

---

**il bollettino**

Rivista del Gruppo Generali dal 1893

Numero 4 – Serie 13 – Aprile 2016

---



**E U**

**W A Y**



**I D E**

**S T Y L**

**T R E N D**

**E U R O P E**

**D E S I G N**

**F A S H I O N**

**H E R I T A G E**

**E X P E R I E N C E**

**The Place To Be**



### **The Place To Be**

"Ti piace l'Europa?" Come scrive Christian Rocca in questo numero del *bollettino*, è una domanda affascinante e controversa.

Forse aiuterebbe guardare la realtà da prospettive diverse, mettendo a fuoco quanto di straordinario vive nel vecchio continente. Leggere tra le righe di una realtà complessa, scoprendone i tratti distintivi. Perché la libertà di espressione, la democrazia in tutte le sue forme e contraddizioni, la capacità creativa di immaginare il futuro, tutto questo nella certezza della pace, meritano un "MI PIACE" convinto. —AK.

# The Place To Be

L'Europa è un continente straordinario per la sua storia, la sua complessità e le opportunità che ancora oggi offre ai suoi cittadini. Un grande laboratorio sociale, politico ed economico che sta affrontando sfide immense, ma che saprà essere nuovamente leader e guida per tutto ciò che riguarda il benessere dell'individuo e della comunità.

Secondo alcuni opinionisti, tra cui Mario Draghi, presidente della BCE, il vecchio continente ha di fronte a sé alcuni importanti temi di riflessione che condizioneranno i prossimi 10-20 anni.

Il tasso demografico europeo è in calo e gli europei vivono più a lungo. La mobilità intercontinentale di intere popolazioni, che si protrarrà per almeno 50 anni, porterà a un'integrazione culturale, religiosa ed etnica. Nel frattempo, la produzione industriale tradizionale sarà rimpiazzata da tecnologie sempre più specializzate, con una conseguente riduzione dell'occupazione. Aumenterà anche il tempo a disposizione delle persone che transiteranno verso un appagamento personale con un più sviluppato e complesso desiderio di "benessere," tradotto in turismo, esperienze

culturali e cura della persona. Sarà infine necessaria una revisione del sistema finanziario partendo dalla mobilità di capitali fino alla creazione di nuove monete internazionali.

Alla luce di tutto ciò, l'obiettivo strategico di questa edizione del *bollettino* è stimolare il confronto e il dibattito interno fornendo una prospettiva razionale sull'Europa di oggi e del prossimo decennio. Un continente che rimane il più importante mercato del mondo, che produce ed esporta merci e servizi di grande valore aggiunto non solo dal punto di vista tecnologico ma anche di significato.

Questi fattori di successo offriranno soluzioni capaci di intercettare le nuove esigenze delle persone frutto dei cambiamenti, con particolare attenzione ai canali distributivi online e offline. La moda, un tema ampiamente trattato in questa edizione, è l'esempio di un settore capace di tradurre sofisticati codici di eleganza in prodotti per il mercato di massa.

La società europea in tutte le sue sfaccettature è la comunità di riferimento di Generali, mentre osservare e analizzare ciò che ci

circonda è il nostro principale obiettivo. Queste riflessioni sono alla base degli articoli della sezione Community First, seguita da Business & Strategy che spiega come convertire tali osservazioni in brand equity. We, Generali guarda all'effetto di queste osservazioni nel trasformare il nostro modello di business. Infine, Twist cita alcuni esempi di come identificare i nuovi trend.

La leadership si manifesta nella capacità di prevedere e pianificare nuove tendenze presentando una visione innovativa, creando prodotti e servizi grazie ai feedback di distributori, agenti e dipendenti che lavorano ogni giorno a contatto con i clienti. Tenere testa alla concorrenza richiede una conoscenza approfondita dell'ambiente in cui si opera e un'attenzione verso i cambiamenti nella società e nelle aspettative dei clienti.

Le nomine di Philippe Donnet, Country Manager di Generali Italia, a Group CEO e del Group CFO Alberto Minali a General Manager rappresentano un ottimo punto di partenza per una nuova fase. Entrambi sono leader di calibro internazionale apprezzati dai mercati con grande esperienza nel settore assicurativo.

Per queste ragioni, l'Europa è "the place to be," in cui ogni società dovrà imporre la propria leadership per svolgere un ruolo decisivo nel settore assicurativo e finanziario globale.



di Simone Bemporad  
*Editor in Chief*



Cari lettori,

negli ultimi anni Generali ha raggiunto importanti risultati nel corso di un complesso turnaround finanziario, e sono onorato di portare avanti questo percorso di trasformazione nel ruolo di Group CEO affiancato da Alberto Minali come General Manager.

Il Gruppo Generali è forte e concentrato, una realtà solida e competitiva. Possiamo contare su una rete di agenti e distributori di grande talento e ci impegnamo a comprendere e sostenere al meglio le comunità che ci circondano.

Il nostro obiettivo è diventare il leader nella fornitura di soluzioni assicurative e una delle priorità del management team sarà quella di trasformare il nostro business in un'organizzazione "simpler, smarter" per rispondere in modo più agile alle esigenze dei clienti e ricompensare generosamente i nostri investitori.

Sappiamo bene che le condizioni di mercato rimangono difficili: la concorrenza acerrima, i maggiori vincoli normativi e i tassi d'interesse al minimo rendono il quadro molto più complicato rispetto alle previsioni di un anno fa. Tuttavia, abbiamo dimostrato di avere la capacità di andare oltre le aspettative.

È un momento complesso ma emozionante, e lo supereremo grazie alle competenze, la passione e l'energia di tutte le persone di Generali che contribuiranno ai nostri futuri successi.

Un cordiale saluto,  
Philippe Donnet  
*Group CEO*

## PARTE 1

**Community First****11 COVER STORY**

**Europa, the Place to Be** L'Unione Europea è faro nell'oscurità grazie alle libertà di movimento, di scambio e di espressione dei suoi cittadini. Riusciranno gli scettici e l'immigrazione di massa a demolirla? / di Christian Rocca

**16 SCENARI CONTEMPORANEI**

**X-Change People: quando il consumatore è protagonista del mercato** Le tendenze sono quei fenomeni che forniscono nuovi elementi di analisi di una società e delle sue variabili, indipendentemente dalla rapidità della loro evoluzione, veri e propri fatti sociali / di Francesco Morace

**24 OPINIONI**

**Il nuovo "must have" dell'industria della moda** Cosa si ottiene dall'unione di canali fisici e digitali? Nel mondo della moda, il risultato è un modello di business "phigital" orientato al successo / di Stefania Saviolo

## PARTE 2

**We, Generali****30 INTERVISTE**

**Engagement e Empowerment alla base della nostra trasformazione — Intervista con Monica Possa** Le persone di Generali sono essenziali per la trasformazione del nostro business model: quando i dipendenti si sentono coinvolti e amano il proprio lavoro, creano innovazione e fanno la differenza nella customer experience / di Sarah Brady

**36 FRAMEWORK**

**Generali Global Engagement Survey: dai risultati alle azioni** Con un tasso di risposta dell'85%, il Global Engagement Survey ha rappresentato un'ottima opportunità per ascoltare le persone di Generali e ideare soluzioni semplici e smart per risolvere le questioni che stanno loro più a cuore / di Karin Arzt e Francesca Barbieri

## PARTE 3

**Business & Strategy****42 INTERVISTE**

**La soddisfazione del cliente è più importante che mai — Intervista con Isabelle Conner** Soluzioni utili, disponibilità nel servizio, approccio coerente: le società customer-centric garantiscono un'esperienza unica ai propri clienti, ogni giorno. Un'esperienza positiva crea interesse positivo verso la società e offre a Generali un'opportunità per distinguersi / di Alessandra Gambino

