



CRISTIANO NORDIO
GIANLUCA FISCATO

People Branding

10 leggi e 10 casi
PER IMPRESE IN VIA DI INNOVAZIONE

FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

CRISTIANO NORDIO
GIANLUCA FISCATO

People Branding

10 leggi e 10 casi
PER IMPRESE IN VIA DI INNOVAZIONE

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	
di <i>Oscar di Montigny</i>	pag. 9
Introduzione	» 13
0. Imprese in via di innovazione: fundamenta e visioni	» 17
0.1. Che cosa sta cambiando?	» 19
0.2. Persone e relazioni	» 22
0.3. Adattarsi al cambiamento tra strategie dinamiche e gioco	» 27
0.4. Strumenti e fasi	» 31
0.4.1. I deck	» 32
0.4.2. Il processo	» 37
0.5. Punti di vista e storie	» 39
1. Non è solo una questione di numeri: il caso Ca' de Memi	» 43
1.1. Cogliere il valore	» 44
1.2. Un mercato di mercati	» 46
1.3. Il mio mercato, i miei clienti	» 50
1.4. Particolare e generale	» 54
2. Andare oltre modelli e campioni: il caso Pesopiuma	» 56
2.1. Diventare grandi	» 56
2.2. Abbiamo bisogno di conoscere i clienti	» 58
2.3. Un esperimento chiamato "Lisa"	» 61
2.4. Particolare e generale	» 63

3. L'unico valore è l'esperienza del cliente: il caso Bizen	pag. 65
3.1. Scegliere il futuro tra tante idee e visioni	» 66
3.2. Qual è la nostra offerta di valore?	» 68
3.3. Non puoi piacere a tutti ovvero l'arte di scegliere e farsi scegliere	» 72
3.4. Particolare e generale	» 78
4. L'abbraccio è la vera comunicazione: il caso Ditre	» 79
4.1. Distingersi comunicando	» 80
4.2. Vogliamo fare sentire in che cosa siamo differenti	» 81
4.3. Abbiamo un passato, vediamo il futuro	» 86
4.4. Particolare e generale	» 89
5. Fare strategia quotidianamente: il caso Galdi	» 90
5.1. Liberarsi da piani statici, progetti rigidi e organizzazioni gerarchiche	» 91
5.2. Come pensare, agire e reagire in modo ottimale?	» 92
5.3. Trasformare le sensazioni di pancia in azioni strategiche	» 96
5.4. Particolare e generale	» 98
6. Cadono i muri si alzano le relazioni: il caso Perale Edilizia	» 100
6.1. Confrontarsi quando non si sa da dove iniziare	» 101
6.2. Ragionare oltre l'azienda per cogliere le potenzialità della rete	» 102
6.3. Dai singoli fili all'intreccio: la chiave per crescere	» 107
6.4. Particolare e generale	» 110
7. Gestire i canali come luoghi di incontro: il caso Anodica	» 112
7.1. Capire come arrivare al cliente	» 113
7.2. Trovare, gestire e mantenere i clienti. Sì, ma come?	» 115
7.3. A ogni cliente e momento, la giusta relazione	» 119
7.4. Particolare e generale	» 123

8. Dall'organigramma alle competenze: il caso Almot	pag. 125
8.1. Organizzare qualcosa che non si sa fare	» 126
8.2. Quando i progetti diventano processi divisi e condivisi	» 128
8.3. Azioni di qualità per obiettivi strategici	» 133
8.4. Particolare e generale	» 135
9. Fare i conti con le idee: il caso Wanderjack	» 137
9.1. Costi e ricavi: alternative cercansi	» 138
9.2. Quanto sono dure queste operazioni	» 140
9.3. Creare valore per l'azienda	» 146
9.4. Particolare e generale	» 150
10. Prototipare e sperimentare per competere e innovare: il caso SAC Serigrafia	» 151
10.1. Datemi un metodo che mi porti oltre le intuizioni e il passato	» 152
10.2. Smonta e rimonta, fai e rifai	» 153
10.3. Avere una visione e un'azione che evolvono	» 157
10.4. Particolare e generale	» 160
Conclusioni: 10 cose che puoi fare subito	» 163
Altre pagine, per non stare fermi	» 167
Persone in via di innovazione (gene People in modalità on)	» 168
Ringraziamenti	» 169
Bibliografia	» 171

Prefazione

di *Oscar di Montigny*

Credo sia ormai innegabile a chiunque si occupi di impresa – imprenditori, manager e consulenti – quanto il tempo che stiamo vivendo oggi corrisponda a uno storico cambio di Epoca.

