

# VENTURE CAPITAL

## Chi investe nelle start-up?

### GLOBAL INCLUSION

Come combattere  
gli unconscious bias  
in azienda

### FAMILY BUSINESS

Quattro indirizzi  
strategici per diventare  
più forti

### LE BEST IN CLASS

Le 50 Pmi  
dove si lavora meglio  
in Europa

L'E-BOOK  
IN OMAGGIO  
PER L'ESTATE





## EBOOK IN OMAGGIO

Scarica gratuitamente  
l'ebook inserendo il codice  
Edwbono2015 sul sito  
[impresaonline.net](http://impresaonline.net)

### 4 IN PRIMO PIANO

Novità dall'Italia e dal mondo

### 11 ECONOMIA

#### DAL BRAIN DRAIN AL BRAIN GAIN

di *Fabrizio Galimberti*

### 13 MANAGEMENT PIT STOP TO BE OR NOT TO BE DIGITAL

di *Luca Solari*

### 14 MANAGER ALLO SPECCHIO LA FORZA DELL'IMMAGINE

di *Hubert Jaoui*

### 15 ITALIC DESIGN THINKING L'ERA DEL SOCIETY DRIVEN DESIGN

di *Giulio Ceppi*

### 16 MEDIA&PUBBLICITÀ IN ATTESA DI NETFLIX

di *Francesco Siliato*

### 18 INTERVISTA. Roberto Panzarani LA CONQUISTA DI UNA NUOVA IDENTITÀ



Il mondo dell'impresa e della politica è alla ricerca di nuovi modelli basati sulla cooptation e sulla coevoluzione

di *Massimiliano Cannata*

### 21 INTERVISTA. Nicola Marzaro LA FORZA DELLE NOSTRE MEDIE AZIENDE



La nostra industria meccanica è ancora la migliore al mondo, peccato non essere stati coinvolti in Expo...

di *Giovanna Guercilena*

### 24 INTERVISTA. Remo Lucchi



#### MOMENTO MAGICO PER LA PMI

Il Made in Italy gode di un'altissima reputazione, ma il paese fa troppo poco per favorire l'internazionalizzazione

di *Paola Stringa*

## MERCATI

### 26 UNA NUOVA GOVERNANCE PER I TERRITORI



Modelli di governo differenziati in base alle caratteristiche socio-economiche del territorio. Le nascenti istituzioni metropolitane, nuove agenti di sviluppo

di *Valerio de Mollì e Veronica Nicotra*

### 29 LA SFIDA DEL LUXURY

I consumatori del Golfo apprezzano sempre più lo storytelling del brand e una consumer experience all'altezza delle aspettative. E le imprese italiane possono conquistarlo pienamente

di *Pa.S.*

### 32 BUSINESS TRAVEL BLEISURE, LA NUOVA FRONTIERA

Grazie all'evoluzione della tecnologia si fa largo l'integrazione tra il viaggio di lavoro e quello di piacere, per manager giovani e senior

di *Luigi Dell'Olio*

## SCENARI



### 34 M&A/1 IL GRANDE LANGUE, IL FUTURO È NEL PICCOLO

La finanza continua a investire nei soliti noti, anche se i guadagni calano. È il momento di guardare con interesse a operazioni di expansion e seed

di *Giovanni Mediolì*

### 37 M&A/2



#### VENTURE CAPITAL AL PALO

Invece di investire sul medio-lungo periodo per finanziare il cambiamento, in Italia si preferisce riportare a casa i quattrini massimo in diciotto mesi. A colloquio con *Andrea Di Camillo*, fondatore di P101

di *G.Med.*

### 41 M&A/3

#### LA VIA DELL'INNOVAZIONE

Per aiutare le nostre aziende a crescere serve un network di "stakeholder dell'innovazione", fatto di nuovi capitani d'industria, istituti finanziari, venture capitalist, enti di ricerca e università

