilizzo. Tuttavia, gli strumenti tecnici e normativi non sempre riescono a fornire un contributo esaustivo, dal punto di vista teorico e pratico, ai problemi di sicurezza e prevenzione.

Il progetto formativo proposto pone al centro dell'attenzione l'individuo e le sue dinamiche relazionali, con il fine di far emergere le competenze necessarie per individuare i possibili rischi presenti nell'attività professionale e “giocare d'anticipo” nella loro prevenzione.

Essenziale è la partecipazione attiva dei soggetti coinvolti, veri protagonisti nella costruzione di conoscenze e abilità maggiormente efficaci.

### *Oltre la formazione*

L'allargamento del profilo di competenze richieste al lavoratore e l'aumento della complessità delle pratiche professionali si traduce in un forte bisogno di aggiornamento delle conoscenze e di rafforzamento delle capacità relazionali, primi e fondamentali propulsori di azioni e decisioni.

Ma cosa viene assimilato ed utilizzato dopo l'intervento formativo? Spesso il risultato è l'autoformazione. Ogni singolo individuo arricchisce la propria cassetta degli attrezzi sviluppando una sorta di gelosia delle competenze quanto mai inopportuna nel campo della sicurezza sul lavoro.

Uno dei rischi più sottovalutati è quello dell' “atomismo delle competenze” ossia la possibilità che i soggetti generino culture locali che nel tempo creano barriere e ambiguità, aumentando le distanze e cristallizzando fratture sempre più difficilmente colmabili, soprattutto in condizioni di emergenza.

L'impegno di Esperio è quello di ricercare le possibili soluzioni in grado di ridurre i rischi dell'autoreferenzialità, di rendere più vitali i processi di apprendimento e di diffondere la certezza che gli effetti della formazione saranno riconosciuti, condivisi e capitalizzati.

*Verso una cultura della sicurezza*

Esperio propone un nuovo approccio formativo, basato sulla sensibilità alla responsabilità sociale della nuova cultura d'impresa, il cui fine operativo e filosofico è quello dell'assimilazione culturale delle conoscenze sulla sicurezza.

Le competenze specifiche proprie di una struttura organizzativa sono inserite all'interno di settori professionali tra i quali la comunicazione non sempre si rende necessaria. Gli aspetti funzionali della specializzazione e della gerarchizzazione delle competenze perdono tuttavia la loro validità se riferiti all'ambito della sicurezza e della prevenzione.

La sicurezza, infatti, ha l'obbligo di essere pervasiva e trasversale, pena la sua inefficacia.

E il mancato allineamento da parte di pochi individui agli obiettivi aziendali sulla prevenzione può comportare rischi le cui conseguenze si riflettono su tutta l'organizzazione.

Inoltre, la sicurezza viene spesso percepita come una leva di inefficienza operativa e come un legame costringente che influisce fastidiosamente sulle azioni quotidiane.

Una cultura aziendale orientata alla sicurezza dovrebbe essere in grado di rendere ben percepibili i rischi quotidiani e “invisibili” e “indolori” le norme.

Gli aspetti normativi, all'aumentare della consapevolezza del valore della sicurezza, vengono assorbiti dalla cultura aziendale e di conseguenza la loro corretta applicazione diviene più semplice ed efficace.

Questo approccio prende in considerazione la cultura ed i valori dell'azienda e delle persone che vi operano ed è orientato al chiarimento della politica datoriale quale premessa per:

- sviluppare la consapevolezza interiore e l'educazione alla sicurezza
- sfruttare l'opportunità di migliorare l'efficienza e l'immagine aziendale

In tal senso va inteso il parallelo della Sicurezza con i principi della Qualità, da cui riprende la visione e la costruzione sistemica, la trasversalità operativa ed alcuni strumenti gestionali.

### *L'approccio metodologico*

Il nostro approccio metodologico ha come principale finalità lo sviluppo di un percorso formativo in grado di fornire uno strumento teorico e pratico permanente, che non si esaurisca con la fine del ciclo didattico, ma che si consolidi nel tempo.

Il metodo adottato prevede, infatti, una partecipazione attiva alle dinamiche che concorrono alla costruzione di una cultura aziendale basata sulla sicurezza: la condivisione delle conoscenze, la diffusione delle informazioni e delle buone pratiche, l'apprendimento di comportamenti efficaci.

Esperio propone un approccio metodologico flessibile, in cui le fasi di intervento che strutturano l'iter formativo sono appositamente articolate per adattarsi al contesto sociale, ambientale ed organizzativo in vista di una maggior coerenza e validità.

### *Fase formativa*

La fase formativa si sviluppa attraverso 2 unità didattiche collegate:

#### ➤ Corso d'aula normativo/culturale

*Il “Salto di qualità culturale”: dal vincolo legislativo all'opportunità per l'impresa.*

Dallo scorso anno è in vigore il Dlgs 81/08, nuovo Testo Unico per la Sicurezza, con il quale è stato fatto un riassetto del corpus legislativo e soprattutto una riforma improntata alla responsabilizzazione sociale e al miglioramento delle prestazioni dell'impresa. E' prevista l'adozione di un modello di organizzazione per il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza, una valutazione dei rischi più rigorosa (in particolare per la gestione degli appalti e delle imprese esterne), requisiti di capacità professionale ed esperienza per le figure responsabili del sistema sicurezza, percorsi formativi e partecipativi qualificanti. Il tutto al fine di evitare le conseguenze del pesante apparato sanzionatorio. In tal senso il nuovo Testo unico si ricollega ai dettati del Dlgs 231/2001 che estende la responsabilità della persona fisica del datore di lavoro a tutta l'azienda.

Tale “salto culturale”, che a partire dal vertice coinvolge tutti i livelli gerarchici, dovrebbe favorire la responsabilizzazione delle persone rispetto ad una riduttiva interpretazione burocratica dei vincoli di legge.

Questa unità didattica si pone l'obbligo e l'obiettivo di far capire l'evoluzione normativa, le principali modifiche del T.U. 81/08 rispetto alla 626/94 e le premesse culturali e valoriali collegate ad una produttiva gestione dei rischi aziendali attraverso le seguenti tematiche:

- Gli attori della Sicurezza in azienda
- Gli impatti dei nuovi capisaldi legislativi
- La nuova documentazione della sicurezza, il DUVRI
- Il modello organizzativo e partecipativo
- La Non Sicurezza
- Pensiero e Uomo Sicuro
- Progettazione e Qualità della Sicurezza

➤ Corso socio-psicologico ed esperienziale

*“La sicurezza in azienda: dall’assimilazione culturale all’esperienza come veicolo di conoscenza”*

Obiettivo principale del corso è trasformare il comportamento sicuro da obbligo imposto a consapevole scelta di condotta.

Questa fase prevede una stretta co-partecipazione ed una ragionata alternanza tra momenti d’aula e momenti outdoor – e si occuperà dell’assimilazione (valoriale e culturale) e della diffusione di tutto ciò che afferisce alla sicurezza aziendale. L’articolazione didattica riguarderà, in particolare:

- La teoria della motivazione alla sicurezza
- La propensione psicologica al rischio: dal “rambismo” alla presa di coscienza
- L’ottimismo non realistico
- Gli aspetti sociali della sicurezza: l’influenza sociale e la diffusione della responsabilità
- I rischi psico-sociali: stress, burnout, mobbing
- Le tecniche di comunicazione
- La costruzione e la diffusione della cultura sulla sicurezza

La fase esperienziale, che si svilupperà attraverso attività in ambiente naturale e in ambiente lavorativo, è fondamentale per la comprensione e la diffusione dei comportamenti più efficaci in termini di sicurezza aziendale.

Le principali aree di competenza degli esercizi outdoor legati alla sicurezza e alla prevenzione riguardano:

- La crescita della fiducia interpersonale
- La soluzione dei conflitti
- Il problem solving
- Il lavoro di gruppo
- L'assunzione di responsabilità
- La gestione delle emergenze
- La leadership

L'apprendimento dall'esperienza, attraverso la simulazione di eventi reali e concreti, è una leva vitale per riflettere sulle prassi consolidate e per comprendere ed applicare nuove modalità operative e di intervento.

## 4.3 Area promozionale

### *Cartoline per la Consulenza*

#### Tipologia

Consulenza

#### Target

Piccola-Media impresa

#### Destinatari

Imprenditori, Titolari, Amministratori Delegati, Direttori Generali o Manager con potere decisionale.

#### Descrizione/Obiettivo

L'idea di creare delle cartoline relative all'area consulenza di Esperio è nata in corrispondenza della definizione della formula imprenditoriale della società. Analizzando le competenze specifiche di ogni NetPartner e NetWorker è stato possibile delineare una lista di “prodotti” inerenti l'ambito consulenziale.

Il passo successivo è stato quello di trasformare la lista in vere e proprie cartoline, ognuna delle quali contiene una descrizione di massima dei singoli “prodotti”.

L'utilizzo delle cartoline è finalizzato alla presentazione dell'offerta Esperio, consentendo all'interlocutore di avere una chiara visione dei “prodotti” di consulenza appartenenti al portafoglio Esperio.

#### Stato di avanzamento dell'opera

Le cartoline per la consulenza sono state appena completate, ma non sono state ancora testate presso i potenziali clienti.



Figura 4.9 - Esempio fronte/retro delle Cartoline Esperio per la Consulenza

## ***Cartoline per la Formazione***

### **Tipologia**

Formazione

### **Target**

Media-Grande impresa

### **Destinatari**

Imprenditori, Titolari, Amministratori Delegati, Direttori Generali o HR Manager, Responsabili Formazione.

### **Descrizione/Obiettivo**

L'idea di creare delle cartoline relative all'offerta formativa di Esperio è nata in corrispondenza della definizione della formula imprenditoriale della società. Analizzando le competenze specifiche di ogni NetPartner e NetWorker è stato possibile delineare una lista di "prodotti" inerenti l'ambito formativo.

Il passo successivo è stato quello di trasformare la lista in vere e proprie cartoline, ognuna delle quali contiene una descrizione di massima dei singoli "prodotti".

L'utilizzo delle cartoline è finalizzato alla presentazione dell'offerta Esperio, consentendo all'interlocutore di avere una chiara visione dei progetti formativi appartenenti al portafoglio Esperio.

### **Case History**

Le cartoline per la Formazione sono state già utilizzate, con grande successo, con almeno 30 clienti. Oltre all'impatto visivo positivo, sono risultate di grande aiuto nella presentazione dell'offerta Esperio.

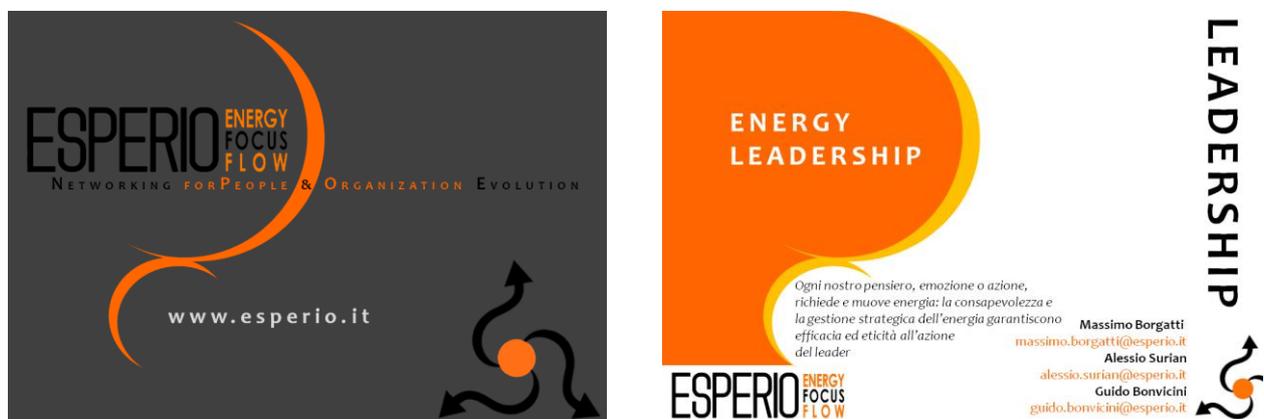


Figura 3.10 - Esempio fronte/retro delle Cartoline Esperio per la Formazione

## ***Libro Bianco sulla Crisi***

### **Tipologia**

Consulenza

### **Target**

Piccola, Media e Grande impresa, Associazioni di categoria, Enti e Pubblica Amministrazione Locale.

### **Destinatari**

Tutti, poiché rappresenta un'operazione di comunicazione ad ampio spettro.

### **Obiettivo**

Obiettivo di tale documento è quello di trasmettere la visione di Esperio in merito alla Crisi che ha coinvolto ogni paese del Mondo per acquisire credibilità agli occhi degli interlocutori.

### **Descrizione/Processo**

Il processo che ha portato alla creazione del “Libro bianco sulla crisi” è partito dall'acquisizione dei contenuti relativi alle possibili cause generatrici della crisi. Dopo un primo incontro introduttivo (fine Aprile 2009) utile a definire gli obiettivi del documento e lo schema logico da seguire, è stato creato un documento online che permettesse ad ogni affiliato Esperio di esprimere il proprio pensiero.