Sono cambiate le condizioni, è cambiato l’habitat, è cambiata la velocità, sono cambiati quasi tutti i riferimenti secolari sui quali poggiava la nostra società.

Chi ha cercato di applicare vecchie soluzioni alle nuove situazioni ha già avuto prova di quanto un’evoluzione nel modo stesso di fare strategia sia oramai necessaria.

Siamo di fronte a uno spartiacque tra una vecchia forma di fare impresa e una completamente nuova.

La figura dell’imprenditore o del consulente solo al timone sembra destinata ormai all’estinzione. Dalle acque evolutive stanno invece emergendo le realtà che remano in squadra, e in cui ogni membro contribuisce con la sua spinta all’avanzamento collettivo. Sia nelle grandi che nelle piccole e medie imprese, il confronto, il guardar fuori e il team working si stanno rivelando come alcuni dei tratti selettivi e adattativi che avrebbe identificato Darwin se si fosse occupato di aziende piuttosto che di organismi viventi.

A parità di qualità di prodotto e servizio, le aziende che hanno e avranno più probabilità di sopravvivere sembrano quindi essere quelle che investiranno nel valore “persone”, internamente come esternamente. Quelle che scelgono di abbattere i muri dei confini gerarchici o dipartimentali che bloccano il dialogo interno dell’azienda, permettendo alla conoscenza di circolare piuttosto che rimanere semi-inutilizzata nel singolo bagaglio personale. Quelle che con le reti di imprese e nel rapporto con i propri clienti o partner, scoprono che aprirsi all’esterno, condividere il proprio sapere e saper fare non significa esporsi ma rafforzarsi.

A colpi di social è anche crollato il vecchio rapporto unilaterale tra l’azienda e i clienti, trasformandosi più in un dialogo, una condivisione

copartecipativa di valori comuni, una relazione a tutto tondo. Da qui, è stato naturale il passaggio a una nuova comunicazione, più autentica, più semplice, più funzionale ma anche più empatica ed “emotiva”, persino in ambito B2B.

Siamo definitivamente usciti dall’Era del *Lei* e siamo entrati nella dimensione del *Tu*, molto più intima e pragmatica. Altri termini stanno a poco a poco scomparendo dal lessico commerciale. Le parole *cliente*, *fornitore* e *consumatore* verranno, questa almeno è la mia speranza, bandite dai vocabolari aziendali. E mi auguro non per essere rimpiazzate da sostituti più trendy e ancora più freddi come *fan* o *follower*. In futuro, le aziende chiameranno i propri clienti per nome. In fondo, a me piace essere chiamato Oscar, non *target*. E a te?

In questo libro, tutte le figure coinvolte, imprenditori, manager o collaboratori, sono chiamate con il loro nome proprio, non per un eccesso di confidenza ma per permettere al lettore di camminare per un po’ nelle loro scarpe, vivendo in prima persona le problematiche, le sfide e i metodi, o sarebbe meglio dire *il* metodo, con cui le hanno affrontate.

La peculiarità di queste imprese “in via di innovazione” sta nell’aver preso come prima fondamentale decisione quella di diventare parte del cambiamento, piuttosto che subirlo. Sono imprese che non appartengono certo a una specie diversa dalle altre. È che loro hanno deciso di provarci, di trasformare pinne in zampe, di colonizzare il mondo attuale e quello che verrà sapendo che la chiave per evolvere, oltre che per sopravvivere, è sapersi adattare a qualsiasi scenario.