**48 RIFLETTORI**

**Essere presenti quando il cliente ha bisogno di noi** Quando i clienti compiono una denuncia di sinistro sono turbati in quanto affrontano una situazione difficile o un momento stressante. Esprimere empatia e un approccio umano può fare la differenza per il cliente / di Mario Riccò e Aaron Maines

**52 BRIEFING**

**Generali Performance Globale: un approccio innovativo all'assistenza clienti** La gestione del rischio esercita un impatto fondamentale sulle performance aziendali. Eppure, un terzo delle PMI francesi si trova in difficoltà a causa della mancanza di una strategia chiara di risk management. Proprio per questa ragione, Generali France ha ideato Generali Performance Globale (GPG) / di Stephanie Pieur

## PARTE 4

**Twist****58 PROSPETTIVE**

**Tradurre i megatrend in immagini** La fotografia è stata scelta come mezzo espressivo per il suo linguaggio universale e la capacità di comunicare una moltitudine di idee con una singola immagine, stimolando la riflessione / di Pierluigi Rossi e Belkis Ramani

**64 STORIE**

**Come scovare talenti straordinari** In 15 anni, ITS è riuscito a intercettare una serie di giovani designer di talento, che hanno dimostrato il loro valore e stanno emergendo nel fashion business. Molti ricoprono posizioni di rilievo nelle più importanti maison / di ITS Press Office

# Community First

L'Europa è il più grande progetto di *soft power* del dopoguerra, scrive Christian Rocca in questa sezione. Oltre a essere il terzo mercato più grande del mondo dopo Asia e Africa, l'Europa è anche un continente benestante. Secondo il Global Wealth Databook, nel 2015 il suo valore ammontava a \$75.059 miliardi, mentre il patrimonio medio di ogni cittadino adulto era di \$128.506; ciò implica che un terzo dei 741 milioni di cittadini europei rientra nella classe media e contribuisce attivamente alla società del consumo.

Questo mercato è inoltre popolato da consumatori dinamici che danno forma alla nostra società diventando creatori di tendenze, come afferma Francesco Morace nel suo articolo. Le società in grado di catturare questi trend in anticipo sono quelle con il maggiore potenziale di successo. La moda e il settore retail ne sono un esempio: vent'anni fa, questi settori hanno dato vita a nuove modalità di osservazione e analisi delle tendenze dei consumatori, traendo enormi vantaggi da queste prospettive inedite.

Anche le nostre abitudini di acquisto sono soggette al condizionamento di nuovi metodi e strumenti. Nel Regno

Unito, l'abbigliamento è il segmento retail più cercato sui dispositivi mobili, con il 65% delle ricerche effettuate tramite smartphone e il 57% tramite tablet. Secondo Forrester, entro la fine del 2016 i consumatori europei spenderanno \$327 miliardi l'anno nello shopping online. Lo shopping digitale è anche uno dei temi analizzati da Stefania Saviolo, che illustra la rapida evoluzione dell'offerta, dei siti produttivi e dei canali di distribuzione che caratterizzano oggi il settore della moda.

Questo prospero mercato, composto da consumatori digitali e trend maker capaci di sperimentare nuove tecnologie e metodi di acquisto, è ciò che rende l'Europa di oggi il luogo per antonomasia in cui vivere e lavorare: "the place to be."

La Redazione

**PREFAZIONE** L'Unione Europea è faro nell'oscurità grazie alle libertà di movimento, di scambio e di espressione dei suoi cittadini. Riusciranno gli scettici e l'immigrazione di massa a demolirla?



# EUROPA, THE PLACE TO BE

di Christian Rocca

si sfaldava e l'alternativa scintillante all'oscurità era l'Unione europea, con la libertà di circolazione, di commercio, di espressione, e con un sistema di welfare funzionante, accessibile e sostenibile. Ancora oggi i popoli che fuggono dalle guerre e dalla fame si assiepano disperati alle nostre frontiere gridando "libertà," e non hanno dubbi su dove vorrebbero vivere. Il sogno europeo non ha mai avuto l'enfasi di quello americano, ma esiste ed è reale: è fatto di armonizzazioni legislative, di cose apparentemente noiose, ma anche di condivisione, di scambio, di contaminazioni.

**“Ti piace l'Europa?” è da sempre una domanda che è meglio non porre, anche se la risposta dovrebbe essere facile e naturale**

Uno studente francese può studiare in Germania o in Olanda e chiunque può guidare senza frontiere da Palermo a Tallin o da Lisbona ad Atene, usando la stessa moneta per fare benzina.

Eppure c'è chi vorrebbe smontarla, questa Europa. Dopo i referendum costituzionali, è arrivato lo choc finanziario,

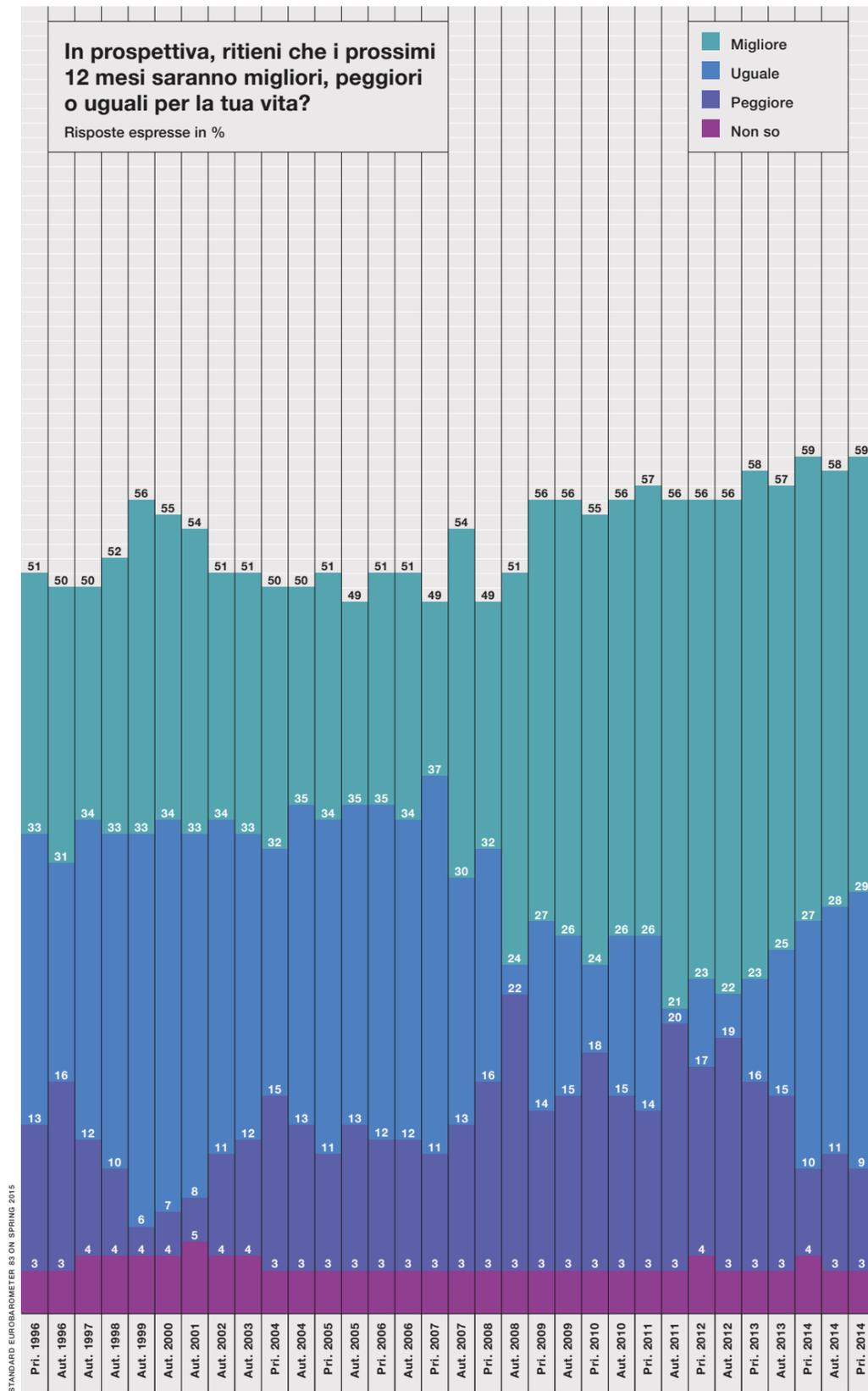
con la recessione e il progressivo arroccamento dei governi nazionali, alla ricerca di una soluzione che non c'era ma che comunque non era comunitaria. La famigerata troika di Bruxelles si è trasformata in un mostro europeo che s'aggirava per il continente a divorare leadership e strategie, e le riforme sono diventate un nemico da combattere a suon di proteste di piazza, di riferimenti storici fastidiosi, di faide antichissime e improvvisamente attuali. Ben presto le forze centrifughe sono diventate movimenti politici, nuovi e giovani, culla del malcontento e della filosofia anti-riforme e anti-austerità. Il livello di polarizzazione politica nell'Unione europea non è mai stato tanto alto.