di *Francesco Trovato*

### 43 GLI IMPRENDITORI DIVENTANO MENTOR

Né incubatori né investitori, l'associazione Reséau Entreprendre fa da ponte tra le due realtà, offrendo un servizio di scouting e di accompagnamento gratuito a chi se lo merita, anche finanziario

di *Marco Todarello*

### 46 CHI CREDE NELLA BELLEZZA

Da Rigoni di Asiago alla Ferrari, da Diesel a Luxottica, si moltiplicano le aziende anche più piccole che investono sul patrimonio artistico italiano

di *Gi.G.*

### 49 COME TI COSTRUISCI I CLIENTI?

Il caso Harley-Davidson come modello di rilancio di un'azienda

di *Antonio Dini*

### 52 CONTROCORRENTE



#### CHI ROMPE GLI SCHEMI

L'appartenenza a un'associazione fa bene al singolo, la collaborazione tra associazioni a tutta società nel suo insieme. A tu per tu con *Raffaella Monzani*

a cura della *Redazione e Pwa Milano*

### 54 DOSSIER OSSERVATORIO SUL RISK MANAGEMENT

## STRATEGIE



### 58 TEMPO DI STRATEGIA

Per molte aziende familiari si sta verificando la sovrapposizione del passaggio del modello economico e del passaggio generazionale.

di *Gianpaolo Fascina*

### 63 PMI A RISCHIO

Le stime sul tasso di insolvenza delle Pmi sino al 2016 sono preoccupanti. È ora di un

ripensamento per inserire uno strumento utile sia al sistema bancario sia alle imprese di *Maurizio Quarta e Fabio Scognamiglio*

## 67 AZIENDE VINCENTI ILLUSIONI PER PASSIONE

Bonaveri, un classico esempio di azienda leader mondiale nel suo segmento, i manichini per stilisti di alta gamma di *Daniela Zatta*

## 70 GOVERNANCE COSÌ LE PMI DIVENTANO FORTI

I tre passi fondamentali per mettere a punto la governance nelle organizzazioni e accrescerne il valore nel tempo di *Enrico Maria Bignami*

## 73 PENSARE DIFFERENTE «DIPENDE...»

di *Riccardo e Maria Ludovica Varvelli*

## COMPETENZE



## 74 DIVERSITY/1 LE "RAGIONI" DEGLI INCONSCIOUS BIAS

La neuroscienza ha dimostrato che la nostra percezione della realtà è limitata e soggettiva. Per gli Hr, in particolare, è importante averne consapevolezza e adottare comportamenti per evitare ingiustizie ed errori di valutazione di *Odile Robotti*

## 77 DIVERSITY/2 UNA SPINTA AL CAMBIAMENTO

Perché la valorizzazione delle diversità diventi una pratica diffusa, sia negli studi professionali come nelle aziende, deve essere inserita tra gli obiettivi e nelle politiche di compensation di *Antonella Jannelli*

## 79 COSA METTO IN "VALIGIA"



Non è facile inserirsi e adattarsi ai ritmi di un altro paese, meglio sapere che è per tutti un processo lungo. Intervista a *Francesca Prandstraller*

di *Attilio De Pascalis*

## 83 IL VESTITO FA IL MANAGER?

La nostra immagine concorre più di quanto pensiamo a comunicare il nostro brand e a rendere efficace del nostro lavoro di *Elena Dossi*

## 85 IL VALORE DELLA FATICA

Impegno e sacrificio sono spesso ne-

cessari per raggiungere gli obiettivi, ma conferiscono anche un significato al percorso della nostra vita di *Andrea Bianchi*

## 87 COLTIVARE LE PROPRIE PASSIONI

I paradossi nella gestione quotidiana del capitale umano di *Angelo Pasquarella*

## FORMAZIONE



## 88 LASCIATELI GIOCARE

Il mondo del lavoro ha bisogno di persone responsabili, resilienti, capaci di pensare in modo innovativo, fuori dagli schemi. L'opinione dello psicologo americano *Peter Gray* di *Raul Alvarez* ed *Elin Miroddi*