Il loro essere straordinarie sta nell’aver scelto, in un momento di incertezza, di sperimentare un metodo innovativo piuttosto che ancorarsi alle vecchie strategie, addirittura di “giocare” quando magari in gioco c’era il loro futuro.

Einstein ha detto: “La logica ti porta da A e B. L’immaginazione dappertutto”.

Ecco, queste aziende hanno scelto di immaginare un futuro diverso, e le loro storie, tanto differenti quanto comuni a quelle di molte altre imprese, ci raccontano della metamorfosi avvenuta e di quella in atto.

A fare da *trait d’union* a questi 10 casi, People Branding, un modello di azione, decisione e pensiero che ha accompagnato queste realtà, questi imprenditori, queste persone a lasciare un segno nel proprio modo di fare impresa, nella propria cultura aziendale, nel proprio settore e, si spera, in un ecosistema sempre più ampio.

Questo è un libro di storie, un viaggio tra persone e imprenditori che va letto non come un manuale di strategie di business ma per cogliere il seme

di un atteggiamento – orientato al cambiamento – presente nelle imprese e nel metodo stesso.

Se le aziende ci hanno messo la curiosità, il saper guardare oltre, l'apertura, la condivisione e perfino le loro emozioni, People Branding ha funto da acceleratore, da scintilla e da Mentore iniziale per quello che io, nel mio libro *Il Tempo dei Nuovi Eroi*, chiamo il percorso dell'Eroe.

Un Eroe che decide – questa la parola chiave – che può cambiare consapevolmente il suo approccio, il suo valore e perfino l'economia intera. Un passo per volta. Assieme. Ripartendo da noi. Ripartendo dall'Uomo. Ripartendo dalle persone.

Introduzione

Le imprese in via di innovazione sono in mezzo a noi. Sono guidate da imprenditori e manager, e accompagnate da consulenti e freelance, che hanno deciso di sperimentare, cambiare, testare e percorrere sentieri appena accennati anziché strade consuete e consuete. Imprese che non si misurano in fatturato e non appartengono a un solo settore. Sono ovunque. Sono fatte da persone che prima di altre si sono accorte di trovarsi di fronte a un cambiamento. **Persone che hanno sostituito la parola crisi con la parola innovazione, intesa proprio come “fare e pensare cose nuove, diverse o, meglio, che sono altro”.**

Riteniamo che chiunque viva il mondo delle aziende abbia bisogno di conoscere storie che raccontino la transizione in atto. E, si badi bene, che sono racconti di viaggi, tentativi e prove più che di soluzioni statiche e definite. Sono parole però che non sono vuote, non sono teoria. Sono azioni, sono fatti, sono parole, oseremo dire, “attivabili e azionabili”. Sono un invito e uno stimolo a mettersi in gioco. Sono testimonianze del fatto che è ora di lasciarsi alle spalle la routine e le convenzioni, smettendo di resistere e attendere invano che tutto ritorni com'era. La sicurezza del tran tran appartiene a un'altra epoca. Attraverso questi racconti abbiamo provato a scattare una fotografia dell'oggi sperando aiuti a guardare in prospettiva al domani, certi che là fuori vi sono altri imprenditori, manager e consulenti pronti a cogliere il cambio d'Epoca che stiamo vivendo, come dice Oscar di Montigny nella sua prefazione. L'obiettivo, infatti, è accendere la scintilla della ricerca e avviare sulla via dell'innovazione altre persone e altre imprese.