Terminato questo processo, si è passati alla creazione vera e propria del libro, che mi ha visto coinvolto in prima persona. In sintesi, il libro parte con la descrizione delle possibili cause della crisi e di ciò che irrimediabilmente è cambiato a seguito di questo evento. Nella seconda parte, vengono illustrate delle soluzioni per porre rimedio a questa sconvenevole situazione, e infine il pensiero di Esperio in merito a tutto ciò. Si è pensato, dunque, di creare un documento in PowerPoint che sintetizzasse i contenuti del libro, per permettere a chiunque una lettura meno noiosa e per evitare di presentarsi ai clienti con il solito “tomo” con pretese di saggio.

L'ultimo passo ha visto Esperio pubblicare presso i potenziali clienti e presso i clienti acquisiti il documento in PowerPoint.

### **Case History**

In questo caso non è possibile parlare di Case History, poiché è difficile monitorare l'esito dell'operazione. Nonostante ciò, i feedback ricevuti sono stati numerosi e positivi. Nell'Appendice 5 è possibile prendere visione del libro, sia nella versione Word (completa) che in quella PowerPoint (sintetica).

## ***Outdoor BarCamp***

### **Tipologia**

Formazione

### **Target**

Piccola, Media e Grande impresa, Associazioni di categoria, Enti e Pubblica Amministrazione Locale.

### **Destinatari**

L'evento è aperto a imprenditori, manager, formatori, consulenti, persone interessate alla formazione esperienziale e all'outdoor training, referenti aziendali e responsabili delle Risorse umane.

### **Obiettivo**

Gli obiettivi di una simile iniziativa sono molteplici:

- Presentare, provare esperienze di apprendimento
- Favorire il libero pensiero, la curiosità, la divulgazione e la diffusione delle tematiche inerenti alla formazione esperienziale
- Creare e consolidare relazioni tra le figure che operano e/o fruiscono della formazione esperienziale
- Condividere metodologie e strumenti per la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi Outdoor
- Coinvolgere diverse figure del mondo della formazione (incluso i referenti aziendali)

### **Descrizione**

Il BarCamp è una non-conferenza che nasce dal desiderio delle persone di condividere e apprendere in un ambiente aperto e libero. È una non-conferenza collaborativa, dove chiunque può “salire in cattedra”, proporre un argomento e parlarne agli altri, e il cui tema di discussione è deciso dai partecipanti piuttosto che prestabilito in anticipo dagli organizzatori.

Le teorie di apprendimento più utilizzate nella formazione evidenziano come senza un adeguato ancoraggio alla vita reale delle persone non possa essere raggiunto un apprendimento vero, sufficiente e persistente. Tra le nuove strade formative la formazione esperienziale Outdoor Training rappresenta sicuramente una delle metodologie più efficaci ed efficienti. Si tratta di percorsi formativi svolti nella natura

ed all'aria aperta, in cui i partecipanti, incontrandosi fuori dai ruoli e dai contesti organizzativi consolidati e rigidi, vivono un'esperienza d'apprendimento emotivamente coinvolgente, affrontando attività e situazioni nuove e spesso impreviste. Ai momenti di azione, vengono affiancati momenti di valutazione in aula per riflettere sulle esperienze vissute, sviluppando così le competenze target e le capacità di apprendere dall'esperienza.

### **Case History**

In occasione del secondo compleanno di Esperio, è stato programmato un Outdoor Training BarCamp. L'evento, in programma il 26 e 27 Marzo 2010, si terrà presso l'Abbazia di Praglia a Teolo (Padova) (<http://www.praglia.it/index1.htm>).

Per la scelta delle tematiche da affrontare, è stata creata una pagina Wiki (<http://barcamp.org/OutdoorTrainingBarCamp02>) per permettere a chiunque di accedervi per inserire la propria proposta formativa.

Il Programma dell'evento viene liberamente e costantemente sviluppato da chiunque dimostri interesse alla partecipazione ed all'organizzazione del BarCamp; per questo motivo sarà in continua evoluzione fino al giorno prima dell'evento. Nel caso gli interventi formativi proposti diventino troppo numerosi, i partecipanti iscritti all'evento verranno invitati a dare le loro preferenze per selezionare le attività preferite.

La tabella sottostante riporta gli interventi registrati fino al 26 Febbraio 2010:

Titolo	Descrizione	Tempo
Night Walking	Camminare al buio in un bosco ci permette di osservare quali ostacoli stanno fuori e quali dentro di noi, ci consente di entrare in contatto con la parte profonda di noi o di osservare come evitiamo di farlo, ci obbliga a focalizzarci su un obiettivo e a dare il giusto peso ai soli dettagli rilevanti..	2 ore
Cooking Trapper	Cucinare è un ottima metafora per fare esercizio di TeamWork; se poi la cucina è rappresentata da un fuoco in mezzo ad un prato e poco altro .... diventa Problem Solving.	2 ore
Le virtù invisibili del rispetto	Quando in un'organizzazione il riconoscimento non ha una piena diffusione si crea una carenza di rispetto, come se fosse una merce troppo preziosa per essere distribuita a tutti. Una breve presentazione teorica e un esperimento a sorpresa in cui natura e immaginazione saranno le nostre linee guida.	Un ora circa
Energizzare il corpo (tra una attività e l'altra)	Una delle chiavi di efficacia dell'attività outdoor è quella di coinvolgere il fisico nel processo di esperienza e di apprendimento. Vi proporrò brevi serie di movimenti e posizioni con lo scopo specifico di ricreare equilibrio ed accumulare energia.	spots da 10-15 minuti
Small technique, metafore e debriefing	Un repertorio di attività più o meno complesse da svolgere in gruppo, su un prato, in un bosco o in riva ad un torrente. La capacità di creare metafore coerenti e di condurre ad arte un debriefing da parte del facilitatore, rende queste tecniche dei potenti catalizzatori dell'apprendimento.	spots da un'ora
Serata in giallo	Un modo diverso di affrontare i temi del problem solving, della creatività e del team building. Ci aiuteranno l'impareggiabile Sherlock Holmes, il fido Watson ed una schiera di irregolari di Baker Street. Guardatevi le spalle, l'assassino potrebbe essere tra voi!	due ore circa
Teatro in pillole	Chi ha detto che per mettere in scena un musical sono necessari una compagnia di attori professionisti e mesi di prove? Il copione lo abbiamo, ci servono un regista, un costumista, un tecnico luci, un addetto marketing e qualche aspirante attore che abbia voglia di allargare la propria zona di comfort...	due ore circa
Color Q <sup>®</sup> Seminar	Non ci basta una vita per comprendere a fondo i misteri della nostra personalità. Può essere però che, con lo strumento giusto, con una simulazione divertente, con qualche esempio irriverente, questi misteri si dipanino come per incanto.	tre ore circa

Tabella 4.5 - Il programma degli interventi formativi proposti per il primo OutDoor BarCamp Esperio

## Conclusioni

Questa tesi ha mostrato uno spaccato della società Esperio, un Network di consulenza e formazione nato meno di due anni fa. Gli obiettivi preposti erano rivolti all'analisi di tre tratti salienti:

- La struttura del network e il sistema competitivo
- La strategia intrapresa dalla società
- I progetti operativi di marketing svolti

L'elaborato si apre con una definizione del network Esperio, sia per evidenziare le peculiarità della particolare struttura organizzativa societaria, sia per far comprendere fin da subito al lettore l'idea filosofica che sta alla base della nascita del network.

Sempre in questa prima fase, viene descritto l'assetto organizzativo che si è venuto a delineare nei primi mesi di vita del network e che prevede tre livelli di coinvolgimento (NetPartner, NetWorker, NetSpinner), basati su due fattori: l'allineamento filosofico e la disponibilità ad investire in Esperio. Sono state poi mostrate la Vision, la Mission e i Valori aziendali, seguiti da una breve descrizione riguardante gli organismi di governance aziendale.

A conclusione di questa prima parte sono state definite, attraverso l'utilizzo di uno schema logico, la formula imprenditoriale, il vantaggio competitivo, la segmentazione e il ciclo di vendita della società, prima di passare all'analisi del portafoglio prodotti/servizi e alle modalità di approccio al mercato.

La seconda parte della tesi è iniziata con una trattazione sulla strategia d'impresa, definita come il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio. Dopo aver illustrato brevemente cosa si intende per strategia deliberata e strategia emergente, strategia di gruppo e strategia di business, si è passati dunque alla descrizione della strategia di Esperio. Il metodo adottato per definire la strategia societaria – piuttosto singolare – è stato quello dell'intervista, fatta al presidente della società Massimo Borgatti. La scelta è dipesa dalla volontà di riportare integralmente, ponendosi in una visione di lungo termine, quelle che sono le mosse strategiche che Esperio ha intenzione di mettere in atto nel breve-medio termine per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Nella terza parte si entra nel vivo della tesi, in quanto vengono affrontate, in linea teorica, le tematiche dei mercati business-to-business, del marketing industriale e del marketing rivolto alle società di servizi, quale è Esperio. In particolare, viene posto l'accento sull'importanza del concetto di relazione tra le organizzazioni appartenenti

ai mercati industriali, considerato il principale elemento distintivo rispetto al Marketing dei mercati B2C (Business-to-Consumer). La relazione è anche alla base della creazione di valore per il cliente (industriale).

La quarta ed ultima parte, il cuore della tesi, affronta i progetti operativi di Marketing svolti da Esperio. Questi progetti costituiscono gran parte della messa in atto della strategia descritta precedentemente e rappresentano, inoltre, i progetti in cui sono stato coinvolto. Questi progetti sono otto, e appartengono a tre categorie distinte:

- 1) “Invitaci a Cena!” e “Feedback 360°”. Il primo rappresenta un’insolita intervista – fatta durante una cena con l’interlocutore – con l’obiettivo di offrire spunti di valore e stimoli all’azione all’intervistato, e che permetta ad Esperio di offrire una proposta di consulenza focalizzata. Il secondo, anch’esso uno strumento di analisi, fornisce, attraverso la compilazione di un questionario ad-hoc, delle indicazioni riguardanti la necessità per l’azienda di avviare possibili progetti formativi. Entrambi sono quindi progetti volti all’acquisizione dei nuovi clienti.
- 2) “Espeuro” e “Master Esperio”. Questa tipologia di progetti è rivolta alla gestione interna del network e all’acquisizione nuovi NetWorker. L’Espeuro rappresenta la moneta virtuale di Esperio. L’utilizzo di questa moneta permette di tener conto di ogni singolo contributo apportato alla società e quindi di avere una stima puntuale dei costi sostenuti. Servirà, inoltre, a rafforzare ulteriormente il network, sia in termini di condivisione di Vision, Mission e Valori, sia in termini di condivisione delle informazioni e delle opportunità di lavoro. Anche il Master Esperio è rivolto all’interno dell’organizzazione, in quanto ogni membro della società potrà presentare se stesso e la propria “pillola” formativa ai colleghi, favorendo così, non solo la conoscenza, ma anche la formazione reciproca e lo sviluppo di progetti o piani di lavoro operativi.
- 3) “Cartoline per la Consulenza”, “Cartoline per la Formazione”, Libro Bianco sulla Crisi” e “Outdoor BarCamp”. Sono quattro progetti rivolti alla promozione di Esperio sul territorio nazionale. Le Cartoline per la Consulenza e le Cartoline per la formazione sono entrambe finalizzate alla presentazione dell’offerta Esperio, consentendo all’interlocutore di avere una chiara visione dei “prodotti” di consulenza/formazione appartenenti al portafoglio Esperio. Per quanto riguarda il Libro Bianco della Crisi, l’obiettivo è quello di trasmettere la visione di Esperio in merito alla Crisi che ha coinvolto ogni paese del Mondo per acquisire credibilità agli occhi degli interlocutori. Infine, l’Outdoor BarCamp, una non-conferenza collaborativa, dove chiunque può

proporre un argomento e parlarne agli altri, e il cui tema di discussione è deciso dai partecipanti piuttosto che prestabilito in anticipo dagli organizzatori, presenta una moltitudine di obiettivi, tra i quali: presentare e provare esperienze di apprendimento, favorire il libero pensiero, la curiosità, la divulgazione e la diffusione delle tematiche inerenti alla formazione esperienziale, creare e consolidare relazioni tra le figure che operano e/o fruiscono della formazione esperienziale, condividere metodologie e strumenti per la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi Outdoor e coinvolgere diverse figure del mondo della formazione (incluso i referenti aziendali).

Per ognuno di questi progetti è stata creata una scheda descrittiva che mostrasse la *tipologia* (consulenza, formazione o strumento di gestione interna), il *target* (Piccola, Media e Grande impresa, Associazioni di categoria, Enti e Pubblica Amministrazione Locale), i *destinatari* a cui è rivolto, nonché gli *obiettivi* che si intende raggiungere seguiti da una *descrizione* sintetica del progetto stesso.

Alla fine di ogni progetto è stata presentata una *case history* per mostrare come la messa in opera del progetto abbia permesso ad Esperio di conseguire determinati risultati positivi. Tuttavia, per alcuni progetti, non è stato possibile indicare un caso di successo, perché alcuni di questi progetti non sono ancora stati resi operativi. Per questo gruppo è stato mostrato lo stato di avanzamento dell'opera.