C'è poi la questione immigrazione. Come dicono gli esperti, l'Europa può sopravvivere a tutto, ma non a uno choc come quello del flusso incontrollato di migranti. L'accoglienza costa, intanto: è il motivo per cui i paesi dell'est europeo, e adesso in grande misura l'Austria, alzano muri e barriere. I danesi hanno introdotto un tetto ai soldi e ai beni affettivi che i rifugiati possono trattenere con loro, il resto va a finanziare le mense e gli ostelli. L'accoglienza poi presuppone un'integrazione nelle società europee che al momento pare complicata: la cancelliera tedesca, Angela Merkel, ripete "ce la possiamo fare," dice che è una follia aver tenuto attaccata la Grecia a tutti i costi e poi lasciarla sola, isolata ed esclusa a gestire un flusso inarrestabile. Come con la crisi economica, la soluzione comunitaria non si trova, ma nel frattempo stanno crollando anche pilastri fondanti del progetto europeo, che voleva abbattere i muri e le dogane, non crearne di nuove: dover

L'indagine Eurobarometro Standard della primavera 2015 ha evidenziato i seguenti aspetti:

(1) L'immagine che i cittadini europei hanno della propria situazione personale, dell'occupazione e del contesto economico nazionale ed europeo è leggermente migliorata; (2) Gli europei sono anche più ottimisti verso i prossimi 12 mesi; (3) L'immigrazione è una delle maggiori preoccupazioni per l'UE, anche tra i problemi riguardanti la sfera nazionale; (4) Il livello di fiducia dei cittadini verso l'UE e le istituzioni è aumentato.

L'indagine Eurobarometro Standard 83 è stata condotta tra il 16 e il 27 maggio 2015 in 34 paesi o territori: i 28 Stati membri dell'UE, i cinque paesi candidati (ex Repubblica jugoslava di Macedonia, Turchia, Montenegro, Serbia e Albania) e la comunità turco-cipriota nella parte del paese non controllata dal governo della Repubblica di Cipro.



STANDARD EUROBAROMETER 83 ON SPRING 2015

mostrare di nuovo un passaporto all'interno dell'Area Schengen sarebbe uno choc per molti europei e addio alla gita Palermo-Tallin.

Infine c'è la Gran Bretagna, l'incognita più preoccupante dell'anno. Il governo di David Cameron ha fissato il referendum per il 23 giugno, domanda secca, "leave" o "remain," andare o restare, e Bruxelles è talmente agitata che ha deciso di non volersi esprimere sulla questione: teme che una pressione degli stati membri possa essere controproducente – questo dice molto della capacità di persuasione perduta dalle istituzioni europee. Nel Regno Unito per ora prevale l'indecisione, ma il governo ha qualche mese di tempo per raccontare ai cittadini britannici una bella storia europea, con lieto fine. Difficile, dicono gli scettici; possibile, dicono gli ottimisti.

Nel dibattito inglese, venato di irriducibile euroscetticismo, si specchia l'immagine dell'Europa. Ci sono i problemi demografici, che sono stati più volte evidenziati anche dal presidente della Banca Centrale, Mario Draghi: la popolazione europea invecchia,

e questo significa più spese sanitarie e pensionistiche. La domanda di prodotti manifatturieri è in riduzione, cresce quella dei servizi e del terzo settore: ciò implica un sostanziale disequilibrio nel medio termine con una possibilità di stabilizzazione nel lungo, se l'opportunità della trasformazione sarà colta. In questo, l'esempio britannico è paradigmatico: negli anni Ottanta, Margaret

### Il progetto europeo voleva abbattere i muri e le frontiere, non crearne di nuovi

Thatcher chiuse le miniere e lanciò gli investimenti (con tasse basse e stimoli alla crescita) nei servizi, che sono ora il pilastro dell'economia del Regno Unito. Ma il problema della disoccupazione resta, e anzi è acuito da due fenomeni: il ritardo con cui il mercato del lavoro assorbe le riforme e



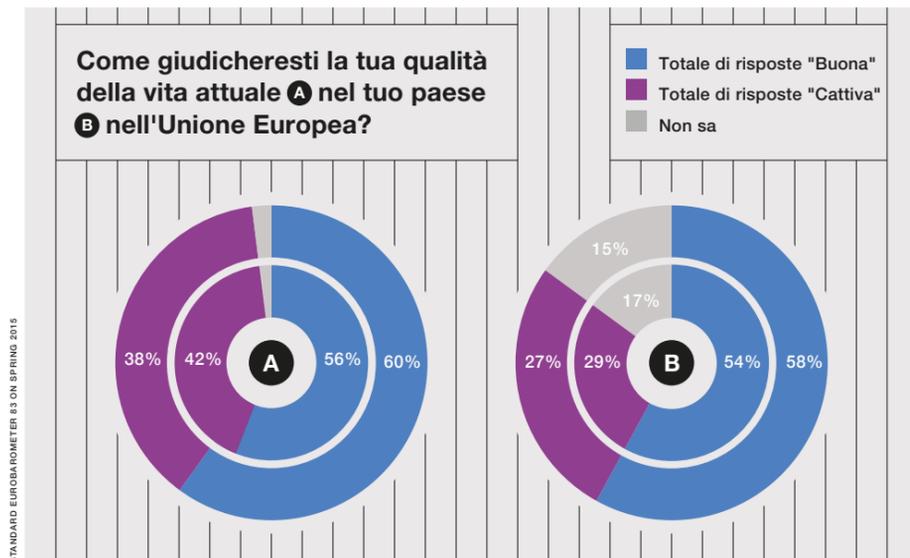
Christian Rocca

Christian Rocca dirige *IL*, il magazine mensile di idee del *Sole 24 Ore* pluripremiato e celebrato per contenuti e design in Italia e all'estero.

Inviato ed editorialista di affari internazionali, dal 2010 ha commentato per il *Sole 24 Ore* numerosi eventi politici in Italia e all'estero. Negli Stati Uniti ha seguito da vicino quattro campagne presidenziali diventando uno dei massimi esperti di politica e cultura statunitense.

Partecipa spesso in qualità di analista e di esperto di politica italiana ed estera a trasmissioni televisive e radiofoniche, anche internazionali.

Ha scritto cinque saggi: tre di geopolitica, uno sullo scrittore canadese Mordecai Richler e l'ultimo, *Non si può tornare indietro*, un ritratto dell'Italia che cambia.