Questo libro fa per te se sei un imprenditore, un manager o un consulente. Ma non solo. Non si tratta, infatti, di ricoprire un ruolo. È più una questione di sentire, sentire il qui, l'oggi, ma anche il domani. È per chi ha una molla mentale che lo spinge alla ricerca costante e al miglioramento continuo, per chi sa che non si tratta solo di trovare la soluzione che va be-

ne ma di migliorare ancora, perché fra poco non basterà più solo farlo o farlo veloce o meglio, bisognerà farlo diversamente. È per chi ha compreso che, qualsiasi sia il volto del domani, non potrà prescindere dalla fiducia, coltivata, guadagnata e riaffermata a ogni azione e a ogni progetto con clienti e partner. E nemmeno potrà prescindere dalle persone, non solo per la loro competenza, professionalità e intraprendenza, ma anche per l'etica, l'empatia e la qualità dei loro sorrisi. È per chi non sa come sarà il futuro ma è certo che sarà composto più da relazioni e reti che da autonomia e individualismo.

Il libro si articola in 10 capitoli, un prologo (Capitolo 0) e un epilogo (Conclusioni). La scelta di mettere un Capitolo 0 è dettata dalla volontà di sottolineare quanto sia necessario, per creare un cambiamento, eseguire una formattazione e un riavvio del sistema. Il Capitolo 0 illustra i punti di vista utili per cogliere questo mondo così diverso da come era fino a qualche anno fa e comprendere i pilastri del metodo People Branding. È interessante per capire meglio i successivi capitoli e perché setta una nuova linea base con cui leggere la realtà e confrontarsi. I protagonisti del libro sono uomini, imprese e le loro storie, che troverete nei 10 capitoli centrali. L'intenzione di questi casi è quella di essere d'ispirazione e testimonianza senza allontanarsi troppo da quel mondo che è l'azienda. Non volevamo creare un manuale di teoria ma qualcosa che raccontasse problemi, soluzioni, pensieri e azioni in cui identificarsi e da cui trarre consigli. Ogni pagina è scritta per stimolare l'intuizione imprenditoriale, aprire la mente a nuove possibilità e seminare tracce per nuove azioni. **I capitoli parlano con la voce dei protagonisti, noi ci prendiamo giusto lo spazio per presentarteli e fare alcune considerazioni assieme. Infatti, come dice il titolo, oltre ai casi ci sono delle leggi, ovvero punti di vista per leggere la transizione che stiamo vivendo.** Le storie si sviluppano dalla presentazione dell'azienda al racconto del problema, fino alla sua comprensione, esplorazione e soluzione. In mezzo, a raccordare il tutto, una sezione che ha un'ambizione e compie un tentativo: portare alla luce il vecchio modo di leggere la realtà e di fare le cose, e proporre una prospettiva da cui ripartire per orientare le proprie azioni. Le conclusioni, infine, tirano le fila del cammino compiuto e di People Branding, un metodo anch'esso in via di innovazione, con la cui logica d'azione e principi avrai modo di familiarizzare durante la lettura del libro. Un metodo che è una proposta all'azione da cui farti incuriosire, se vorrai, o semplicemente farti ispirare.

La struttura del libro e la sua natura si prestano a diverse modalità di lettura. Il Capitolo 0 può essere letto all'inizio per aprire o alla fine per comprendere, oppure può essere lasciato da parte perché storie e racconti

sono stati sufficienti ad accendere la curiosità di ascoltare e cogliere quei rumori, dettagli e cenni, finora ignorati o solo intuiti, che ci raccontano come cambiare per affrontare un futuro che è già qui. Puoi leggere solo i casi che ti interessano e nell'ordine che vuoi. Alla fine di ogni caso trovi una scheda che riassume quanto detto e può guidarti nella selezione. Oppure, puoi leggerlo dall'inizio alla fine o magari cominciare dai casi di quelle aziende che conosci per sentito dire o di cui conosci l'imprenditore o qualche protagonista. Qualsiasi sia l'approccio, l'ordine e il motivo che ti spinge a leggere questo libro, speriamo ti aiuti a trovare quel filo, quella traccia, quel seme per capire che le sfide che ci pone oggi l'economia sono alla portata di imprenditori, manager, consulenti e freelance. **In un momento di cambiamento e rottura conta la capacità di muoversi, provando e testando nuove direzioni. Se deciderai di percorrerle, speriamo di incontrarti.**