Premettendo che sono uno studente in procinto di laurearsi – e quindi senza le competenze e l'esperienza necessarie per poter dare una valutazione personale sulla società Esperio – posso affermare che:

- a) la gestione interna del network, seppur con tutti i problemi derivanti dal gestire i singoli individui che vi appartengono, è molto positiva. Questo si evince dal livello di partecipazione e dall'entusiasmo mostrato sino ad ora da tutti coloro che ruotano attorno ad Esperio, accompagnato da un'elevata efficienza nell'affrontare le problematiche che via via si presentano.
- b) La strategia delineata per Esperio e tradotta poi nei progetti operativi descritti nella tesi, ha cominciato fin da subito a portare ottimi risultati, sia nell'ambito consulenziale che in quello formativo. Questi risultati, oltre ad alimentare il fatturato della società, rappresentano il primo feedback sull'elaborazione stessa della strategia, e sono feedback positivi.

Personalmente non posso che ritenermi soddisfatto dell'esperienza lavorativa fatta in Esperio. Il merito va in gran parte al presidente Massimo Borgatti che mi ha

## Conclusioni

coinvolto in tantissime iniziative interessanti, permettendomi di vedere da vicino aspetti aziendali che fino a poco tempo fa potevo solo studiare sui libri di testo. Infine, la nota positiva è che egli ha deciso di tenermi in azienda per continuare a lavorare su progetti quali il “Feedback 360°” ed altri nuovi previsti per il futuro.

# Appendici

## Appendice 1

### ***La filosofia alla base di Esperio***

*“Tutto è energia. Ogni nostro pensiero è energia, ogni nostra emozione è energia, ogni nostra azione richiede e muove energia. La nostra natura e la nostra cultura, ci portano a ricercare energia (sotto forma di attenzione, gratificazioni, riconoscimento) dall’ambiente circostante e quindi anche dalle relazioni interpersonali: dipendenza energetica dall’esterno.*

*Questo schema comportamentale non è compatibile con le caratteristiche auspiccate per le organizzazioni di successo, per i loro leader e men che meno per noi consulenti e formatori!*

*La sfida di Esperio è quella di sperimentare e rendere efficace nel business l’approccio inverso: il network Esperio sarà per chi vi prende parte, una fonte di contatti, conoscenze e opportunità di lavoro.*

*Ogni Networker è stimolato a chiedersi: “Cosa posso fare per facilitare il lavoro dei miei colleghi?”, “Quali dei miei contatti o delle mie conoscenze potrebbero essere utili agli altri?”.*

*Esperio vuole dimostrare che non è utopia. Anzi, è l’unico modo per creare un sistema capace di produrre energia: idee, conoscenza, lavoro e business!”*

*Massimo Borgatti*

### **Il sistema ENERGY, FOCUS, FLOW**

#### *La struttura energetica umana*

L’essere umano è un’entità energetica. La sua energia si esprime (si accumula, fluisce e si consuma) su quattro differenti livelli:

- Livello fisico e del comportamento
- Livello emozionale (emozioni, sensazioni, sentimenti)
- Livello mentale (pensieri, ragionamenti)
- Livello della noosfera (condizionamenti sociali e culturali, giudizi, accordi interiori non sempre consapevoli)

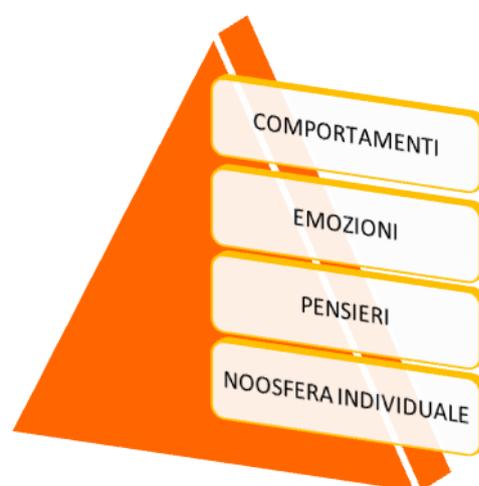


Figura 1 - La Piramide Energetica dell'uomo

Esistono legami di causa effetto che condizionano i differenti livelli energetici:

- La noosfera influenza il modo di pensare e di giudicare.
- Il pensiero determina buona parte delle emozioni fungendo di fatto da filtro tra la realtà oggettiva e quella soggettiva.
- Le emozioni sono spesso alla base dei comportamenti e dello stato fisico.

Prendere consapevolezza di questa struttura energetica e dei nessi causa effetto fornisce uno strumento di azione potente ed immediato su di se (per modificare comportamenti e stati d'animo non funzionali) e sugli altri (per comprenderne i comportamenti e per sostenerli nel cambiamento).

*ENERGY: energia e "Potere personale"*

Per cambiare, per crescere o per indirizzare in libertà la vita (professionale o privata) c'è bisogno di:

- disponibilità di "energia libera" (non impegnata in abitudini o routine sui vari livelli)
- attitudine a lasciare scorrere tale energia dentro se stessi (attraverso i differenti livelli) e tra se stessi e il mondo (gli altri, le esperienze, gli stimoli).

L'energia libera e la capacità di lasciarla fluire determinano il **Potere Personale**.

Il Potere Personale è indicativo della capacità delle persone di agire in libertà e con energia, non è assolutamente legato al "potere" gerarchico o politico esercitabile sugli altri.

Generalmente il Potere Personale è limitato da difficoltà su entrambi i fronti: da un lato, tutta l'energia personale è impegnata nelle abitudini, dall'altro ci si trova spesso a dover affrontare resistenze, più o meno forti, nel lasciare fluire liberamente l'energia.

*FOCUS: focalizzazione e consapevolezza*

Per giungere alla padronanza nell'utilizzo dell'energia occorre uno sforzo di focalizzazione e consapevolezza (FOCUS).

*A livello della Noosfera individuale:* nei primi anni della vita sono gli adulti (genitori) a scegliere su cosa e come focalizzare l'attenzione (cosa è giusto e cosa sbagliato, cosa è sicuro e cosa pericoloso, cosa si fa e cosa no). In sintesi gli accordi contenuti nella Noosfera individuale provengono in gran parte da condizionamenti antichi e spesso non più funzionali. E' possibile chiamare "**primo FOCUS**" la consapevolezza acquisita nella prima parte della vita e proveniente da scelte non personali.

*A livello mentale:* la mente parla senza sosta esprimendo pensieri, giudizi, intuizioni (“**dialogo interiore**”). Gran parte del lavoro mentale è basato sul “primo FOCUS” e di conseguenza ha una attinenza solo limitata alla realtà contingente: consuma energia senza produrre reali risultati. Occorre però fare attenzione a riconoscere tra le chiacchiere inutili gli spunti e le intuizioni utili.

*A livello emozionale:* il contatto diretto (non mediato) con il mondo esterno genera in emozioni funzionali ad affrontarlo con successo (paura, gioia, dolore, rabbia). Viceversa, il contatto con il mondo filtrato dal dialogo interiore genera invece emozioni non sempre funzionali all’azione, anzi spesso paralizzanti (limitazioni autoimposte, paure non fondate, sensi di colpa, senso di inadeguatezza, etc.). Queste ultime vengono definite “emozioni parassita”: bruciano energia senza spingere le persone all’azione.

*A livello dei comportamenti:* finché la struttura energetica di ognuno è imbrigliata tra primo FOCUS, dialogo interiore ed emozioni parassita, anche i comportamenti ne risentono con il rischio di risultare ripetitivi e non sempre scelti in totale libertà.

Attraverso la consapevolezza le persone potranno esercitare il proprio focus una seconda volta (“secondo FOCUS”) scegliendo in libertà come utilizzare (sui differenti piani a partire da quello degli Accordi) la propria energia.

#### *FLOW: Cambiamento e Trasformazione*

Per aumentare il proprio livello di energia (e quindi per accrescere il proprio “potere personale”), si hanno a disposizione tre differenti strade:

*La Ricanalizzazione dell’uso dell’energia personale:* sperimentare modi di pensare e di agire nuovi, mettersi nei panni dell’altro, lasciare fluire energie bloccate, sospendere il dialogo interiore.

*Il Risparmio dell’energia personale:* inventariare l’uso personale dell’energia e sospendere le abitudini che ne fanno uso significativo senza dare risultati in termini di benessere o di efficacia personale.

*Incremento dell’energia personale:* acquisire nuova energia attraverso azioni e tecniche specifiche.

## Appendice 2

### *Madonna*

Nel 1978, all'età di 20 anni, Madonna Luisa Ciccone andò a New York in cerca di lavoro come ballerina. Una serie di scritture di minore importanza come cantante e ballerina la portarono ad un contratto discografico e al suo primo album, “*Madonna*”, realizzato nel 1984, che vendette circa dieci milioni di copie in tutto il mondo, il suo secondo album, “*Like a virgin*”, realizzato nel 1985, vendette più di 12 milioni di copie. Nei 10 anni successivi Madonna riuscì a realizzare un'impresa straordinaria, creandosi un'immagine che superava ogni figura convenzionale nel mondo dello spettacolo. Divenne non solo una cantante pop, ma anche un'attrice e un'autrice. Divenne la cantante più pagata nel mondo guadagnando 80 milioni di dollari tra il 1985 e il 1991, di cui 20 nel solo 1991.

È difficile attribuire il merito del successo al suo talento superiore. Sebbene abbia evocato paragoni con stelle del passato – Marilyn Monroe, Greta Garbo e Mae West – le sue capacità sono modeste anche per gli standard della moderna musica pop. Non possiede la voce di Whitney Houston, l'abilità nella danza di Michael Jackson né il talento di autrice di testi musicali di Sinead O'Connor. Né si può ragionevolmente considerarla una bellezza straordinaria.

Per ricercare le ragioni del suo successo, vale innanzitutto la pena di ricordare che questo non è il prodotto di alcun mezzo di comunicazione di massa o dalla “protezione” di qualche imprenditore del mondo dello spettacolo. È unicamente il risultato dei suoi sforzi personali. Madonna è entrata nel campo della musica pop lottando tenacemente e, fin dal successo iniziale, ha diretto personalmente lo sviluppo della sua carriera. Si recò personalmente a Los Angeles nel 1982 per persuadere Freddie De Mann, il manager di Michael Jackson, a prenderla con sé ed eventualmente a scaricare Jackson. I due collaborano ancora. Madonna è il presidente di un gruppo di società, di cui De Mann è direttore generale. Nel 1992 i suoi dipendenti hanno raggiunto le 150 unità, ciascuno scelto personalmente da Madonna.

La sua iniziativa e risolutezza hanno rafforzato la carriera. Le sue camaleontiche trasformazioni e il suo atteggiamento durante le esibizioni dal vivo, i video musicali, i film, le pubblicazioni, celavano una straordinaria dedizione nei confronti di un solo traguardo: la ricerca dello status di superstar. Per più di dieci anni Madonna ha lavorato implacabilmente per commercializzare se stessa e per mantenere e rinnovare l'interesse e il richiamo popolare. È da più parti considerata una stakanovista che sopravvive dormendo poco e che raramente si prende delle vacanze. “*Sono una*

*persona molto disciplinata. Dormo un certo numero di ore per notte e mi piace svegliarmi e andare avanti con questo ritmo. Tutto questo mi consente di avere il controllo su tutto ciò che succede*". La sua carriera non è mai stata sviata in modo significativo da altri obiettivi. Gran parte delle sue relazioni personali hanno rappresentato dei passi verso nuovi settori di attività nella sua carriera. Il suo passaggio dalla danza alla musica fu assistito inizialmente da una relazione con un musicista rock, in seguito da una relazione con il disc-jockey John Benitex. Il suo ingresso ad Hollywood fece seguito al suo breve matrimonio con l'attore Sean Penn e ad una relazione con Warren Beatty. Come ha osservato Jeff Katzenberg, già direttore alla Disney: *"Ha sempre avuto una percezione chiara di se stessa, sia che fosse un'artista o una donna d'affari, ed è stata forte abbastanza da bilanciare tutto l'insieme. Tutte le volte che compare con un nuovo look, questo diventa di successo. Se succede una sola volta, si può trattare di fortuna; la seconda è una coincidenza, ma quando accade una terza volta siamo di fronte ad un talento straordinario. Madonna ci è già riuscita cinque o sei volte"*. Ci sono sorprendenti punti in comune tra le carriere di Madonna e di Evita Peron, che Madonna ha impersonato nella versione cinematografica del musical di Lloyd Webber. Hanno condiviso le umili origini, l'astuzia nel conoscere le "persone giuste" e un'inclinazione infallibile ad essere nel posto giusto al momento giusto.

Madonna ha dimostrato un'acuta consapevolezza delle chiavi di successo nel mondo dello "show biz". Per quanto riguarda la creazione di immagine e di interesse popolare, è maestra nel muoversi sullo stretto confine tra lo scioccante e l'inaccettabile. Non c'è nulla di nuovo nell'uso del sesso come strumento di marketing: la sua innovazione è stata nei sottili, e qualche volta neanche tanto, accenni di devianza sessuale, il ritrarre un immaginario pornografico (spesso utilizzato sotto il vessillo di "arte"), la contrapposizione di temi sessuali e religiosi. Mentre sviluppava questo suo richiamo per il cliente, riconobbe anche l'importanza degli «accessi» ai canali di distribuzione coltivando attentamente relazioni con i produttori e i promotori chiave.