## 93 AL CENTRO DELLA CONTRATTAZIONE

Il Premio "Welfare aziendale" di *Praesidium Spa* e dell'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum di *Ma.C.*

## 96 DIGITAL SOFT SKILL

Le competenze e le professionalità che servono alle imprese mappate dalla V edizione dell'Osservatorio Hr Innovazione Practice del Politecnico di Milano di *Gaia Fiertler*

## 100 OSSERVATORIO AIF APPRENDERE IN AUTONOMIA

di *Elvira Goglia*

## RUBRICHE

### 101 LIBRI

### 103 LIFESTYLE & CAR

### 105 LIFESTYLE & HI-TECH

### 106 SFIDE MANAGERIALI

La scelta di *Gabriella Soldadino*

## L'IMPRESA DOSSIER

### BEST WORK PLACES

A cura di *Alessandro Zollo*

### LE MIGLIORI 50 PMI D'EUROPA 2015

## L'Impresa Rivista Italiana di Management

Fondata nel 1959  
Anno 56° - N. 7-8/2015 - Giugno 2015

**Proprietario ed Editore:**  
Il Sole 24 ORE S.p.A.

**Sede legale:**  
via Monte Rosa 91 - 20149 Milano

**Presidente:**  
Benito Benedini

**Amministratore delegato:**  
Donatella Treu

**Direttore Responsabile:**  
Ennio Bulgarelli

**Coordinatore Editoriale:**  
Maria Cristina Origlia

**Comitato scientifico:**  
Umberto Bertelè, Angelo Caloia, Pier Luigi Celli, Innocenzo Cipolletta, Bernard Cova, Mario D'Ambrosio, Adriano De Maio, Vito Di Bari, Gianfranco Dioguardi, Giorgio Donna, Pietro Ichino, Giancarlo Lombardi, Raffaello Lupi, Gavino Manca, Mario Mazzoleni, Domenico Palmieri, Gianfranco Reborza, Sergio Romano, Rita Santarelli, Giulio Sapelli, Paolo Savona, Walter Giorgio Scott, Hermann Simon, Franco Tatò, Franco Toffoletto, Sandro Trento, Giacomo Vaciago, Maria Ludovica e Riccardo Varvelli, Riccardo Viale, Marco Vitale

**Progetto Grafico:**  
Marco Pennisi & C. - Milano

Registrazione Tribunale di Milano:  
n. 13 del 12/01/1985  
ISSN 0035-6816

**Direzione e redazione:**  
via C. Pisacane 1 - 20016 Pero (MI),  
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3885

Il Sole 24 ORE SpA  
Tutti i diritti sono riservati.  
Nessuna parte di questo periodico può essere riprodotta con mezzi grafici e meccanici quali la fotocopione e la registrazione. Manoscritti e fotografie, su qualsiasi supporto veicolati, anche se non pubblicati, non si restituiscono. L'editore e gli autori non potranno in nessun caso essere ritenuti responsabili, a qualsiasi titolo, nei confronti di qualsiasi terzo, per danni diretti o indiretti causati da/connesi alle informazioni contenute nella Guida e/o all'eventuale utilizzo delle stesse per qualsiasi finalità.

**Stampatore:**  
Artigrafiche Boccia S.p.A.  
Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

**Distribuzione edicole:**  
Distribuzione Italia  
m-dis Distribuzione Media S.p.A.  
via Cazzaniga, 1 - 20132 Milano  
Tel.: 02.2582.1 Fax 02.2582.5203

**Abbonamenti:**  
Abbonamento Italia 11 numeri: euro 54,00 (sconto 28% sul prezzo di copertina) Per sottoscrivere l'abbonamento: inoltrare la richiesta via fax al N. (prefisso 02 o 06) 3022.5406, oppure per posta a Il Sole 24 ORE S.p.A. - Servizio Abbonamenti - via Tiburtina Valeria km.68,700, 67061 Carsoli (AQ), indicando: nome/cognome/azienda/via/numero civico/CAP/località/telefono e fax. Non inviare denaro. I nuovi abbonati riceveranno un apposito bollettino postale già intestato per eseguire il pagamento.