Siamo di fronte a un lento movimento i cui effetti sono, nel bene e nel male, sempre più evidenti. Lo sperimentiamo giorno per giorno: ritmi sempre più veloci, mercati sempre più difficili da leggere e interpretare, l'innovazione che corre e sembra non fermarsi mai, e poi un mix di “conoscenza + comunicazione + persone + connessioni” al quale non riusciamo a far seguire un “uguale”. Il mondo economico, e non solo, sembra impazzito. Da qui siamo partiti anche noi con People Branding. Incontravamo e continuiamo a incontrare imprenditori, manager e consulenti con un problema non da poco: leggere quello che avviene lì fuori, capirlo e decidere. Il tutto se possibile velocemente, cercando di essere innovativi e sperando che il prodotto o il servizio offerto abbia il riscontro che si merita dal mercato. **Ci sembrava che servisse un canovaccio per ragionare, un percorso entro cui inserire pensieri, domande e risposte. La scelta di come e da dove partire è avvenuta osservando il cambiamento attorno a noi e dentro le aziende. È stato così che sono nati i pilastri su cui People Branding avrebbe poggiato.** Non è stata solo una scelta di teoria, è stata una ricerca e una somma di successi ed errori. Qui, nel Capitolo 0, vogliamo raccontarvi prima di tutto quelli che secondo noi sono i cardini del cambiamento che stiamo vivendo (vedi Paragrafo 0.1) e poi i nostri pilastri (vedi Paragrafi 0.2 e 0.3), che si basano su quattro discontinuità con il passato:

1. un approccio alla strategia **outside-in**: non più prodotto/servizio, idee e intuizioni a guidare l'azione e le decisioni aziendali ma il cliente che va capito e vissuto. Non più l'azienda prima e il cliente poi, ma prima il cliente su cui poi costruire l'offerta dell'azienda;
2. una visione dell'impresa come soggetto immerso in un'**ecologia**: non più aziende sole, individuali e isolate, non più un contesto economico fatto di rapporti di mera fornitura ma spazi relazionali e valoriali in cui

- riconoscersi, condividere e sviluppare assieme. Spazi in cui la competizione cede il passo a cooperazione e cooPETIZIONE¹;
3. l'uso di **strategie dinamiche**: non più decisioni lineari ma contesti e strumenti con i quali definire percorsi di scelte e imparare a orientarsi e ad agire a seconda delle situazioni e degli scenari;
 4. una crescente attenzione alla creatività, al pensiero laterale e a un modo di apprendere diverso grazie alla **gamification**: non più solo tabelle, numeri, meeting seduti e decisioni top-down ma coinvolgimento e collaborazione, confronto e processi decisionali diffusi.

Quattro pilastri uniti tra di loro dalla centralità dell'Uomo: punto di partenza e arrivo nei processi di definizione dell'offerta di valore di un'azienda; collante e perno di relazioni tra imprese, professionisti e persone che espande l'azienda oltre i suoi muri e i suoi confini grazie alla sua natura relazionale; soggetto attivo nel disegnare scenari e contesti verosimili in cui decidere in modo proattivo; che riscopre la sua creatività e grazie al gioco si libera di ruoli e limiti imposti.

Il penultimo paragrafo (Paragrafo 0.4) illustra il metodo nelle sue linee generali; infine (Paragrafo 0.5), chiudiamo spiegando la natura e la struttura dei capitoli che seguono.

Siamo partiti freelance, con la nostra rete di collaborazioni e siamo arrivati a People Branding prototipando, passo dopo passo, su noi stessi e sulla nostra rete di colleghi, imprenditori e manager. In questo percorso abbiamo incontrato altre persone che avevano con noi caratteristiche affini e che si identificavano con l'approccio di People Branding. Persone che per filosofia hanno scelto di spostare giorno dopo giorno il fronte di ciò che fanno e sentono come noi il bisogno continuo di acquisire visioni e strumenti adatti a un mondo che cambia. Da questi valori, centro di attrazione comune, ci è sembrato naturale, quindi, passare da un insieme di idee informali a qualcosa di più strutturato che fosse condivisibile, utilizzabile e sperimentabile anche da altre persone. Lo abbiamo fatto per migliorare e semplificare le decisioni di chi vive e lavora in azienda e con le aziende tutti i giorni. People Branding nasce, quindi, per chi si riconosce nel *Freelance Inside Manifesto*, che abbiamo scritto² oramai due anni fa e dedicato a tutti quegli imprenditori, consulenti, manager, maker che si sentono innovatori e visionari.