Nello sviluppo e nel marketing dei prodotti ha seguito un approccio del "ciclo di vita del prodotto". Ciò può essere notato nelle diverse immagini che ha offerto di sé, che vanno dalla ragazza di strada, alla donna dalla femminilità ammaliante, alla dea della pornografia patinata con allusioni ad una sessualità sadomasochistica, sino a quella di madre. Questo è chiaro anche dallo spostamento della sua enfasi tra i diversi media. Quando le vendite dei suoi dischi si abbassarono (il picco delle vendite fu raggiunto con l'album "*True Blue*"), si focalizzò maggiormente sulle esibizioni dal vivo, i nove spettacoli del suo "*Blond Ambition Tour*" incassarono 40 milioni di dollari nel 1991.

Durante gli anni '90 si è concentrata sempre più sui film, ottenendo risultati limitati fino al successo nel 1996 con “*Evita*”. Dato che la sua carriera appare tutte le volte in declino, ha dimostrato una straordinaria abilità nell'effettuare mosse pubblicitarie brillanti e rinnovare la sua immagine e il suo appeal.

Il suo approccio richiede un utilizzo molto attento dei suoi talenti naturali e delle sue doti. La sua principale abilità sta nel disegnare e progettare immagini che combinino la musica, la danza, il teatro, la presenza fisica e il suo senso dello stile. I suoi punti deboli come cantante sono compensati dal suo forte affidamento alla tecnologia, alla suggestione sessuale e a una schiera di personale di supporto che include musicisti, ballerini e designer. Questi sono efficacemente integrati grazie alla sua visione creativa e alla sua capacità progettuale.

Come per tutti gli altri “fornitori di fantasia” che riscuotono successo (per esempio la Walt Disney Company), quello di Madonna dipende soprattutto dalla sua attenzione ossessiva per il dettaglio. La sua ostinazione sul controllo si riflette nell'organizzazione delle varie aree di attività. Nel 1992 ha costituito la Maverick Inc., una joint venture con la Time Warner. Oltre alla quota che le spetta sui profitti della Maverick, Madonna ha un salario annuo di 8 milioni di dollari. Il desiderio di avere il controllo commerciale e artistico ha portato al suo rifiuto di appoggiare e reclamizzare i prodotti. La sola eccezione è rappresentata dalla Pepsi che, in cambio di tre annunci pubblicitari, ha pagato 3 milioni di dollari e ha sponsorizzato la sua tournée di concerti.

L'attività della Maverick rappresenta tuttavia un altro passo nell'evoluzione strategica di Madonna. Adesso che la sua carriera si avvicina alla maturità, la Maverick fornisce uno strumento per utilizzare il suo intuito creativo e promozionale e la sua esperienza, offrendo un gran numero di specialisti di talento che ha radunato intorno a sé per far emergere nuovi artisti e sviluppare nuove attività. Come Madonna stessa ha osservato: “*Ho conosciuto queste persone lungo il cammino della mia carriera e voglio portarle con me in qualunque posto vada. Le voglio incorporare nella mia piccola fabbrica di idee. Entro anche in contatto con molti giovani talenti in cui credo come imprenditrice*”. Sebbene diversi progetti di Madonna abbiano perso somme significative di denaro (il libro “*Erotica*” in maniera considerevole), i ricavi complessivi del suo impero finanziario sono stati impressionanti. La sua ricchezza personale supera i 100 milioni di dollari. Come osserva Harry Scolinos, un avvocato di Los Angeles: “*Un giorno vorrei trasferire il suo forte senso degli affari su qualcuno con una specializzazione ad Harvard*”.

## ***Il generale Giap e le guerre in Vietnam, 1948-1975***

*“Siamo riusciti a realizzare tutti gli obiettivi logistici e tattici che avevamo fissato. Nel momento culminante della guerra, l'esercito era in grado di far entrare e uscire dal Vietnam quasi un milione di soldati l'anno, nutrirli, vestirli, alloggiarli, dotarli di armi e munizioni e, in generale, offrire loro un sostegno migliore di quanto qualsiasi altro esercito abbia mai potuto ricevere [...] Sul campo di battaglia, l'esercito era imbattibile. Missione dopo missione, le forze dell'esercito vietcong e del Vietnam del Nord vennero cacciate indietro con perdite terribili. Tuttavia, alla fine, fu il Vietnam del Nord, e non gli Stati Uniti, ad uscirne vittorioso. Come abbiamo potuto ottenere un successo così grande e al tempo stesso fallire così miseramente?”*

Pur disponendo dell'esercito più grande dell'Asia sud-orientale, il Vietnam del Nord non poteva tenere testa al Vietnam del Sud, poiché quest'ultimo era appoggiato dalla maggiore potenza militare e industriale del mondo, gli Stati Uniti. Il Vietnam del Sud e il suo alleato vennero sconfitti non da risorse superiori, ma da una strategia superiore. Il Vietnam del Nord ottenne quella che Sun Tzu definisce come la forma più alta di vittoria: la resa del nemico.

Il principale artefice della formulazione della strategia militare attuata dal Vietnam del Nord fu il generale Vo Nguyen Giap. Nel 1944, egli divenne il capo delle forze di guerriglia Vietmihn, mantenne il comando dell'esercito nordvietnamita fino al 1974 e fu ministro della Difesa fino al 1980. La sua strategia era basata sulla teoria della guerra rivoluzionaria in tre fasi enunciata da Mao Tse Tung: resistenza passiva, durante la quale si cerca un appoggio politico; guerriglia militare, finalizzata all'indebolimento del nemico e alla costruzione della forza militare; controffensiva generale. Nel 1954, Giap si sentì abbastanza forte per iniziare la fase finale della guerra contro i francesi e la vittoria di Dien Bien Phu confermò pienamente la sua strategia. Il metodo utilizzato contro il Vietnam del Sud e il suo alleato statunitense fu simile, come spiega Giap:

*“La strategia da noi adottata fu [...] intraprendere una battaglia che durasse per lungo tempo [...] Solo una guerra a lungo termine ci poteva consentire di utilizzare al massimo le nostre carte politiche vincenti, superare le nostre condizioni di svantaggio materiale e trasformare la nostra debolezza nella nostra forza. Il principio al quale ci siamo ispirati è stato quello di mantenere ed incrementare le nostre forze, limitandoci ad attaccare quando la vittoria era certa ed evitando di farlo se ciò poteva procurarci perdite [...].”*

La strategia di Giap era fondata su un'unica risorsa, quella per la quale i comunisti avevano una superiorità schiacciante: la volontà di combattere. Come ha osservato Clausewitz, teorico militare del diciannovesimo secolo, la guerra richiede che il governo, i militari e la gente abbiano un obiettivo comune. Tale uniformità di intenti non è mai stata raggiunta negli Stati Uniti. I nordvietnamiti, invece, combattevano una “guerra del popolo” e per trarre vantaggio dalla forza d'unione implicita in essa, era necessaria “la lunga guerra”. Il primo ministro Pham Van Dong spiegò che *“Gli Stati Uniti sono la maggiore potenza della terra, ma gli americani non amano le guerre lunghe e inconcludenti [...] Noi possiamo resistere più a lungo di loro e, alla fine, vincere”*. Il limitato impegno militare e i colloqui di pace fittizi di Parigi aiutarono i nordvietnamiti a prolungare il conflitto, mentre gli sforzi diplomatici di isolare gli Stati Uniti dai loro alleati occidentali e di appoggiare il movimento pacifista accelerarono il crollo della volontà di vittoria degli americani.

L'efficacia della risposta militare americana fu limitata da due fattori fondamentali d'incertezza: quali erano gli obiettivi e chi era il nemico? Il ruolo degli Stati Uniti era di appoggiare il regime del Vietnam del Sud e quindi combattere il terrorismo vietcong, sconfiggendo militarmente il Vietnam del Nord, oppure combattere il comunismo nel mondo? La mancanza di obiettivi unanimi fece sì che si creasse confusione rispetto al fatto che gli Stati Uniti dovessero combattere i vietcong, i nordvietnamiti, i comunisti del sud-est asiatico, oppure che lo scopo della guerra fosse militare o politico. La diversità delle opinioni e l'equilibrio precario nell'opinione pubblica e nel mondo politico furono determinanti per la mancata attuazione di una solida strategia a lungo termine.

La coerenza e la determinazione della strategia nordvietnamita favorirono il successo, nonostante gli errori commessi nell'attuarla. In particolare, quando lanciò la sua offensiva generale, Giap compì un'azione senza dubbio prematura. Le crescenti azioni di guerriglia d'infiltrazione da parte dei regolari nordvietnamiti nel 1965-67 furono seguite nel 1968 dall'offensiva del Tet e nel 1972 dall'offensiva di Pasqua. Entrambi gli attacchi alle posizioni sud-vietnamite e americane fallirono e si registrarono grosse perdite. Il generale Giap fu sostituito al comando dal generale Van Tien Dung, il quale intuì che lo scandalo Watergate aveva indebolito la presidenza statunitense a tal punto che una risposta americana efficace a una nuova offensiva comunista sarebbe stata improbabile. Il 29 aprile 1975, con l'operazione Frequent Wind, ebbe inizio l'evacuazione degli americani dal Vietnam del Sud e, la mattina seguente, le truppe nord-vietnamite entrarono nel palazzo presidenziale di Saigon.

## Appendice 3

### ***L'intervista al presidente Massimo Borgatti sulla Strategia Esperio***

Per la definizione della strategia e degli obiettivi di Esperio è stata realizzata un'intervista al presidente della società Massimo Borgatti.

V.S.: Potresti darmi una definizione personale di strategia?

M.BORGATTI: La strategia è una sorta di percorso necessario per raggiungere gli obiettivi aziendali, una configurazione aziendale, un quadro di come vorrei che fosse la mia società tra un po' di tempo. Quindi potrei definirti la strategia come un'immagine proiettata nel futuro di Esperio.

A seconda di quanto ci spostiamo nel futuro, possiamo parlare di strategia a breve, medio o lungo termine, anche se didatticamente è più corretto parlare di tattica quando si fa riferimento al breve termine. Io vedo la tattica più sul *cosa fare*, mentre la strategia più sul *cosa essere*.

V.S.: Entrando nel merito di Esperio, potresti definirmi la strategia di Esperio?

M.BORGATTI: Per questo scopo è stata creata una mappa nel 2009, chiamata Esperio 2013, che potremmo ripercorrere partendo, però, dal futuro, ossia dal 2013, per poi analizzare passo passo cosa è necessario fare nel 2010-2011 (medio termine) e nel 2010 (breve termine). La cosa fondamentale è che ogni obiettivo raggiunto nel 2010 permetta poi di raggiungerne uno più grande nel medio termine e uno ancora più grande nel lungo termine. Questa metodologia utilizzata rispecchia la definizione di strategia che ti ho fornito prima, poiché stiamo partendo da "*Dove vogliamo arrivare?*" e andiamo poi a cercare la coerenza in quello che facciamo oggi. Mao Tse Tung afferma che ogni lungo cammino inizia con un piccolo passo, ma il passo deve essere fatto nella direzione della meta, altrimenti diventa improbabile raggiungere la meta.

Quindi abbiamo detto che Esperio ha una visione di come vorrebbe essere nel 2013. Adesso, entrando nel dettaglio, andremo a descrivere la strategia di Esperio cercando di qualificare quali sono le azioni da compiere a breve termine, a medio termine e a lungo termine. Riprendendo la definizione precedente di strategia, è possibile affermare che la strategia a breve termine non esiste, poiché nel breve compio delle

azioni che però sono allineate alla strategia. Ad esempio, fare il Master Esperio è una mossa tattica, operativa nel breve termine, che però rientra in una strategia a lungo termine poiché l'intento finale è quello di creare una cultura Esperio, consolidare le relazioni all'interno del Network, dare un valore aggiunto a chi vi partecipa e condividere la conoscenza.

V.S.: Cosa sarà Esperio nel 2013?