Le opinioni sulla qualità della vita a livello nazionale e nell'Unione Europea stanno migliorando

La maggior parte degli europei valuta la qualità della vita nell'UE come "buona": il 58% ha risposto affermativamente (+4% rispetto al 27% (-2%) nella primavera del 2014. Il valore rimane comunque leggermente inferiore al risultato sulla qualità della vita nei paesi di provenienza degli intervistati

STANDARD EUROBAROMETER #3 ON SPRING 2015

l'integrazione dei rifugiati (che in Inghilterra scatena forme di isolazionismo insulare uniche al mondo). Se a questo si unisce la minaccia terroristica, è chiaro come il problema identitario, quello economico e quello di sicurezza confluiscono in un'unica gigantesca crisi.

**La moda è una potenza globale senza precedenti. Il turismo è in crescita. Le università confermano che l'attrattività del modello europeo è in aumento**

L'Europa è anche una bella storia da raccontare. Gli americani sono maestri di storytelling e lo hanno capito prima degli stessi europei, aprendo Politico.eu, il giornale di Bruxelles che in breve tempo è diventato la migliore fonte di informazione sugli affari europei, rendendoli sexy. Una maggiore consapevolezza della realtà non guasterebbe. Anche perché, secondo i dati Eurostat, la disoccupazione cala, anche se a tassi ridotti, ma seguendo un trend positivo che ora colloca la media dell'Eurozona (10,3 per cento) ai livelli del 2011. Il commercio al dettaglio sta tornando a crescere, del 2,8 per cento rispetto all'anno scorso, e questo

è un segnale positivo per i settori del food e dell'automotive. La moda è una potenza globale senza precedenti. Il turismo è in crescita, soprattutto per i "non residenti," e le università pubblicano report che dimostrano come la capacità attrattiva del modello europeo sia in aumento. Questi dati rafforzano il cuore pulsante dell'esperienza europea: il mercato unico che permette alle persone, ai servizi, ai beni e ai capitali di circolare liberamente all'interno della più grande economia del mondo, che vale intorno ai 15.000 miliardi di euro in prodotto interno lordo. Le opportunità per le aziende (più mercati con esigenze diverse ma gestite in modo integrato) e per i consumatori (prezzi più bassi) consentono ai cittadini europei di viaggiare, vivere, lavorare e studiare ovunque vogliano nell'Unione.

Non è un caso che i maggiori investimenti in innovazione e integrazione di Bruxelles sono stati stanziati per consolidare il mercato unico. Naturalmente le realtà che sapranno intercettare meglio i cambiamenti sono destinate a eccellere, ed è per questo che è necessario un piano di adattamento in grado di cogliere le opportunità. La visione, la guida e la governance del continente sono al centro di ogni dibattito serio sul futuro dell'Europa, perché servono obiettivi politici, capacità di leadership e abilità di immaginare una maggiore integrazione culturale oltre che economica.

I progetti sono molteplici, ma potranno avere successo solo se si comprende che la forza principale dell'Europa è la sua "diversity," la grande cultura diffusa e la promessa di unire contesti differenti in grado di offrire un'alternativa unica sia ai cittadini europei sia a tutti gli altri. Non si tratta semplicemente di offerte economiche: secondo le ultime interviste svolte dall'Eurobarometer, l'80% dei cittadini europei è soddisfatto della vita che fa. Nel 2008, prima del grande choc finanziario e identitario, la soddisfazione era al 76 per cento. Cioè ci sono preoccupazioni e continui timori di rottura, ma vivere in Europa è bello. Secondo Eurostat, c'è una correlazione positiva tra felicità e benessere, ma a seconda dei paesi e delle aeree di riferimento, la felicità ha a che fare con la gioventù (e con la famiglia: nessuno ama stare da solo, nel nostro continente) ma anche con la vecchiaia: i tedeschi per esempio diventano più felici oltre i 75 anni e non vorrebbero mai indietro i loro trent'anni. Questo significa che l'offerta europea, la sua promessa, riesce ad adattarsi ai diversi contesti, modificandosi assieme ai suoi cittadini e sull'impulso dei propri governanti, sopravvivendo alle crisi e rimodellando una prospettiva per il futuro. L'Europa è un grande continente, un motore economico e un leader politico. Deve soltanto ricordarselo.

STANDARD EUROBAROMETER #3 ON SPRING 2015



**Francesco Morace**

Sociologo e saggista, Francesco Morace lavora da più di 30 anni nell'ambito della ricerca sociale e di mercato, ed è il Presidente di Future Concept Lab, un istituto di ricerca e consulenza strategica presente in Europa, USA, Asia e Sudamerica.

Consulente strategico di aziende e istituzioni a livello internazionale, ha tenuto dal 1981 conferenze, corsi e seminari in 20 paesi del mondo.

Docente di Social Innovation al Politecnico di Milano e di Culture & Lifestyle alla facoltà di Sociologia dell'Università di Trento, è autore di 20 saggi, tra cui i recenti *Italian Factor. Come moltiplicare il valore di un Paese* (2014) e *Crescita Felice. Percorsi di futuro civile* (2015), entrambi pubblicati da Egea, i cui argomenti vengono ripresi dalla rubrica radiofonica su Radio24 "Il Consumatore" che viene proposta ogni domenica nella trasmissione "Essere e Avere" di Marialuisa Pezzali.

Ha curato e cura tuttora rubriche dedicate ai trend su testate di settori diversi, come *Adv, Dove, Interni, Mark Up, Millionaire, You e Style*.

# X-Change People: quando il consumatore è protagonista del mercato

di Francesco Morace

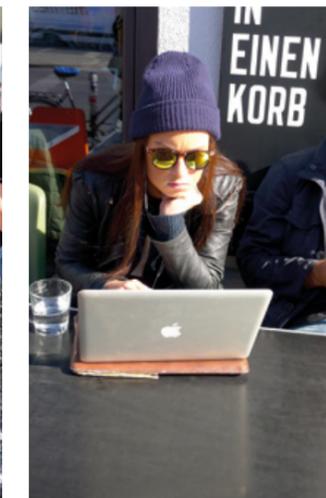
**PREFAZIONE** Le tendenze sono quei fenomeni che forniscono nuovi elementi di analisi di una società e delle sue variabili, indipendentemente dalla rapidità della loro evoluzione, veri e propri fatti sociali.

Per comprendere e interpretare i comportamenti, è necessario cominciare dall'osservazione e dall'analisi della vita reale delle persone, che non sono più piccole parti di una massa omogenea, né un patchwork di segmenti organizzati per categoria (età, classe, e così via). In realtà, le persone che ci proponiamo di osservare sono soggetti multipli e dinamici, che non soltanto consumano ma formano la nostra società, individui che non si limitano ad assorbire il messaggio proposto da un singolo mezzo di comunicazione: stiamo parlando degli x-Change People, che dichiarano di essere loro stessi il mezzo di comunicazione. L'analisi delle tendenze della moda e del settore retail ha dimostrato che i consumatori si considerano i protagonisti del mercato. Man mano che i consumatori "evolvono" nel loro ruolo di produttori di tendenze, diventando consum-autori, la nuova priorità consiste nel definire tecniche e strumenti a supporto della ricerca avanzata in termini di integrazione dei metodi, e al contempo in grado di rispondere efficacemente alle strategie di Customer Centricity. La sfida del *coolhunting* va dunque letta alla luce di

questa evoluzione dinamica che riguarda sia la qualità sia la credibilità della ricerca. A nostro avviso i Big Data, generalmente utilizzati per formulare ipotesi sulla brand experience del consumatore (sia a livello di *pain points* che di *delights*) da verificare tramite la ricerca qualitativa, saranno utilizzati sempre di più come supporto concreto per un'analisi sociale del mondo, arricchita dalle osservazioni scientificamente soppesate e descritte in precedenza. I dati numerici saranno utili per valutare la rilevanza di un'esperienza che può essere un gesto

**Osserviamo soggetti multipli e dinamici, che non soltanto consumano ma formano la nostra società e sono loro stessi il mezzo di comunicazione**

di consumo, un comportamento, una sensazione e qualunque cosa provenga "dal basso," costituita dalla somma di vari singoli individui che condividono una preferenza,



I consum-autori, persone che generano cambiamento, registrano e trasmettono frammenti delle loro vite

La moda e gli accessori propongono nuove forme di esperienza giocose e rigeneranti; Firenze

Connettività e accesso a informazioni e conoscenza, ovunque e per chiunque; Berlino

che fanno una scelta. I dati non saranno più una semplice misura dei segmenti di mercato, ma daranno voce a gruppi di persone "inclassificabili" i cui comportamenti sono dettati dal loro rapporto intimo con se stessi, con i loro corpi e le loro energie. In questa prospettiva, il metodo Street Signals applicato alla moda e alle tendenze retail acquisisce un ruolo strategico.