Per rinnovare l'abbonamento: inviare via fax al numero 06 3022.5406 una fotocopia della ricevuta di pagamento sul c.c.p. n. 31481203. È possibile inoltre rinnovare automaticamente pagando con carta di credito sul sito [www.ilssole24ore.com](http://www.ilssole24ore.com), utilizzando la url [http://utilities.ilssole24ore.com/abbquot\\_index.jsp](http://utilities.ilssole24ore.com/abbquot_index.jsp).

Arretrati: € 8,40 comprensive di spese di spedizione. Per le richieste di arretrati e numeri singoli inviare anticipatamente l'importo seguendo le stesse modalità del rinnovo abbonamenti.

**Servizio arretrati per i non abbonati:**  
Per recuperare numeri arretrati è sufficiente rivolgersi direttamente al proprio edicolante di fiducia. Il costo di una copia arretrata è di € 6,90.

**Servizio clienti Periodici:**  
Via Tiburtina Valeria km. 68.700, 67061 Carsoli (AQ)  
Tel. (prefisso 02 o 06) 3022.5680, Fax (prefisso 02 o 06) 3022.5400  
[servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com](mailto:servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com)

**Concessionaria esclusiva di pubblicità:**  
Il Sole 24 ORE S.p.A. System  
Direzione e amministrazione Via Monte Rosa 91 - 20149 Milano  
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3214  
e-mail: [segreteria@ilsole24ore.com](mailto:segreteria@ilsole24ore.com)

Chiuso in redazione 29 giugno 2015  
Il prossimo numero sarà in edicola a partire dal 9 settembre 2015

**INNOVATION.** Roberto Panzarani, studioso e docente all'Università Lumsa

# La conquista di una nuova identità

**Dalla business collaboration alla social innovation, il mondo dell'impresa e della politica è alla ricerca di nuovi modelli basati sulla cooptation e sulla coevoluzione, che concilino tecnologia e tensione verso il bene comune**

di Massimiliano Cannata

**H**umanity: la conquista sociale dell'impresa (Ed. Palinsesto), l'ultima sfida di **Roberto Panzarani**, giunge all'affermazione di una concezione del capitalismo che dovrà liberarsi dal duplice cappio dell'avidità e dell'ignoranza, micidiale mix che ci ha portato al disastro di questi ultimi anni. Panzarani, docente di *Innovation Management* presso l'Università Lumsa di Roma e studioso delle problematiche relative allo sviluppo del capitale intellettuale in contesti complessi, non si può definire un consulente di impresa *tout court*. La sua esperienza professionale giocata sui fronti dell'internazionalizzazione, si è costantemente arricchita grazie alla costante frequentazione di testimoni privilegiati del cambiamento. Solo per citarne alcuni: John Law, Alain Dumont, Bertrand Badie, Chris Meyer, Stuart Kauffman, Felipe Fernández-Armesto.

**Professore, questa volta ci imbatiamo in *Humanity*. È questa la parola chiave non solo per l'impresa, ma per una società che deve voltare pagina e guardare con fiducia al futuro?**

La scrittura di questo libro è stata ispirata dalla lettura di Edward Wilson *La conquista sociale della Terra*. Il famoso biologo illustra in questo interessante saggio lo sviluppo dell'*Homo sapiens* dallo stadio iniziale



Roberto Panzarani

alle più importanti conquiste creative, mostrando come, dagli insetti sociali all'uomo, l'evoluzione non sia stata sospinta solo dall'egoismo genetico e dalla competizione individuale, ma anche dallo sviluppo di comportamenti sociali e cooperativi sempre più elaborati all'interno dei gruppi. Su questo aspetto occorrerà che istituzioni e imprese investano se vogliamo realmente fare un cambio di marcia.