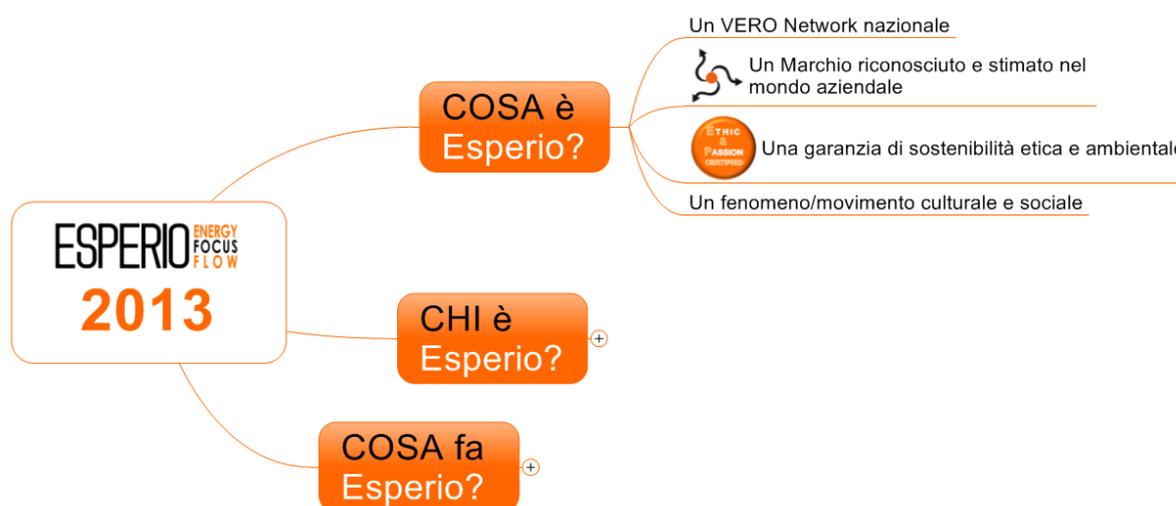


Figura 4 - Cosa vuole diventare Esperio nel 2013

M. BORGATTI: Nel 2013 Esperio sarà un vero Network nazionale.

Attualmente, come si usa dire nella prassi, diciamo di essere nazionali, ma nella realtà dei fatti il nostro campo di azione comprende Emilia Romagna, Veneto e Toscana; riusciamo poi ad arrivare anche in Lombardia, Liguria e parte della Puglia, ma il cuore è nel Nord Italia.

Da inizio 2010 sto spingendo molto per dare forza alla presenza di Esperio in Puglia: questo è un obiettivo. Per essere un vero Network nazionale, infatti, è necessario avere almeno due o tre rappresentanti attivi per ogni regione. Questo è un obiettivo di lungo termine che però si declina nel medio termine con delle attività di promozione di Esperio nelle regioni dove adesso non è presente per riuscire ad avere, nel 2013, dei centri pulsanti di Esperio in tutta Italia.

*Marchio riconosciuto e stimato nel mondo aziendale.* Questo è ovviamente un obiettivo a lungo termine, che però deve essere alla base di ogni comportamento e azione fin da adesso, poiché è impensabile non fare nulla adesso per poi riqualificare il marchio direttamente nel 2013.

Per questo motivo le linee guida per consolidare con il tempo il marchio Esperio sono state definite nella fase di start-up della società.

*Una garanzia di sostenibilità etica e ambientale.* Per me è un obiettivo a medio termine che verrà rinforzato poi nel futuro. Infatti, dietro questo obiettivo si cela l'idea di creare un bollino di garanzia, una sorta di marchio esperio come garanzia di sostenibilità e di etica.

Questo punto è molto legato alla filosofia di Esperio e vorrei che il marchio testimoniassse questa filosofia in tutto quello che gli esperiani fanno, permettendo una fidelizzazione della clientela non basata semplicemente sul fatto che a livello ambientale Esperio consuma meno di un'altra società di consulenza, ma basata su tutti i comportamenti messi in atto da Esperio e sanciti nel Patto Etico in cui ogni cliente può rispecchiarsi.

Purtroppo al momento manca il tempo e la forza per sviluppare questa idea.

*Un fenomeno/movimento sociale e culturale.* Questo obiettivo, certamente non realizzabile entro il 2013, rappresenta l'obiettivo ultimo di Esperio, in quanto il più difficile e impegnativo da raggiungere, ma allo stesso tempo rappresenta l'obiettivo principe, quello per cui è nata Esperio.

In quella espressione è contenuta infatti la Vision dell'organizzazione, poiché è funzionale ad un cambiamento che vorrei portare insieme agli esperiani nella società, partendo proprio dal cuore pulsante rappresentato dalla business community. Quindi se si riesce ad avere impatto sui dirigenti, sugli amministratori delegati, ossia su coloro che muovono l'economia, sarà più facile che questo impatto scenda poi in cascata su tutta la società. In questo senso vorrei che si capisse che dietro a Esperio o intorno a Esperio c'è una porta che va a toccare altri ambiti culturali e sociali.

Questo obiettivo lo stiamo perseguendo già dal breve periodo attraverso il coinvolgimento dei Netspinner, un insieme di persone che non necessariamente appartengono al mondo del business o non sono attive nel Network, ma che gravitando attorno ad Esperio e, vedendo come attraverso l'utilizzo di logiche etiche in un mondo aggressivo la società riesce ad ottenere ottimi risultati, possono prendere forza e agire con la stessa logica.

V.S.: Quale sarà l'assetto organizzativo di Esperio?

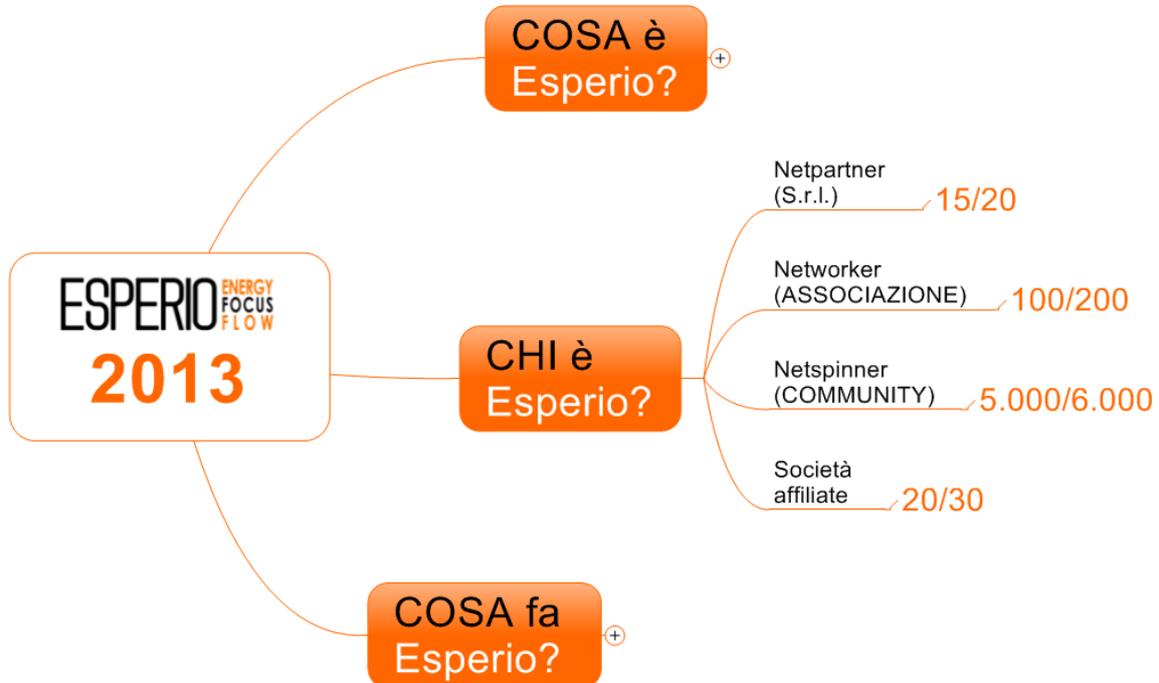


Figura 3 - L'assetto organizzativo di Esperio nel 2013

M.BORGATTI: La struttura organizzativa, nel 2013, resterà sicuramente la stessa, con i suoi tre livelli concentrici in cui troviamo NetPartner, NetWorker e Netspinner.

Anche la forma societaria non cambierà, con un minimo di rinnovo a livello di NetPartner, poiché a fronte di qualche socio che uscirà (si pensa che 2 persone quest'anno “abbandoneranno” Esperio) ce ne saranno altri che entreranno a far parte del Network (circa 4 o 5 nuovi NetPartner).

Ovviamente, la cosa fondamentale non è tanto il numero di nuove persone che entreranno a far parte della società, quanto che il nucleo operativo esistente dia solidità e credibilità a questa struttura verso il mercato. Infatti su questo aspetto ho un approccio reattivo, e non attivo, ossia se qualcuno mi chiederà di entrare in Esperio lo faremo entrare, se qualcuno mi chiede di uscire lo faremo uscire, la cosa che voglio è che ci sia una struttura che funzioni e che abbia il capitale sociale per poter stare in piedi.

Non avremo quindi, a livello di S.r.l, obiettivi a breve, medio o lungo termine proprio per l'approccio reattivo adottato.

Il secondo livello è quello composto dai NetWorker, che ci garantirà di diventare un Network nazionale a tutti gli effetti. Attualmente questo gruppo è composto da 19 associati e l'obiettivo prefissato per il 2013 è quello di arrivare ad avere circa 150 NetWorker. Esperio si sta muovendo in questa direzione perseguendo la strada della creazione del valore per i propri associati. Questo perché i NetWorker dovranno finanziare l'attività di Esperio, e per finanziare l'attività dovranno dare qualcosa, quindi Esperio per chiedere qualcosa deve dimostrare loro che sta dando valore aggiunto.

Soffermandoci sul breve periodo, verrà chiesta una quota partecipativa annuale ai Networker (prima non versavano quote); questa quota sarà presto compensata dalla fruizione gratuita del Master Esperio agli associati. Se Esperio riesce a far percepire il valore del Master come superiore rispetto alla quota versata, grazie ai buoni risultati che già si stanno susseguendo e grazie al passaparola degli stessi NetWorker, si riuscirà ad avere una crescita delle adesioni che ci permetterà di arrivare al numero desiderato.

V.S.: In questo modo Esperio non corre il rischio di avere dei partecipanti che appartengono al Network solamente per il valore aggiunto che possono ottenere – perché percepiscono che il valore creato da Esperio attraverso il Master sia superiore alla quota che devono versare – e che non condividano neppure la filosofia?

M.BORGATTI: Ovviamente questo rischio esiste. Bisogna sottolineare, però, che l'accettazione di ogni singolo NetWorker avviene sempre attraverso un colloquio e la conoscenza diretta della persona (non è ammessa infatti l'iscrizione tramite Web); inoltre ci sarà il Patto Etico da sottoscrivere e ci sarà sempre una clausola che permetterà ad Esperio di espellere coloro che attueranno comportamenti divergenti.

Tra le attività a breve-medio termine, muovendoci in questa direzione, c'è quella di rinforzare il comitato guida e la governance in generale, cioè tutti gli strumenti che permettono alla società di mantenere l'equilibrio. Mentre adesso questo equilibrio è basato molto sulla relazione tra le persone e sta funzionando poiché siamo un gruppo non molto numeroso, in futuro, quando il numero di partecipanti crescerà, ci dovranno essere più regole e più organi di controllo. Nel medio termine questo rinforzo andrà preso in considerazione.

Tornando ora all'assetto organizzativo, al terzo livello di aggregazione abbiamo i NetSpinner, che sono coloro che nel 2013 (presumibilmente qualche anno dopo il 2013) ci permetteranno di affermare che stiamo portando un cambiamento anche a livello sociale.

Attualmente i NetSpinner sono una ventina, ma potenzialmente il numero a cui si può arrivare è illimitato. Certamente con loro non viene effettuata nessuna selezione, poiché non è pensabile cambiare una società coinvolgendo solo determinate persone. Una delle caratteristiche che distingue questo livello dal precedente è che, mentre dalla S.r.l. ai NetWorker la comunicazione – o meglio lo scambio energetico – è bidirezionale, con una sorta di dare/avere, i NetSpinner hanno uno scambio prevalentemente unidirezionale, dove sole Esperio da qualcosa a loro.

Quindi, nei primi due livelli, che rappresentano il nucleo, bisogna creare energia e diffonderla il più lontano possibile, e se questo nucleo è ben strutturato e funziona efficacemente allora abbiamo la potenzialità di allontanarci sempre di più fino a diventare un fenomeno impattante anche a livello socio-culturale. Raggiungere il numero illimitato di NetSpinner significa aver raggiunto la Vision.

Nel medio-lungo termine rientrano anche delle strategie, da sviluppare entro il 2012, per favorire il passaggio di alcuni NetSpinner al secondo livello di aggregazione, quello dei NetWorker.

Per concludere con la trattazione relativa a “*Chi sarà Esperio?*” bisogna menzionare le società affiliate. Il motivo alla base della creazione di partnership è che ci sono delle competenze specifiche che difficilmente sono possedute da un singolo, sia egli un NetPartner o un NetWorker, e diviene fondamentale per tanto affidarsi a delle società con cui creare legami di collaborazione. Un esempio su tutti è rappresentato dalla partnership con PeopleTalent nel campo dell'Information Technology, che ha creato un software che un NetPartner o un NetWorker non sarà mai in grado di sviluppare lavorando autonomamente.

Quindi un altro ramo di consolidamento riguarda appunto il legame con altre società, che Esperio sta curando già nel breve periodo con le tre partnership create e che, nel 2013, si spera porterà ad avere circa 20/30 società affiliate. Questo legame è sicuramente operativo, di scambio delle competenze, anche se più soft dal punto di vista dell'etica, poiché una società non può garantirmi il pieno rispetto dell'etica. In questo senso Esperio non può essere troppo rigida, infatti io li etichetto come patti di business, strumentali alla strategia aziendale.

V.S.: Quali sono le strategie e gli obiettivi di Esperio in merito al Mercato Interno e al Mercato Esterno?