## Tendenze come fatti sociali

In breve, le tendenze sono quei fenomeni che contribuiscono a fornire nuovi elementi che fanno parte di una società e delle sue variabili, indipendentemente dalla velocità con cui essi evolvono. Come ha affermato Emile Durkheim, padre della sociologia empirica, essi sono "fatti sociali." Per fare un esempio, la centralità della famiglia in Italia non è una tendenza, bensì un fenomeno consolidato e fortemente articolato. Le relazioni omosessuali e la loro legittimità possono essere considerate una tendenza in virtù del processo evolutivo piuttosto recente, non strutturato e tuttora in corso che questi rappresentano. Le tendenze esistono e trovano la loro

espressione attraverso vari livelli di innovazione e popolarità: soltanto dieci anni fa, i cibi light rappresentavano una tendenza sviluppatasi inizialmente tra aree specifiche della popolazione, per poi diffondersi a tutti i livelli della società. Tuttavia, pochi avevano previsto l'emergere del fenomeno opposto, ovvero l'indulgenza a tavola, in grado di unire i piaceri del palato con una promessa di benessere. L'esistenza stessa di tendenze implica l'individualizzazione di un percorso. Un numero crescente di aziende si è reso conto dell'importanza di studiare le tendenze seguendo questo approccio integrato, capace di offrire una prospettiva del tutto nuova per l'innovazione di prodotti e servizi e il ripensamento delle strategie di comunicazione dei loro brand. Di fatto, le loro conoscenze approfondite offrono prospettive uniche per la realizzazione di esperienze nuove e differenziate e di soluzioni personalizzate.

Inutile dirlo, le nuove tendenze non sono palesi e devono essere identificate. Con il tempo, si profilano nuovi terreni fertili per la nascita di tendenze in diverse culture, target, reti sociali e ambienti di consumo; pensiamo alla strada come sinonimo della

distribuzione più avanzata. Le persone che hanno a che fare con le tendenze si occupano di "annusare" il fenomeno, catturarne gli elementi fondanti e inserirlo in una struttura interpretativa che verrà quindi applicata al mondo del marketing strategico. Gli strumenti utilizzati dalle società più avanzate fanno parte di un approccio multi-metodologico e comprendono: l'etnografia, che studia i fenomeni in tempo reale direttamente sul campo; l'osservazione partecipativa nei contesti di consumo in cui operano i trend setter; metodi qualitativi e quantitativi per studiare il rapporto tra un prodotto o un brand e il suo target; e infine l'analisi a tavolino, usata soprattutto per condurre analisi sulla comunicazione tramite un approccio semiotico.

## Moda, retail e street life

Moda, retail e street life sono andati gradualmente convergendo e oggi possiamo parlare con certezza di un fenomeno di fusione tra questi tre mondi un tempo separati. Le passerelle e la personalizzazione del look individuale s'incontrano, e così anche i progetti di famosi stilisti e la



Una soluzione democratica e compatta per la città, che aiuta le persone a reinventare i propri percorsi urbani

Una nuova consapevolezza della mobilità urbana coinvolge le persone in modo giocoso

La mobilità alternativa a basso impatto offre alle famiglie la possibilità di fare nuove esperienze insieme, ad Amsterdam



Le nuove abitudini alimentari spingono i consumatori verso una maggiore libertà; Berlino

Informalità e socializzazione grazie alle proposte "on the go," Berlino

I consumatori partecipano al gioco della creatività applicata ai prodotti della moda

Lo spazio urbano diventa scenario per la stimolazione estetica; Milano



Vivere la moda è sperimentazione ed espressione; Milano

Momenti di convivialità e piacevoli rituali quotidiani per le persone anziane, Seul

creatività delle singole persone, mescolando epoche e codici estetici diversi. Questa convergenza è talmente intensa che il compito di tracciare l'evoluzione degli stili della moda inizia a farsi molto complesso. Negli ultimi anni, i media hanno dedicato grande attenzione a quei professionisti in grado di identificare nuovi fenomeni di street fashion. Queste figure vengono chiamate in modo diverso e il modo in cui il loro lavoro viene descritto può creare una certa confusione: si parla di "cool hunter" oppure di "trend spotter" o anche "trend setter." Spesso usati come sinonimi, questi termini indicano in realtà profili diversi. Al contempo, abbiamo assistito a una legittimazione di queste discipline tramite nuovi corsi ed esperienze formative presso le università e i corsi di master specializzati nella ricerca delle tendenze. L'obiettivo della ricerca di mercato non è più quello di controllare e monitorare diversi tipi di consumatori, ma di esplorare e rivelare queste sinergie, suggerendo e implementando l'esperienza stessa delle persone.

Nel riflettere sul settore della ricerca di mercato e sulle sfide metodologiche a esso associato, a nostro avviso è

importante proporre percorsi di ricerca innovativi, invece di tentare di identificare nuovi modelli. Questo è anche l'approccio intrapreso nel tentativo di trasformare i trend della moda in nuovi percorsi che hanno dato vita a tendenze sociali e di consumo. Le tecniche di ricerca qualitativa e quantitativa sono una realtà consolidata e rimangono fondamentali per la ricerca e lo sviluppo; tuttavia, negli ultimi anni abbiamo assistito all'emergere di metodi più sperimentali vicini al mondo dell'antropologia e dell'etnografia. Il contributo di queste discipline applicate

**Negli ultimi anni, i media hanno dedicato grande attenzione a quei professionisti in grado di identificare nuovi fenomeni di street fashion**

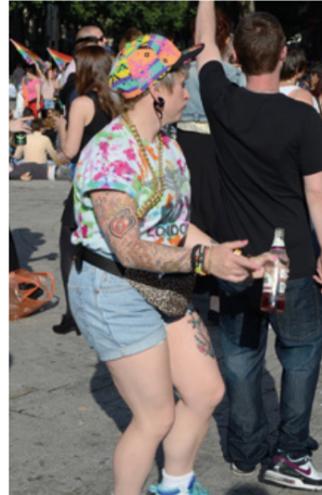
alle tecniche di data mining (Big Data) ha consentito ai ricercatori di utilizzare una vasta gamma di materiali, testando e combinando i dati empirici con la

ricerca basata sull'osservazione. Sebbene questa piattaforma multidisciplinare abbia certamente contribuito a generare un terreno più fertile per le ricerche socio-culturali, il suo utilizzo dev'essere sempre bilanciato, per evitare confusione e caos che non sempre stimolano la creatività.