**L'esigenza che si coglie tra le righe è quella di affermare una "globalizzazione intelligente". Ci sono realmente le condizioni in un contesto sociale e politico segnato da contrasti, paure e tensioni?**

Veniamo da anni in cui abbiamo seguito i livelli massimi di globalizzazione, senza preoccuparci del fattore umano, della centralità dei valori, del rispetto per la cultura della differenza. Le scene di intolleranza che l'attualità ci propone di fronte a questo "esodo biblico", che sta mettendo in ginocchio l'Europa, dimostra questo grave gap di visione che pesa su tutto

l'Occidente. Purtroppo la politica, nel senso più alto del termine, ha fallito il suo compito. Il fenomeno delle migrazioni cui lei fa riferimento è quello più drammatico ed eclatante, ma non è il solo. Basta considerare la realtà della Comunità Europea e a quanto sia stridente in questo caso il termine "comunità", in un contesto che vede un paese intimare continuamente all'altro di "fare i compiti a casa", creando un dannoso processo di "infantilizzazione". Un governo, un popolo, uno stato, a queste condizioni non possono maturare un'etica della responsabilità nel comune e reciproco rispetto delle sfide che si debbono affrontare. Le parole sono importanti, perciò non andrebbero mai usate a caso.

**Per cogliere una prospettiva fondata su nuove dinamiche occorre una profonda rivoluzione. Per Edgar Morin serve un'autentica "riforma del pensiero". Ha ragione il grande sociologo?**

Michel de Montaigne sosteneva nei suoi *essais*, utilizzando una metafora che dopo cinque secoli mantiene la sua freschezza, di preferire una "testa ben fatta a una testa ben piena". Michel Serres nel suo recente *pamphlet: Non è un mondo per vecchi* ha ripreso questa immagine efficace, che fotografa con stupefacente attualità l'esigenza di operare selezione e qualità in una società dell'informazione, in



cui la connettività pervasiva rischia di non lasciare margini di manovra al pensiero critico (e qui ha ragione Morin), alla verifica, al confronto sereno di idee e posizioni. Mentre a fatica stiamo cercando di tratteggiare i contorni della “terza rivoluzione” industriale, ci accorgiamo che osservatori e studiosi hanno con ritardo finalmente compreso che la tecnologia non basta, la vera sfida si giocherà sui contenuti. Uomini delle istituzioni, imprenditori e manager saranno sempre più impegnati a impadronirsi dei nuovi linguaggi per intercettare i bisogni della collettività, lo sviluppo del mercato, oltre che l'evoluzione stessa della storia.

**In questo saggio ritorna la centralità della business collaboration. Ogni riflessione deve partire da lì?**

Non è la prima volta che mi soffermo sulla dimensione della *coopetition*, nel tentativo di ridefinire un modello di business che deve ancorarsi su tre aspetti essenziali: la ricerca, l'innovazione e il confronto, ingredienti indispensabili che ci servono per sopravvivere. Si è dimostrata perdente, infatti, la spinta alla conquista fisica dei territori, fondata sulla logica militare che ha spinto nella storia l'Occidente a ingoiare la diversità, mortificando le culture. Piuttosto, ce lo ricorda il filosofo Francois Jullien, è la *trasformazione silenziosa*, la capacità di adattarsi ai mutamenti, che può aprire una prospettiva all'impresa che deve affrontare questo secondo tempo della globalizzazione. Giorgio Ruffolo utilizzando il titolo provocatorio: *Il capitalismo ha i secoli contati*, per un saggio pubblicato da Einaudi, invitava molto opportunamente a rivalutare la dimensione di un capitalismo impegnato “nella ricerca della migliore qualità, capace di far valere lo spirito immaginativo e competitivo non per estrarre un profitto privato dal processo produttivo, piuttosto per assicurare un risultato produttivo netto in condizioni di equilibrio ecologico”. Ecco credo che il punto sia proprio questo.