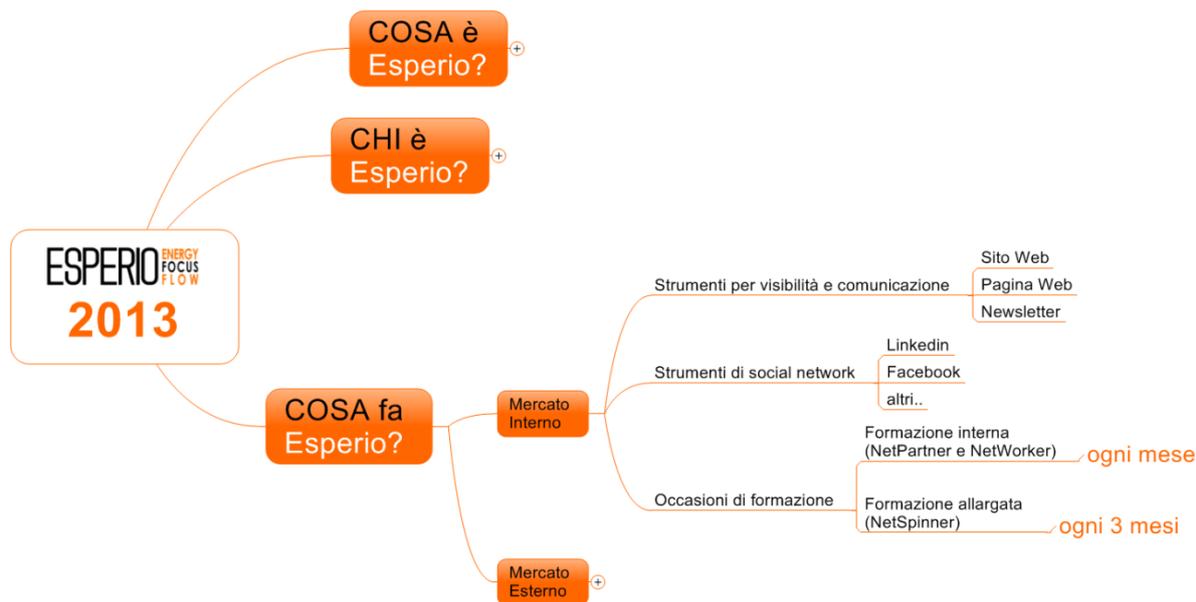


Figura 4 - Le strategie in merito al Mercato Interno di Esperio

M.BORGATTI: Partiamo dal Mercato Interno, che abbiamo in parte già trattato anche nei punti precedenti. Gli *strumenti per la visibilità e la comunicazione* rientrano quindi nel valore che Esperio vuole offrire a chi partecipa al Network. Il sito internet dovrà essere sviluppato. Ovviamente avere adesso la visione di come vogliamo avere il sito nel 2013 è davvero difficile perché mi immagino che ci saranno dei siti tridimensionali e talmente lontani da quelli che posso immaginare io adesso. La tridimensionalità del sito rientra in uno degli innumerevoli percorsi evolutivi possibili del Web 3.0, i quali includono anche:

- Trasformare il Web in un database, cosa che faciliterebbe l'accesso ai contenuti da parte di molteplici applicazioni che non siano dei browser
- Il Web semantico
- Il Geospatial Web

Il primo passo verso un Web 3.0 è l'emergere dei "Data Web", che permettono un nuovo livello di integrazione e di interoperabilità delle applicazioni, rendendo i dati

disponibili a tutti e "linkabili" come se fossero pagine Web. Il Data Web è il primo passo verso il vero e proprio Web semantico. Il Web 3.0 è stato anche utilizzato per descrivere un percorso evolutivo per il Web che conduce all'Intelligenza Artificiale capace di interagire con il Web in modo quasi umano. I ricercatori accademici stanno lavorando per sviluppare un software per il ragionamento, basato sulla logica descrittiva e sugli agenti intelligenti. Tali applicazioni possono compiere operazioni di ragionamento logico utilizzando una serie di regole che esprimano una relazione logica tra i concetti ed i dati sul Web.

Aziende come IBM e Google stanno implementando nuove tecnologie che stanno ottenendo informazioni sorprendenti come prevedere le canzoni più scaricate, attraverso il data mining, sui siti Web universitari. L'archiviazione e lo studio delle informazioni che riguardano l'interesse espresso durante la navigazione da parte di un software evoluto oppure la possibilità di trasferire sensazioni, esigenze, gusti e comportamenti, nel campo medico, metterebbero le macchine nelle condizioni, di poter assistere e contemporaneamente supportare coloro che per problemi di salute non possono essere autosufficienti.

Un ulteriore possibile percorso del Web 3.0 è verso la visione tridimensionale coniata dal Web3D Consortium. Questo significherebbe trasformare il Web in una serie di spazi in 3D, in linea con ciò che ha già realizzato Second Life. Questo potrebbe aprire nuovi modi di connettersi e di collaborare utilizzando spazi 3D condivisi.

Ritornando a Esperio, i passaggi intermedi comprendono comunque un lavoro sul Web 2.0, che permettano al sito di essere ben diverso da come è adesso; dovrà quindi essere più interattivo, lineare e di semplice navigazione, con contenuti aggiornati quotidianamente, ecc. e ci saranno delle sezioni accessibili a tutti, mentre altre sezioni saranno con 3 livelli di accesso (per NetPartner, NetWorker e NetSpinner). Così ristrutturato, il sito permetterà già nel breve termine di diventare un valore aggiunto per gli associati Esperio, sia per i contenuti sia perché permetterà ad ognuno di creare una pagina personale da riempire con i propri contenuti ed utilizzarla come vetrina.

La newsletter, che sarà destinata a tutti, verrà impostata in modo diverso da come avviene ora. Al momento Esperio invia periodicamente delle e-mail con contenuti di vario genere, ma per gli sviluppi futuri ci si baserà sulla politica adottata da Fior di Risorse, che consiste nel mandare solamente i titoli degli aggiornamenti, in modo tale che l'utente è libero di scegliere ciò che desidera leggere. Entro il 2013 vorrei che la newsletter diventasse un'immagine degli aggiornamenti del sito di Esperio, cioè vorrei che tutto venisse contenuto nel sito e, grazie alla newsletter inviata settimanalmente o mensilmente, ognuno potesse vedere i nuovi contenuti. Tutto

questo sarebbe possibile farlo anche nel 2010, ma per mancanza di tempo l'ho inserito negli obiettivi a lungo termine.

Gli strumenti di social network, tra i quali possiamo menzionare LinkedIn, Facebook e altri ancora, sono quelli che permetteranno una comunicazione ancora più efficace tra gli esperiani. La strategia da adottare comprende una presenza su ognuno di questi social network, da utilizzare come vetrina magari con la replicazione di alcuni contenuti del sito internet, perché come già detto precedentemente vorrei che tutto fosse contenuto nel sito, che tutta la *social life* di Esperio fosse lì a meno che questi strumenti si evolvano in maniera tale da permettere cose che sul sito non sarà possibile fare; questo dipenderà solo dalla tecnologia che ci verranno offerte nel futuro.

Infine troviamo le occasioni di formazione, divise in formazione interna ed allargata. La prima, rivolta ai NetWorker, sarà totalmente gratuita, abbastanza frequente e permetterà agli stessi NetWorker di accrescere la propria visibilità verso l'esterno; la seconda è rivolta ai NetSpinner, i quali potranno usufruire di queste iniziative pagando una somma in denaro, saranno meno frequenti rispetto alle occasioni di formazione interna e rappresenteranno anche un'occasione per lavorare assieme. Un esempio, peraltro già citato precedentemente, è il Master Esperio, che nasce dall'idea base delle Pillole Formative, una sorta di master articolato in brevissime docenze di un'ora e mezza circa, con argomenti molto variegati ed erogati dagli stessi NetPartner e NetWorker.

Dopo aver illustrato le strategie e gli obiettivi del Mercato Interno, passiamo ora ad analizzare quelli che saranno gli obiettivi sul fronte del Mercato Esterno.

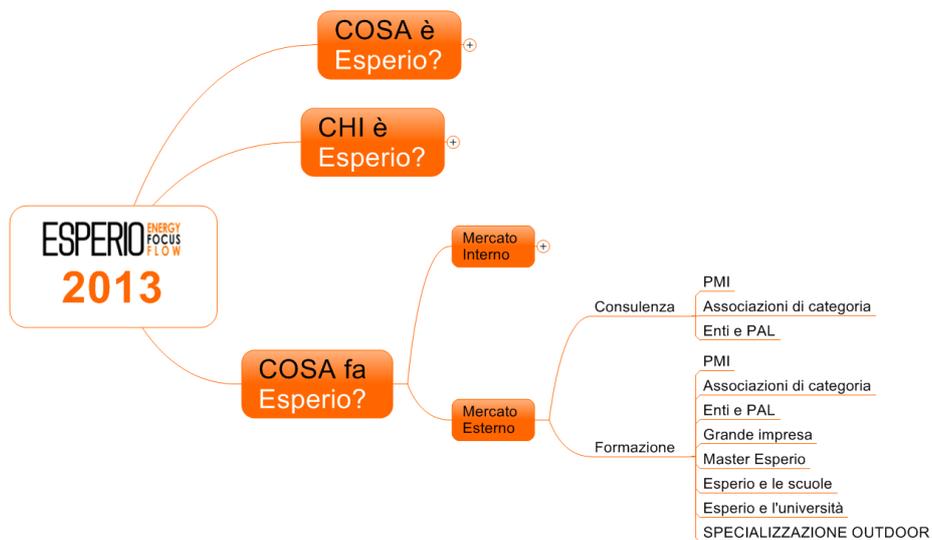


Figura 5 - Le strategie in merito al Mercato Esterno di Esperio

Sia per la Consulenza che per la Formazione ben poco cambierà rispetto al presente. Certamente cambieranno i volumi di fatturato, il numero di clienti e le abilità di Esperio nell'operare, ma i target a cui ci rivolgiamo rimarranno sempre la piccola-media impresa per la consulenza e la medio-grande impresa per la formazione.

Se invece ci poniamo in un'ottica che va oltre il 2013, quando il marchio Esperio sarà affermato in campo nazionale, avremo la credibilità per rivolgerci alla grande impresa nell'ambito consulenziale. Sarà quindi indispensabile allargare la compagine dei consulenti, sia in termini di specializzazione/competenza che di collocazione territoriale.

In ambito formativo, nel lungo termine verranno sviluppati programmi per coinvolgere le scuole e le università, accentuando così la tendenza di Esperio a rivolgersi sempre più al sociale. Si prevede poi di investire molto nella Specializzazione Outdoor, sfruttando le enormi competenze acquisite e gli approcci innovativi che saremo in grado di applicare, attraverso la creazione di un campus dove sarà possibile usufruire della formazione outdoor.

Se volessimo tradurre tutto questo in numeri, le aspettative circa il fatturato sono di 200.000 € per il 2010, 400.000 € per il 2011, per poi cercare di avere un trend costante del + 30% ogni anno (auspicando che derivi per il 50% dalla consulenza e il 50% dalla formazione). Questo rappresenta il fatturato generato attraverso Esperio, al quale va aggiunto il fatturato diretto dei consulenti, il quale ha portato ad una valutazione approssimativa del fatturato totale del network intorno ai 4 Milioni di euro.

Ovviamente con l'aumento del fatturato insorgeranno i primi problemi di gestione dell'equilibrio tra il fatturato stesso e il numero di NetPartner e NetWorker. Attualmente non genera nessun problema l'ingresso di nuovi partecipanti, ma se ci proiettiamo nel lungo termine quando il fatturato di Esperio sarà sensibilmente maggiore rispetto a quello presente, se dovessero entrare cento persone nel Network senza ottenere un rispettivo aumento dei ricavi, si creerebbero diversi problemi. Sicuramente nel breve il sistema non collasserebbe anche se il fatturato non aumentasse parallelamente al numero dei NetWorker, perché appena entrati non fanno in tempo a crearsi l'aspettativa di avere elevati guadagni e quindi entrano con basse aspettative, ma nel lungo periodo ciò non sarà più sostenibile.

L'obiettivo auspicabile è quello di ottenere che i consulenti associati raggiungano più del 50% del loro fatturato attraverso ESPERIO, attenuando il peso del new-business sui loro bilanci personali.

## Appendice 4

### *La centesima scimmia*

Il comportamento della scimmia giapponese *Macaca Fuscata* è stato intensamente studiato dagli etologi per più di trent'anni, osservando un certo numero di colonie selvagge. Una di queste colonie viveva isolata sull'isola di Koshima, di fronte alla costa occidentale di Kyushu, dove nel 1952 l'uomo fornì alle scimmie una spinta evolutiva: delle patate dolci gettate sulla sabbia.

Erano stati approntati una serie di posti di osservazione, nei punti d'incontro del territorio del gruppo. Abitualmente le giovani scimmie imparano le abitudini alimentari dalle madri, che insegnano loro cosa mangiare e come comportarsi con il cibo stesso. In questo gruppo di macachi si era sviluppata una complessa tradizione che comprendeva germogli, frutti, foglie, gemme, di centinaia di specie di piante. Perciò essi avvicinarono le nuove scorte di cibo "artificiale", ma nulla nel loro repertorio li rendeva capaci di trattare con patate dolci selvatiche, coperte di sabbia.