La capacità di scegliere e motivare una determinata tecnica di ricerca è non solo necessario ma indispensabile. Nella progettazione di una metodologia, l'accuratezza e la completezza dei risultati dovrebbero avere la precedenza, per non rischiare di rimanere ancorati alle abitudini o di seguire l'ultima moda nel campo della ricerca. Per citare un esempio, il *coolhunting* rischia di rimanere relegato a uno dei tanti affascinanti strumenti di ricerca all'ultima moda, se non viene inserito in un quadro metodologico più ampio che preveda la reinterpretazione dei dati critici da parte del ricercatore. Future Concept Lab è stato uno dei primi istituti al mondo a lanciare il *coolhunting* nel 1992, e crede fermamente nel suo potenziale, a patto che il metodo venga affiancato ad altri insiemi sistematici e coerenti di attività parallele di ricerca e interpretazione. Soltanto in questo modo

Momenti di benessere all'aria aperta da condividere con la comunità, a Vancouver





Alla scoperta della città, passeggiando all'aria aperta tra le vie di Parigi

Atteggiamenti informali e alla mano per persone di tutte le età, a Londra

Accessori colorati e divertenti da condividere con amici; Londra



Alla ricerca di momenti di qualità andando oltre la sfera privata ed entrando nella realtà urbana; Torino

Momenti di pausa e divertimento approfittando degli spazi urbani; Barcellona

Investire tempo ed esperienza nelle scelte di consumo; San Francisco



Le necessità delle nuove famiglie creano soluzioni che migliorano l'esperienza nella sfera privata come anche in quella pubblica; New York

I nuovi "senior" nel cuore della vita culturale e del consumo; Parigi

Accogliere le nuove proposte e un'interpretazione inedita degli ambienti pubblici; San Paolo

è possibile praticare il *coolhunting* in modo serio e ottenere risultati straordinari, fornendo basi sociologiche atte a sostenere le strategie di marketing e il lavoro dei creativi.

### Osservatori permanenti e ricerca mirata

Siamo convinti che sia indispensabile cominciare con una lettura dei cambiamenti sociali e dei comportamenti di consumo delle persone combinando la ricerca di base, caratterizzata da una prospettiva a medio-lungo termine, alla ricerca mirata che, per sua natura, sia essa qualitativa o quantitativa, deve rispondere a tempistiche più strette e a un focus più preciso. La ricerca di base è una fonte di ispirazione su cui elaborare, approfondire e sviluppare nuove idee e, di conseguenza, su cui confermare o rifiutare ipotesi teoriche basate sull'osservazione di un contesto socio-culturale.

I risultati dell'osservazione soddisfano le seguenti necessità: **(1)** Chiarire e stabilire la priorità degli obiettivi della ricerca, guidando la società nell'elaborazione della sua prima ipotesi strategica; **(2)** Sostenere

la ricerca mirata in tutte le sue fasi, nella definizione dei suoi obiettivi e quesiti, e nell'interpretazione dei risultati all'interno di un più ampio quadro sociologico.

A questo riguardo, i cool hunter e i trend della moda diventano fondamentali ai fini del risultato finale. Ed è per questo che riteniamo che la ricerca sia una pratica che, data l'affidabilità dei suoi metodi e della sua interpretazione, investe soprattutto nell'osservazione e nell'analisi dei contesti all'interno dei quali le persone agiscono. Muovendoci in questa direzione, saremo in grado di collegare le consulenze fornite dal ricercatore ai cambiamenti costanti di chi acquista, consuma o semplicemente vive, in rapporto al mercato produttivo sociale e alla sua cultura globale. La ricerca integrata non si limita ad applicare metodi qualitativi e quantitativi a un progetto. Il termine stesso "integrazione" implica la valutazione di quali contesti vogliamo analizzare, rispondendo alla domanda: "Quali storie vogliamo raccogliere, per disegnare il nostro campione? Quali occasioni di vita e consumo vogliamo osservare?"

Così facendo, possiamo infrangere le rigide barriere che separano il mondo

qualitativo da quello quantitativo, spesso in competizione tra loro, applicando una mentalità critica e trasversale ai singoli metodi di ricerca, che saranno chiamati a gestire ai loro aspetti numerici e qualitativi con maggiore flessibilità. Questo implica, ad esempio, che condurre un focus group ha senso soltanto se abbiamo chiaro in mente che tipo di "storia" vogliamo farci raccontare. In modo analogo, la ricerca quantitativa acquisisce un ruolo che va oltre la validità del campione numerico e la formulazione di uno strumento come il questionario, incredibilmente utile. La ricerca quantitativa consente inoltre la definizione di occasioni strutturate che possono essere facilmente analizzate e reinterpretate da altri metodi di ricerca. Per citare un esempio, che è troppo generico intervistare 300 consumatori di birre o bevande zuccherate indipendentemente dal contesto in cui queste vengono consumate (es. a tavola, leggendo il giornale di prima mattina, quando fa caldo, e così via). In conclusione, dobbiamo riscontrare che, da vent'anni a questa parte, il mondo della moda e del retail ha aperto le porte a un modo completamente nuovo di osservare, ascoltare e analizzare i trend dei consumatori.

# Il nuovo "must have" dell'industria della moda

di Stefania Saviolo

Un visitatore di fronte a uno schermo interattivo che espone le linee di prodotti vendute online dal fashion retailer Aizel.ru, a una conferenza stampa tenutasi a Mosca il 28 maggio 2015. Tra i marchi venduti da Aizel figurano Gucci, Stella McCartney, Christian Louboutin e Agent Provocateur; il negozio dispone anche di un punto vendita offline nel centro di Mosca

La moda è un'industria globale, complessa e articolata, caratterizzata dalla velocità di rinnovamento del prodotto combinata con l'estrema varietà di un'offerta realizzata attraverso una molteplicità di siti produttivi e distribuita attraverso un mix di canali. Al suo interno operano modelli di business estremamente diversificati: dai marchi di lusso (Louis Vuitton, Dior) con una value proposition basata su esclusività e longevità, ai marchi designer (Giorgio Armani, Prada) caratterizzati dalla creatività del designer e da una spinta articolazione dell'offerta in termini di categorie e fasce

il canale fisico e digitale come l'italiana Luisaviaroma o il department store americano Nieman Marcus.

## Moda e multi-canalità

La multi-canalità distributiva è ormai un tratto distintivo di gran parte delle aziende moda e lusso, passate da modelli di business orientati al canale indiretto (vendite attraverso department store e boutique multimarca) a modelli di business che integrano progressivamente il canale retail, cioè vendite attraverso negozi mono-marca diretti o in franchising. In particolare, la trasformazione *retail driven* ha consentito alle aziende di raccogliere informazioni rilevanti sul consumatore finale e i dati di sell-out, controllando al contempo l'immagine della marca attraverso la gestione diretta della comunicazione in negozio.

Nuovi canali si sono recentemente aggiunti ai tradizionali retail e wholesale, in una logica di progressiva multi-canalità. Tra questi spiccano il *travel retail*, che opera attraverso spazi commerciali duty free presso aeroporti o in città; gli outlet, con value proposition sempre più interessanti per una clientela alla ricerca di proposte *value for money*; ma soprattutto il canale online, tramite il sito aziendale o la vendita

attraverso piattaforme multimarca (come le citate Yoox Net-a-Porter o ASOS). Di fatto, gli investimenti in banda larga, connessione 4G e wi-fi hotspot hanno aperto il sistema del commercio elettronico anche ai dispositivi mobile, segmentando ulteriormente il processo distributivo.