¹ La cooPETIZIONE è un ibrido di competizione e collaborazione che permette alle imprese di crescere in termini di capacità competitiva grazie all'apertura verso altre imprese con le quali collaborare (Pilotti e Ganzaroli, 2009).

² Il *Freelance Inside Manifesto* è disponibile all'URL: peoplebranding.it/manifesto.

0.1. Che cosa sta cambiando?

Talvolta viene da chiedersi se vi sia ancora spazio per una piccola impresa, magari una delle tante imprese manifatturiere, artigianali o individuali che compongono il tessuto produttivo del nostro Paese. L'economia ci regala, infatti, storie di colossi da centinaia di milioni di euro e realtà di Paesi con costi e manodopera che sono uno “zero virgola” dei nostri. Eppure questo sterminato tessuto di micro, piccole e medie imprese, che non può – e talvolta nemmeno vuole – basarsi e ragionare sui volumi, vive spesso sulle “specialità” e “peculiarità” produttive, su idee geniali e su una passione che nessuna certificazione può misurare³. **E la domanda “che cosa ci aspetta?”, declinata in vari modi, emerge sempre più spesso.**

Siamo in un momento molto più simile a un foglio bianco che a una mappa. Ovvero, fuor di metafora, oggi più che cavalcare le mode e scegliere opzioni certe abbiamo bisogno di comprendere, capire e contestualizzare. Decidere in un mondo complesso, globale e iperconnesso non può essere la ripetizione di qualcosa di già fatto e già visto né la semplice adesione a un modello (Zanoli, 2008). **È così che per imprenditori, manager, consulenti e freelance la vita aziendale, che è fatta di una somma di decisioni, è diventata meno lineare perché è nello spazio aperto e non nei labirinti che la sensazione di essersi persi emerge.** Per questo bisogna temere le soluzioni preconfezionate, rifuggire dalle bacchette magiche ed evitare di pensare che gli strumenti possano risolvere i problemi⁴.

La grande fregatura di tutto questo è che crediamo di essere bravi a cogliere i cambiamenti e adattarci, ma non lo siamo. O meglio, lo siamo molto

³ Per comprendere l'attuale ampiezza, diversità e innovatività del tessuto imprenditoriale italiano può essere utile leggere il libro di Rimassa (2015).

⁴ La complessità all'interno del contesto socio-economico in cui operiamo si concretizza in almeno due modi assai tangibili e pratici. Il primo lo sperimentiamo ogniqualvolta un'azione – commerciale, di comunicazione o legata allo sviluppo di un prodotto – basata su un pensiero lineare causa-effetto non funziona o non porta al risultato desiderato. Il secondo riguarda più specificatamente l'innovazione e si lega al fatto che sempre più spesso vediamo nuovi prodotti/servizi nati in seguito alla comparsa di piattaforme – distributive o tecnologiche – o conoscenze che improvvisamente aprono un mondo di possibilità prima non contemplate. In altre parole potremmo affermare che con le attuali dinamiche è aumentato il peso dell'adiacente possibile ovvero di quell'insieme di azioni, idee, prodotti e servizi che sono possibili ma che non contempliamo (Johnson, 2010). Questo implica che qualsiasi passo in avanti richiede una continua esplorazione di quanto disponibile in termini concettuali, tecnologici e meccanici poiché una loro combinazione o ricombinazione può portare a decisioni, innovazioni e strade altrimenti non percorribili. Nell'affrontare un percorso di modellizzazione del business (business modeling) quello che facciamo è proprio stimolare la contemplazione delle possibilità a disposizione dell'azienda.