A un certo punto Imo, una femmina di diciotto mesi, risolse il problema, portando le patate giù verso il torrente e lavandole prima di mangiarle. Comparata con le conoscenze già acquisite da queste scimmie, questa era una vera rivoluzione culturale. Richiedeva astrazione e una deliberata manipolazione di parecchi parametri rispetto all'ambiente. Invertendo la normale tendenza, fu la giovane Imo a insegnare alla propria madre il trucco. Lo insegnò anche ai suoi compagni di gioco che, a loro volta, lo insegnarono ai loro genitori.

Piano piano, la nuova cultura si sparse attraverso la colonia, e ogni passaggio ebbe luogo in piena vista degli osservatori. Nel 1958, tutti i giovani lavavano il cibo sporco, ma i soli adulti, (più vecchi di cinque anni) che adottavano le novità, erano quelli che l'avevano imparata dai figli.

Poi successe qualcosa di straordinario: nell'autunno di quell'anno, un numero imprecisato di scimmie di Koshima lavava le patate dolci nel mare, perché Imo aveva fatto l'ulteriore scoperta che l'acqua salata non solo puliva il cibo ma gli dava un interessante nuovo sapore.

Era un martedì quando gli etologi osservarono questo fenomeno: un certo numero di scimmie, diciamo 99, per rendere l'evento più chiaro, era sulla riva alle undici di quella mattina, quella stessa sera tutte le scimmie dell'isola avevano iniziato a lavare in mare le patate!

Possiamo immaginare che, raggiunta una certa massa critica, una centesima scimmia si sia aggregata al gruppo che lavava le patate provocando un drammatico cambio di comportamento nell'intera comunità. Non solo, il comportamento aveva in qualche modo superato le barriere naturali ed era apparso spontaneamente in colonie su altre isole e pure sulla terraferma, in un gruppo a Takasakiyama.

Morale: *“Cambiando i nostri pensieri, emozioni e comportamenti, possiamo portare rivoluzionari (e pacifici) cambiamenti sul pianeta”*.

Riflessioni tratte da *“Life Tide”* (L'onda della vita), di Lyall Watson.

## Appendice 5

### *Libro Bianco sulla Crisi*

#### Indice

1. Le cause della crisi (recensione delle varie tesi di economisti)
  - La crisi finanziaria
  - Le responsabilità degli USA
  - Governi e imprese
2. Ciò che non sarà più lo stesso
  - CHIMERICA (Cina + America)
  - Società & Mercati
  - Il consumatore
  - Impresa: Produzione, Distribuzione e Marketing
3. Come reagire
  - Riflessioni e Prospettive
  - I focus per l'impresa
  - Internet
4. ESPERIO
  - Il mito del guerriero
  - Un'idea su estemporanea

#### Le cause della crisi

##### *La crisi finanziaria*

Un compito cruciale dei mercati finanziari è l'allocazione del rischio. In questo la finanza ha fallito clamorosamente. Le spiegazioni?

- Banale errore di valutazione

- La distorsione sistematica degli incentivi individuali
- Anche la supervisione ha sbagliato clamorosamente, consentendo alle banche di accumulare passività implicite fuori bilancio e tollerando una crescita eccessiva della leva finanziaria (cioè del rapporto tra l'attivo di bilancio e il capitale) e quindi del debito
- Non si è tenuto conto del rischio sistemico, cioè quello che riguarda un settore di mercato o il mercato nel suo insieme

L'accusa sollevata contro gli economisti è di essere stati incapaci di prevedere la crisi e di non avere una soluzione condivisa. E' vero che la maggior parte degli economisti non è stato in grado di pronosticare il tracollo, ma, come i terremoti, eventi finanziari di queste dimensioni sono difficili da aspettarsi. Per di più se una crisi fosse correttamente anticipata, potrebbe essere evitata, rendendo la previsione errata.

E' discutibile che gli economisti siano tra i principali responsabili di questa crisi, ma, con questo loro comportamento, sono certamente i principali responsabili della prossima.

#### *Le responsabilità degli U.S.A.*

La chiave di volta della recessione è la risposta americana all'11 settembre: Washington finanzia la war on terror con la deflazione. Ciò avviene perché a finanziare l'intervento armato in Afghanistan e in Iraq non è il Congresso ma la vendita dei buoni del tesoro sul mercato internazionale, che i tagli dei tassi rende più appetibili. Più questi ultimi scendono e più l'economia di guerra si rivela una vera cuccagna per Wall Street. Da anni siamo stretti in una morsa micidiale tra due follie: da una parte la propaganda della paura, che ci ha portato a pensare che al Qaeda potesse distruggere il nostro mondo, e dall'altra la corsa folle e avida dell'alta finanza che invece il nostro mondo lo ha fatto a pezzi davvero.

L'aver ancorato la politica monetaria degli Usa Greenspan e Bush all'inflazione e alla crescita ha finito per far trascurare gli altri squilibri (bilancia dei pagamenti e conti pubblici) considerati minori e aggiustabili grazie alla pleora di nuovi strumenti finanziari disponibili. Di questo sono responsabili i governi di tutti i paesi, non solo quello degli Usa, perché la crescita faceva comodo a tutti.

Il mondo non conosce una sola forma di capitalismo, ma una varietà di forme, e quella che ha mostrato in misura più chiara i suoi limiti è la versione americana.

## *Governi e Imprese*

Ci sono interessi all'origine di questa crisi finanziaria, di attori privati e di attori pubblici. Ci sono interessi nei rimedi che i governi stanno adottando per scongiurarne il ripetersi. La crisi è la grande occasione con cui i governi, quelli europei in prima fila, cercano di riprendersi spazio. Con il pretesto di mettere regole al mercato, si arrogano maggiori poteri nell'allocazione delle risorse, dilatano l'area dell'economia intermediata dallo Stato. Gli interessi creeranno le occasioni della prossima crescita, e metteranno le basi per la prossima crisi.

Le imprese cercano di massimizzare i profitti entro i limiti fissati dal regolamento. Parte della massimizzazione dei profitti comunque, comporta un certo rischio di fallimento. Come quelle grandissime banche, di cui si pensava che fossero troppo grandi per fallire; il loro gigantismo è una delle cause principali della crisi. Le banche resistono con forza al cambiamento e non hanno la benché minima intenzione di lasciarsi ridimensionare.

La globalizzazione dei mercati finanziari ha permesso al capitale finanziario di muoversi liberamente ed ha reso difficile, per i singoli Stati, tassarlo e regolarlo.

*Adam Smith: "L'uomo d'affari si preoccupa dei suoi costi e delle sue entrate, ma non dei costi e ricavi sostenuti o ricevuti dal resto dell'economia. Egli non è un altruista".*

### **Ciò che non sarà più lo stesso**

#### *CHIMERICA (Cina + America)*

La crescita e l'accentuazione dei problemi del mondo di questo primo inizio di secolo sono colpa di CHIMERICA : il giacimento di risparmio cinese ha consentito alle famiglie americane di vivere al di sopra dei propri mezzi; il consumismo americano ha alimentato il boom cinese.

L'occidente si attendeva dalla Cina ulteriori progressi nell'uniformarsi alle regole che considerava più adatte per garantire il futuro della globalizzazione. Adesso invece la Cina ha acquisito una nuova coscienza di sé e rimette in discussione la validità delle pretese occidentali. (fine del complesso di inferiorità della Cina).

Si è rotto il meccanismo che vedeva consumatori americani che vivevano al di sopra dei loro mezzi e si indebitavano, cinesi che vivevano al di sotto dei loro mezzi,

producevano a costi bassissimi, consumavano solo una parte del reddito e risparmiavano così tanto da poter finanziare i debiti americani.

Anche Obama parla esplicitamente di declino. La stessa identità dell'America è in gioco: la qualità della sua classe dirigente, l'efficienza delle sue istituzioni, i valori della sua società civile.

La Cina ha ora come obiettivo il sorpasso degli Usa.

Tutti speriamo che un aumento dei consumi asiatici ci tiri fuori da questa crisi, dimenticandoci dei costi per l'ambiente; e comunque servirebbe una difficile riconversione dell'intera economia cinese: aumentare il peso dei consumi privati e alzare la quota dei servizi sul PIL nazionale...un'impresa titanica!

Un grosso problema della Cina oggi è che se la velocità dello sviluppo scende sotto l'8% annuo non si creano i 2 milioni di posti di lavoro indispensabili per mantenere l'ordine e la pace sociale; il rischio di disordini interni legati alla situazione economica è alto: non solo contadini e operai ma anche ceto medio borghese è in crisi, anche se quest'ultimo è completamente fedele al governo.

La Cina si trova in una posizione simile a quella dell'America all'inizio del Novecento: è la potenza in ascesa, è la grande esportatrice ed è il banchiere del pianeta.

La ripresa dipende quasi esclusivamente dal G2: America e Cina. Sono stati i due paesi all'origine dei maggiori squilibri mondiali: troppi consumi e importazioni in America, troppo risparmio e troppo export in Cina. A loro tocca ridisegnare l'economia globale del futuro. In fondo gli Usa hanno dato il meglio di sé nei momenti più terribili; reattività e vigore del governo, una forte leadership morale derivante dal fatto che è ancora radicata in tante parti del mondo l'idea che l'America potrà di nuovo sorprenderci.

### *Società e Mercati*

E' alle porte un novo senso dello spazio, delle distanze e delle appartenenze: tutte le vecchie divisioni (nord/sud del mondo, destra/sinistra, oriente/occidente, ecc.) sono saltate o stanno saltando e nuovi sono gli schemi di interpretazione della realtà.

Sarà il trionfo del "glocal" (global + local): pensare globalmente e agire localmente.

Aumenterà la tendenza generale alla riduzione, degli acquisti, dei formati prodotti, degli assortimenti, delle porzioni: “less is more!”.

Nuovo concetto del tempo (aumento del suo valore e della sua importanza): crisi a parte, ci sono molte persone che dichiarano che preferirebbero lavorare e guadagnare di meno per avere più tempo a disposizione.

### *Il Consumatore*

Lo stile di consumo non sarà più lo stesso. Certo, il consumatore odierno ha la stessa voglia di accedere ai “nuovi” prodotti che avevamo noi e la stessa possibilità di rimanere ipnotizzato dai bombardamenti pubblicitari; ma vivono anche nel XXI° secolo ed hanno le possibilità per essere molto più esperti e smaliziati di quanto non lo siano stati nel passato. Inoltre egli è sempre meno legato al possesso di particolari beni e servizi e sempre più connesso al possesso di abilità, conoscenze e competenze. E’ in crisi il modello piramidale dove chi sta sotto guarda allo stile di vita di chi sta sopra.

I consumatori oggi hanno fatto propri i concetti del trading up vs trading down, dove per trading up si intende la disponibilità a sovrainvestire per acquistare alcuni prodotti, mentre per trading down si intende l’acquisto a prezzi molto ridotti, dato un requisito minimo di qualità; non è difficile trovare un appassionato di musica che si veste da Oviessa ma compra un impianto acustico della Bose, o una persona che compra vestiti di marca e fa la spesa al discount.

Da una ricerca di Eurisko “Roper report”, svolta in 25 paesi, sono stati individuati 12 trends valoriali e 12 trends comportamentali dei consumatori, in ottica di globalizzazione. Vi si possono riconoscere almeno tre diversi “nuclei” a cui sono riconducibili dei trends individuati:

- Il primo nucleo corrisponde alla fase che gli economisti definiscono del “decollo economico” ed è caratterizzata da una piena e convinta adesione ai valori acquisitivi (la ricchezza, lo status, il prestigio sociale), dalla ricerca del successo personale, da una forte centratura sul lavoro.
- Il secondo nucleo è la fase “matura” dello sviluppo che sembra aver prodotto due distinte linee evolutive:
  - la ricerca di divertimento, il desiderio di avventura, il prolungamento della giovinezza e, soprattutto, la ricerca di “esperienze”.

- lenta e progressiva messa in discussione della cultura consumistica, propria della fase di “decollo “ e di industrializzazione e anche una progressiva attenzione a dimensioni sovra-individuali come la qualità sociale e ambientale.
- Il terzo nucleo. A questa tendenza, che Roper sintetizza nel modello della “quality of life”, dà oggi un contributo importante anche la tecnologia che favorisce la comunicazione e la circolazione di idee e contribuisce ad un rafforzamento della dimensione relazionale e dello scambio gratuito.

Guardando al futuro, si possono prevedere tre modelli culturali a cui sono riconducibili i 24 trends che sono destinati a convivere e a combinarsi ancora a lungo avendo tuttavia epicentri diversi:

- Benessere consumistico: Paesi emergenti e di nuova ricchezza
- Edonismo post materiale: Stati Uniti
- Qualità della vita: la “vecchia” Europa

La stessa definizione di consumatore non è più corretta, perché non consuma più e basta: il consumatore post-moderno cerca un’esperienza, da mangiare, da indossare, da abitare, vuole vivere “un’esperienza del gusto”, inteso come volontà e capacità di generare la propria qualità.