## Moda e trasformazione digitale

La trasformazione digitale sta avendo un significativo impatto sul business della moda, non solo a livello di vendite delle aziende ma, più in generale, sull'intero processo di acquisto del cliente finale che utilizza il canale digitale per informarsi e/o acquistare un numero crescente di categorie merceologiche. Il numero dei touch point è esploso con il digital, e così al tradizionale passaparola di amici e parenti si è affiancato il ruolo dei cosiddetti influencer attraverso i social media: blogger in primis, ma anche le community verticali, piattaforme online che coinvolgono consumatori interessati a temi molto specifici per uno scambio di opinioni. Gli stessi siti aziendali sono molto più ricchi di informazioni rispetto alle fonti tradizionali. Il processo di acquisto può poi essere finalizzato attraverso attività di *webrooming* (valuto le alternative online e acquisto in negozio) e *showrooming* (valuto le alternative in negozio e acquisto online).

PREFAZIONE

Cosa si ottiene dall'unione di canali fisici e digitali? Nel mondo della moda, il risultato è un modello di business "phigital" orientato al successo.

Il confine tra i due percorsi si sta sempre più assottigliando e le diverse modalità di acquisto si intrecciano a favore di una progressiva integrazione tra i canali fisico e digitale.

Le aziende della moda per molto tempo hanno ignorato il canale digitale sia per le vendite, sia per la comunicazione, associato solo a prodotti scontati o contraffatti, ma la situazione evolve velocemente. Un recente

### Sempre più consumatori dichiarano di utilizzare il proprio smartphone in negozio per la ricerca di informazioni invece di chiedere aiuto al personale di vendita

studio di McKinsey-Altgamma1 ha stimato che per il lusso il canale digitale dovrebbe crescere dal 6% delle vendite globali al 18% nel 2025 (circa 70 miliardi di euro). A spingere la crescita del canale digitale c'è la maggiore marginalità dello stesso, dato

che minori sono i costi fissi in termini di affitti, arredi e personale, ma anche il fatto che le tecnologie sono ormai consolidate e le aziende possono essere supportate nella gestione efficiente del canale da numerosi partner specializzati, riducendo tempi e costi. La recente, capillare diffusione degli smartphone e il libero accesso a reti wi-fi negli spazi commerciali hanno accelerato la fusione tra mondo reale e virtuale in tutti i segmenti di mercato. Sempre più consumatori dichiarano di utilizzare il proprio smartphone in negozio per la ricerca di informazioni invece di chiedere aiuto al personale di vendita. Attraverso le mobile app delle aziende si possono fotografare i codici a barre dei capi in negozio e avere accesso a informazioni dettagliate su prodotti e collezioni. Alcuni negozi mettono a disposizione dei clienti tablet con accesso wi-fi gratuito per navigare liberamente alla ricerca di modelli, taglie, prezzi. Burberry è stato un pioniere in questo senso. Accanto alla diffusione di siti web, piattaforme di vendita online e applicazioni, le aziende iniziano ad utilizzare i codici QR (Quick Response Code) nelle campagne pubblicitarie per indirizzare i consumatori verso i propri siti internet e incoraggiare

acquisti di impulso anche online. È molto importante considerare l'impatto del canale digitale sulle vendite nel canale fisico: McKinsey stima che oggi circa il 68% delle vendite in negozio sia influenzato dalle informazioni raccolte attraverso il canale digitale. Ad esempio, per un retailer come Zara, il sito è diventato non solo uno strumento di vendita ma soprattutto un modo per comunicare e pubblicizzare il prodotto (per un'azienda che tra l'altro non fa pubblicità). Le pagine più visitate sono infatti quelle che mostrano noti fashion blogger che indossano capi Zara in momenti di vita quotidiana.

### Da multi-channel a omni-channel

In futuro l'integrazione tra canale fisico e digitale sarà sempre di più una necessità strategica per i marchi moda e lusso. Mentre la multi-canali prevedeva un affiancamento di nuovi canali al canale consolidato, l'approccio omni-channel si pone invece l'obiettivo di integrare canali fisici e canali digitali per offrire al cliente finale un'esperienza definita come seamless ("senza interruzioni"). Nel momento in cui il modello di business di molti marchi moda e



PHOTO: BLOOMBERG / GETTY IMAGES

lusso è evoluto verso il retail, la produttività degli spazi fisici è diventata un tema critico in un mercato che cresce poco, dove il cliente finale è già omni-channel. Essendo l'aumento delle vendite per metro quadrato legato al traffico e al tasso di conversione, quest'ultimo può essere efficacemente incrementato da una integrazione dei canali. Ad esempio quando il prodotto è out of stock in negozio è possibile dare al cliente la possibilità di ordinare sul sito direttamente dal negozio e ricevere il prodotto a casa. Consentire di ordinare on-line e ritirare in negozio apre opportunità di cross-selling così come ordine on-line e reso/cambio in negozio. Entrambe le strategie migliorano la produttività degli spazi.

Al momento chi ha migliori opportunità di cogliere la sfida dell'omni-channel sono quelle aziende o retailer moda presenti da tempo sia nel canale digitale sia nel retail diretto, come i department store americani (Neiman Markus, che ha avviato l'e-commerce nel 1999 e dispone attualmente di 41 negozi negli Stati Uniti, e Bergdorf Goodman) o grandi marchi come Burberry e Louis Vuitton. Secondo gli analisti seguiranno poi gli e-tailer come Yoox Net-a-Porter.

Garantire al consumatore una shopping experience realmente trasversale a tutti i canali (click&collect, digital promotion out-store e in-store, gamification, etc.) e totalmente integrata con le politiche commerciali e marketing del retailer non è semplice e richiede un ripensamento dell'intera organizzazione aziendale. In particolare, sarà indispensabile garantire il massimo allineamento in termini di assortimenti, prezzi e promozioni, offrire al

### Il confine tra il canale fisico e quello digitale si sta sempre più assottigliando verso una progressiva integrazione

personale di vendita la possibilità di accedere allo stock online, utilizzare di tecnologie in negozio che supportino il customer journey del cliente, e infine adottare un sistema di CRM avanzato che riconosca i clienti fedeli, indipendentemente dal loro canale di acquisto, per garantire una shopping experience senza soluzione di continuità tra store fisico e online.

Un'addetta alle vendite (a destra) illustra a una cliente il funzionamento di un tablet all'interno di un camerino di Zara, la catena di negozi di abbigliamento di proprietà di Inditex SA, a San Sebastian, Spagna, 2015



Stefania Saviolo

Stefania Saviolo è Professore di Management presso l'Università Bocconi, dove si è laureata nel 1989 e ha conseguito il Dottorato di Ricerca. Nel 2001, presso la SDA Bocconi, è stata fondatrice e direttore del Master in Fashion, Experience & Design Management. Dal 2013 è Direttore presso SDA Bocconi del Luxury & Fashion Knowledge Center. Svolge consulenza per aziende della moda e del lusso nelle aree del brand management, del retail, e delle strategie di internazionalizzazione. Siede nel consiglio di amministrazione di TXT e-solutions e Natuzzi. Le sue pubblicazioni comprendono *Managing creativity and the creative process for symbol-intensive brands* (EGEA, 2016) e *Lifestyle brands. A guide to aspirational marketing*, co-written with A. Marazza (Palgrave Macmillan, 2013).



## We, Generali

Secondo Rosabeth Moss Kanter, della Harvard Business School, le aziende di successo sviluppano “una cultura in costante evoluzione.”

Per Generali, ciò significa non solo elaborare i migliori piani strategici e tattici, ma anche creare engagement ed empowerment tra le persone per attuarli.

Di fronte a una maggiore concorrenza globale, Generali è chiamata a concentrare i propri sforzi nell'affrontare le sfide dei cambiamenti provenienti da ogni direzione. Siamo tutti consapevoli dei megatrend in corso, come i cambiamenti climatici, le tendenze demografiche e le migrazioni di massa, ma non dobbiamo dimenticare le innovazioni tecnologiche.