**La contraddizione più forte appare quella che contrappone il “gigantismo” tecnologico e il perdurare di una sorta di “nanismo” culturale, malattia di cui siamo affetti da troppo tempo. Non siamo ancora usciti da questa contraddizione?**

Credo di no. Tutti i mutamenti tecnologici hanno grandi ricadute sociali che, se non adeguatamente gestiti, rischiano di creare ancora più disorientamento, paura e senso di inadeguatezza. Non bastano i modelli teorici, sono gli output pratici che possono portare a una svolta. Non è possibile infatti affrontare nessun tipo di cambiamento sociale, se non si arriva a una ridefinizione delle identità nell'universo globalizzato. Sia che si faccia una riforma fiscale, sanitaria o del lavoro, la politica deve tornare a governare il divenire della storia, rispettando la diversità plurale, gli orizzonti allargati dello stato-nazione, la mescolanza di culture, etnie e tradizioni che sono il volto distintivo del terzo millennio. Se ignoriamo tutti questi fattori interdipendenti, qualsiasi tentativo di cambiare l'esistente rischia di rimanere lettera morta.

**Il sistema-Italia e più in generale l'Europa hanno bisogno di riforme, lo sappiamo tutti, eppure vi è una lentezza decisionale e una scarsa visione del futuro. Per quale ragione?**

Va detto che è molto difficile trovare leadership nuove che abbiano le conoscenze e le capacità per favorire i cambiamenti auspicati. In questo saggio faccio molti esempi di quella che si potrebbe chiamare “autorganizzazione”. Fasce significative della popolazione si sostituiscono a quelli che dovrebbero essere gli organismi di governance, organizzando iniziative concrete a beneficio della popolazione stessa e combinando insieme, come direbbe Clay Shirky, nuove *tecnologie e generosità umana*. È, infatti, importante sottolineare che esiste una “osmosi” tra il reale e il virtuale per cui oggi molti fenomeni

che nascono e si sviluppano in rete diventano reali, suggerendo modalità concrete di risoluzione dei problemi.

**In ultimo le chiedo: può essere la social innovation, altro “cavallo di battaglia” della sua ricerca, il terreno di “elezione” su cui potrà innestarsi un rapporto positivo tra l'individuo e l'ambiente?**

Capiamoci sul significato di Social innovation, che non vuol dire essenzialmente questo: utilizzare gli strumenti avanzati della tecnologia per mettere in atto iniziative a vantaggio di tutti, realizzando una sorta di *empatia informatica*, che non faccia perdere il giusto rapporto tra l'uomo e la macchina, lo strumento e il fine delle nostre azioni. Per rispondere alla sua domanda, ricorderei che proprio in questi giorni è apparsa una rilettura della Repubblica di Platone a opera di Slavoj Zizek, filosofo e psicanalista sloveno, in cui l'utopia del grande pensatore greco viene riletta in chiave democratica, a partire dalla centralità che la comunità ha mantenuto negli scenari globali. Il nostro capitalismo fiorito nei territori, il senso storico e politico delle piccole città legate al grande sviluppo della civiltà rinascimentale, di cui l'Italia è stata l'epicentro è legato alla capacità che abbiamo avuto e che dovremo avere di bilanciare la presenza del campanile, insopprimibile, e il senso della nazione. Coevoluzione, complessità, ma anche comunità e collaborazione sono i termini che si sostituiscono al tradizionale binomio individuo-totalità, cui lei si riferiva. Sono i termini da valorizzare per ritrovare spinta, ma anche per rilanciare il Made in Italy nel nuovo contesto in cui ci muoviamo. ■



**Humanity: la conquista sociale dell'impresa, R. Panzarani, Edizioni Palimpsesto, 2015**