### *Impresa: Produzione, Distribuzione e Marketing*

Si svilupperanno nuovi modelli di business:

- Prodotti open source
- Il modello del “gratis”. Dai campioni omaggio (gratis per fare provare) alle macchine del caffè (“quasi” gratis per poi guadagnare con le ricariche di caffè), dai voli Ryanair (“quasi” gratis grazie ad una razionalizzazione estrema delle spese) ai quotidiani come “Leggo” o “Metro” (gratis grazie alla pubblicità), il gratis è nell’aria e non sembra diminuire il proprio fascino fra i consumatori
- “Da un mercato di massa ad una massa di mercati”

### Produzione:

- Delocalizzazione strategica (dove c'è opportunità di produrre e contemporaneamente presidiare commercialmente i mercati vicini).
- I prodotti da “6 in pagella” non hanno più senso di esistere. O si offre una caratteristica/beneficio forte e riconoscibile (esclusività, tecnologia, comodità, semplificazione della vita, ecc.) o si va sul prezzo basso: nel mezzo non c'è più niente!

### Distribuzione:

- Sviluppo della GDO (Grande distribuzione Organizzata) (magari ci spendo 2 parole di + e accorcio il resto)
- Trasversalità nella specializzazione per area di consumo (cross selling)
- Negozi aperti fino a tardi
- Atomizzazione delle possibilità di raggiungere il consumatore
- Emergono e si affermano nuovi modelli e canali di distribuzione in generale, non solo di vendita ( la multi-canalità portata all'estremo): mercatini, e-commerce, outlet, distributori automatici, temporary stores, m-commerce (acquisti con il cellulare), banca del tempo, last e first minute, ecc.
- Il negozio che si trasforma in un “luogo” in cui il cliente- consumatore può vivere, vestire, gustare, più esperienze di consumo (polisensualismo).

### Marketing:

- L'esperienza della costruzione di un viaggio come input per una nuova concezione del marketing. Nel viaggio, parliamo di esigenze soggettive: ogni scelta turistica è indice di una personale e sociale gestione del tempo libero. Occorre una visione molto simile a quella che guida gli operatori nella costruzione di un viaggio, che riconosca l'importanza di variabili trascurate: il ruolo delle emozioni nel comportamento, la significatività dell'esperienza di consumo, il fatto che i consumatori oltre che dotati di sensi, sono esseri che pensano e agiscono (cliente/consumatore è una concezione puramente economica e speculativa).

## Come reagire

### *Riflessioni e Prospettive*

Nel campo della regulation, oggi sappiamo che per funzionare deve essere onnicomprensiva e abbracciare l'intero sistema bancario e finanziario.

Bisogna riuscire ad arrivare a forme di governo globale che non lascino fuori nessuno, che siano davvero inclusive.

Occorre un ripensamento della governante globale. L'ostacolo più grande da rimuovere, più ancora di quello rappresentato dalle lobby, è un ostacolo di tipo culturale.

Si deve rafforzare l'idea e la pratica di un bene comune, la priorità della qualità sulla quantità.

Alle imprese occorre un riorientamento: ristrutturazione di sistema e di settore. Non basta più fare bene le cose singolarmente, bisogna farle bene insieme.

Serve un po' di distruzione creatrice. Joseph Schumpeter sosteneva che l'essenza del capitalismo è la creatività distruttiva, il nascere di nuove strutture economiche sulle ceneri di quelle antiche. Egli segnalava però anche il timore che la creatività distruttiva portasse all'implosione del capitalismo, con la società incapace di gestire il caos. Aveva ragione ad avere questi timori.

Il PIL è ancora in grado di rappresentare correttamente lo stato di salute di un'economia? ” Non possiamo misurare lo spirito nazionale sulla base dell'indice Dow Jones né i successi del Paese sulla base del Prodotto Interno Lordo. Il PIL comprende l'inquinamento dell'aria, la pubblicità delle sigarette, ecc; cresce con la produzione di napalm, missili e testate nucleari. Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione e della gioia dei loro momenti di svago; non tiene conto della giustizia dei nostri tribunali, né dell'equità dei rapporti fra noi. Non misura né il nostro coraggio né la nostra saggezza, né la nostra conoscenza. Misura tutto, eccetto ciò che rende la vita degna di essere vissuta”  
R. Kennedy 1968.

Sicuramente serve un recupero complessivo di alcuni valori: solidarietà, azione collettiva, bene comune, nuova coscienza collettiva.

Ci sono anche alcuni modelli positivi di imprenditoria:

Il solidarismo renano (accordi per: riduzioni salariali, mese corto, settimana di 4 giorni ma...lavoro per tutti).

La banca delle ore (di Wettgenstein, un imprenditore previdente che negli anni ha accumulato un fondo dagli straordinari dei dipendenti con il quale ora può permettersi di pagarli come prima).

### *I focus per l'impresa*

#### ➤ Le persone come focus.

Al centro di tutto ci deve essere il consumatore finale, inteso come persona e non solo come utilizzatore. Diviene fondamentale, in termini economici, la distinzione netta tra correttezza e opportunismo e la ricostruzione di un clima di fiducia fra le persone e le imprese. L'individuo/consumatore, ad oggi, è qualcuno da catturare, sedurre una specie di preda e non un soggetto di relazione.

Nelle relazioni impresa-cliente, invece, la volontà di co-produrre, co-creare valore è un atteggiamento pro-attivo che può essere molto forte e portare notevoli vantaggi: per l'impresa, riduzione dei costi per la realizzazione di prodotti, aumento dell'attrattività dei prodotti e servizi per il mercato; per il cliente, una maggiore soddisfazione.

Bisogna rendere flessibile tutto il sistema aziendale per assorbire la crisi ed essere pronti a ripartire: "lavorare meno, ma lavorare tutti".

L'impresa del futuro non sarà solo un'azienda ma una comunità di persone fortemente ed emotivamente legate al prodotto e alla sua filosofia (esempi attuali: Apple, Harley Davidson, Slow Food)

#### ➤ La qualità come focus.

La qualità delle risorse umane e dei prodotti diventa una chiave per uscire rafforzati da questa crisi. Per conservare un equilibrio o rafforzarlo, bisogna sempre produrre valore. Questo valore dovrà emergere realmente nel prodotto.

Bisognerà rivalutare anche aspetti come la vicinanza, l'attenzione ai particolari bisogno locali, rafforzare il legame con il territorio.

#### ➤ La formazione come crescita.

- Dal saper fare autoreferenziale ad uno sviluppo degli skills in coerenza con l'evoluzione del sistema competitivo
- Conoscenze fertilizzate con continuità
- Pensiero innovativo diffuso: sempre novi valori da aggiungere ai prodotti
- Sviluppo del commitment di tutte le persone
- Attenzione al recupero di efficienza/efficacia
- Recupero della qualità della vita

La qualità delle risorse umane potrebbe rappresentare lo strumento per ripensare il sistema culturale presente e riconvertirlo fondandolo su valori di qualità, responsabilità e sobrietà. Le persone cambiano per realizzare ciò che le sta a cuore, quando trovano qualcosa per cui valga la pena farlo.

### *Internet*

Internet è diventato modello e vettore dei cambiamenti recenti e di quelli futuri (infatti il “potere” sta cominciando a studiare sistemi per rendere la rete più controllabile,...). La rete, con i suoi miliardi di nodi, rappresenta oggi il più grande esempio di struttura paritaria; è caratterizzata dalla orizzontalità, è anti-piramidale, è l'anti-potere, è la cosa più grande democrazia che sia mai esistita (con oltre 2 miliardi di “cittadini”, tutto con lo stesso peso e le stesse possibilità).

Il web ha ucciso il mercato di massa: google lo ha sostituito con una massa di nicchie, dove la gente passa sempre più tempo. La fiducia è inversamente proporzionale al controllo e direttamente proporzionale alla trasparenza ed al dialogo con i consumatori: una tribù non è diretta. Una tribù è un gruppo di persone connesse le une alle altre, funziona se va da qualche parte, è impegnata a fare qualcosa che fa parte della propria identità.

La ICT permetterà in futuro anche di poter lavorare a casa o addirittura in vacanza; sarà possibile far nascere dei luoghi di lavoro rionali ove noleggiare giornalmente scrivania, seggiola, stampanti,... tutto ciò grazie all'utilizzo efficace ed efficienti del web 2.0.

## Esperio

### *Il mito del Guerriero*

Dovranno tutti svestirsi e rivestirsi: dal ruolo alla persona. Se in termini di ruolo, la meta, l'obiettivo da raggiungere era la carriera, la dirigenza, ecc, in termini di persona, quale è la metà da perseguire? Occorre ripescare il concetto di mito: il mito è la speranza perenne dell'uomo che, nonostante tutti gli ostacoli, continua a sognare la possibilità di una vita libera dalle contraddizioni, dall'oppressione e dal "vuoto di senso" sul quale è fondata buona parte della nostra vita sociale. La crisi richiede proattività, dinamismo, flessibilità (delle organizzazioni e dei singoli). Gran parte delle resistenze al cambiamento nascono nelle persone quando si sono eccessivamente identificate nel loro ruolo. Se io "sono il mio ruolo", per me un cambiamento è letale.

Le aziende devono capire che le risorse su cui contare oggi sono quelle che non si identificano con un ruolo ma che hanno una chiara e forte visione di se stesse a prescindere da "cosa fanno". La formazione dovrà evolvere da formazione professionalizzante a formazione umanizzante. Dovremo insegnare ai manager a tornare persone e ad affrontare le lotte con la forza della propria identità e non del proprio ruolo.

### *Un'idea estemporanea (di Massimo Borgatti)*

- *Esperio può essere estremista? La mia è una provocazione a tutti voi, vorrei che ESPERIO non avesse mezze misure nell'analizzare, commentare e diffondere conoscenze e informazioni. Quello che sappiamo non ci può essere rubato perché all'eventuale ladruncolo mancheranno sempre le basi, la strada verso la conoscenza. Allora, perché non andare davvero contro tendenza divulgando senza paura?*
- *Recupero dei dirigenti espulsi, offrendogli spazio in ESPERIO può essere una strategia? Pensate a quanti professionisti carichi di esperienza, di contatti e di voglia di rivalsa ci sono oggi sul mercato. Noi non possiamo offrire loro molto, ma una opportunità sì! Cosa dare loro in cambio?*
  - *La rete di relazioni*
  - *Percorsi di autoformazione/aggiornamento*
  - *Eventuale coinvolgimento in progetti specifici*

## **Bibliografia/Sitografia** (in ordine di apparizione nella Tesi)

[www.esperio.it](http://www.esperio.it)

<http://2009.festivaldellacreativita.it/>

Robert Dilts, I Livelli di Pensiero, Roberti Editore, 2004

<http://gianlucatesta.blogspot.com/2006/11/i-livelli-logici-aziendali.html>

[www.midaconsulting.it/](http://www.midaconsulting.it/)

[www.corushr.it/](http://www.corushr.it/)

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

[http://it.wikipedia.org/wiki/Vantaggio\\_competitivo](http://it.wikipedia.org/wiki/Vantaggio_competitivo)

<http://it.wikipedia.org/wiki/Account>

<http://209.85.129.132/search?q=cache:VFqQuRAaGrkJ:www.fuoricampus.it/bocconi/dispenseria/economiaegestionedelleimprese.doc+cos%27%C3%A8+market+driving&cd=1&hl=it&ct=clnk&gl=it>

[http://dizionari.corriere.it/dizionario\\_inglese/Inglese/D/decision-maker.shtml](http://dizionari.corriere.it/dizionario_inglese/Inglese/D/decision-maker.shtml)

[http://www.adhocconsilia.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84&Itemid=73](http://www.adhocconsilia.it/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=73)

<http://barcamp.org/OutdoorTrainingBarCamp02>

[www.forema.it/](http://www.forema.it/)

[www.aidp.it/](http://www.aidp.it/)

[www.inprima.it/](http://www.inprima.it/)

[www.peopletalent.it/](http://www.peopletalent.it/) & <http://www.fabricalab.it/>

[www.bigroup.eu/](http://www.bigroup.eu/)

L'analisi strategica per le decisioni aziendali / Robert M. Grant. - 3.ed. - Bologna : Il mulino, 2006

Economia e gestione delle imprese / Franco Fontana, Matteo Caroli. - 3.ed. - Milano : McGraw-Hill, 2009

[http://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based\\_view](http://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Coopetition>

[http://it.wikipedia.org/wiki/Progettazione\\_top-down\\_e\\_bottom-up](http://it.wikipedia.org/wiki/Progettazione_top-down_e_bottom-up)

[http://it.wikipedia.org/wiki/Web\\_3.0](http://it.wikipedia.org/wiki/Web_3.0)

[www.fiordirisorse.eu/](http://www.fiordirisorse.eu/)

Business marketing / Renato Fiocca, Ivan Snehota, Annalisa Tunisini. - Milano : McGraw-Hill, 2003

Marketing management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. - 13.ed. - London : Pearson Prentice Hall, c2009. - 816 p. ; 28 cm.

Introduzione al marketing strategico / Anna Claudia Pellicelli. - Torino : Giappichelli, 2009

[http://it.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_mix](http://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix)

[www.smsit.it/home/](http://www.smsit.it/home/)