Nel libro *La nuova rivoluzione delle macchine*, Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee parlano di cambiamenti epocali: non si tratta soltanto di sportelli Bancomat al posto dei cassieri, o di software di trascrizione al posto degli stenografi. Parliamo di droni per eseguire consegne, veicoli autoguidati al posto dei camionisti, e consulenti robot a sostituire i broker. Ogni cambiamento rappresenta una sfida per il settore assicurativo, e le nuove tecnologie non sono soltanto

potenti ma creano ecosistemi economici inediti e ulteriore innovazione.

Il CEO di Google Larry Page ritiene che, per affrontare queste sfide, i leader aziendali debbano ampliare le loro prospettive al prossimo ventennio. Ma non è sufficiente programmare: i risultati arrivano solo quando i cambiamenti riguardano i singoli dipendenti, capaci di identificare al meglio problemi e soluzioni.

Questa sezione del *bollettino* parla di come Generali dovrà agire per conciliare tutto ciò con l'obiettivo di diventare il principale gruppo assicurativo d'Europa.

di Sarah Brady

# Engagement e Empowerment alla base della nostra trasformazione — Intervista con Monica Possa

**PREFAZIONE** Le persone di Generali sono essenziali per la trasformazione del nostro business model: quando i dipendenti si sentono coinvolti e amano il proprio lavoro, creano innovazione e fanno la differenza nella customer experience.

Generali si è posta l'obiettivo di diventare il leader dell'assicurazione retail in Europa.

La Società si sta muovendo in un settore messo di fronte a sfide importanti, a una clientela sempre più esigente e alla potenziale minaccia derivante dai giganti della tecnologia e di Internet come Google. Le imprese tradizionali attendono con trepidazione di scoprire in che modo i "disruptor" rivoluzioneranno interi settori. Uber è la più grande società di taxi del mondo, eppure non possiede alcun mezzo; Airbnb è il più grande albergatore ma non è proprietaria nemmeno di una camera. E i produttori di auto rimangono con il fiato sospeso per capire quali saranno gli effetti di Google Car sul loro business.

Non sorprende, dunque, che Generali stia discutendo di come trasformare il suo modello di business per prepararsi a un nuovo ordine mondiale. In questa trasformazione le persone assumono un ruolo fondamentale, ed è per questa ragione che la People Strategy di Generali è stata sviluppata. In un'intervista pubblicata in questa sezione, Monica Possa presenta la nuova People Strategy e illustra le quattro priorità che guidano la strategia. È fermamente convinta che "i clienti debbano essere al centro di tutto ciò che facciamo" e che sia indispensabile offrire opportunità di engagement ed empowerment alle nostre persone per integrare questa

nuova mentalità nel nostro modo di lavorare. E non è l'unica a pensarlo.

Società come Nike e AT&T si stanno impegnando a coltivare una cultura aziendale basata sull'engagement ed empowerment. Pensiamo a iniziative come Nike's Speak Up!, una piattaforma snella ma molto potente in cui i dipendenti possono condividere le loro storie, le loro passioni e le loro idee, nuove fonti d'ispirazione. "Crediamo che una forza lavoro caratterizzata da grande talento, diversità e inclusione contribuisca a sostenere la creatività e ad alimentare l'innovazione."

AT&T ha attivato un'infrastruttura digitale che permette ai dipendenti di inviare i propri suggerimenti online. Un team dedicato raccoglie i commenti che meritano un approfondimento e li inoltra a un leader o a un esperto, che è obbligato a rispondere. Lo status della procedura viene monitorato elettronicamente ed è visibile a tutti.

I dipendenti in prima linea conoscono da vicino quali aspetti del business infastidiscono o allietano i clienti. Secondo un sondaggio di Bain & Co, le società che ottengono elevati punteggi nell'engagement dei dipendenti sono capaci di sfruttare queste conoscenze, e chiedono direttamente ai dipendenti in che modo l'azienda possa ampliare il suo business tra i clienti esistenti. Queste organizzazioni ascoltano attentamente, agiscono di conseguenza e tengono informati i propri dipendenti. <sup>1</sup> [www.nikeresponsibility.com](http://www.nikeresponsibility.com)

Sulla stessa linea, il nostro secondo articolo riporta i risultati del primo Global Engagement Survey di Generali, condotto nel giugno 2015, e le azioni successivamente intraprese. Il livello di partecipazione è stato molto elevato e il feedback ottenuto dai dipendenti ha fornito indicazioni utili su come dare forma e perfezionare la nuova People Strategy. Generali s'impegna costantemente a migliorare ed è consapevole che, quando i dipendenti si sentono coinvolti e amano il loro lavoro, possono creare innovazione e fare la differenza nella customer experience. Un fattore decisivo per la trasformazione della Società.

**D1— Monica Possa, grazie di essere qui a rispondere alle nostre domande. Con oltre 70.000 dipendenti, Generali è un'organizzazione enorme che, nonostante le dimensioni, sembrerebbe operare in modo efficace.**

**Ci può spiegare perché Generali ha bisogno di una People Strategy?**

In un mercato in evoluzione, ci troviamo ad affrontare nuove sfide e vogliamo essere preparati.

I clienti dovrebbero essere il cuore e l'anima di tutto ciò che facciamo. I nostri dipendenti sono coloro che soddisfano le necessità dei clienti, e per questo il loro engagement ed empowerment possono fare la differenza nella soddisfazione del

cliente, che è alla base del nostro successo come azienda. È per questo che uno dei principali fattori guida della Generali Business Strategy è il motto "Engagement ed empowerment delle nostre persone."

**D2— Che cos'è la Generali People Strategy e quali sono le sue priorità?**

All'interno della nostra strategia generale di business, la Generali People Strategy fornisce indicazioni sul percorso da compiere e spiega nel dettaglio come intendiamo progredire e diventare una società "Simpler, Smarter." Un'organizzazione che crescerà e saprà rimanere all'avanguardia. È una strategia che ci consentirà di attirare, sviluppare e mantenere al nostro interno la nostra risorsa di maggiore valore: le nostre persone. Descrive inoltre quali sono le attese nei confronti della nostra organizzazione contribuisce a creare un ambiente inclusivo, aperto e avanzato, un luogo in cui potremo scatenare al massimo il nostro potenziale e fare la differenza. La People Strategy è guidata da quattro priorità:

- › Promuovere l'engagement e l'empowerment;
- › Rafforzare le skill dei nostri leader e talenti;
- › Costruire un'organizzazione agile e sviluppare nuove competenze;
- › Favorire una cultura orientata al cliente.

**D3— Quali sono le principali iniziative previste dalla strategia?**

Le quattro priorità della People Strategy si concentrano su alcune aree critiche per il successo del nostro business. Ognuna di esse viene messa in atto tramite una serie di iniziative a livello globale, che ci porteranno ad adottare un nuovo modo di lavorare e di pensare. Permettetemi di citare alcuni esempi di queste iniziative:

- › Entro il 2018, ogni dipendente di Generali riceverà un feedback sulle proprie performance. Una cultura della gestione delle performance è fondamentale per l'empowerment, in quanto accelera lo sviluppo individuale e garantisce l'allineamento agli obiettivi della Società.
- › Intendiamo sostenere i nostri obiettivi di business promuovendo lo scambio interno di talenti ed esperienze chiave, definendo una direzione comune a livello di Gruppo per ciò che riguarda le opportunità di mobilità internazionale.
- › Stiamo sviluppando nuovi principi e linee guida per lo smart working, un approccio nuovo al lavoro, libero da vincoli e mentalità tradizionali.
- › Vogliamo che i nostri dipendenti possano godere al meglio della cultura di Generali sin dal primo momento. Stiamo sviluppando un nuovo approccio di orientamento per i neoassunti che preveda un periodo di esperienza presso un'agenzia o in una funzione a

contatto con il cliente per tutte le nuove assunzioni all'interno del Gruppo.

Oltre alle iniziative globali, i piani di HR locali sono stati allineati alle quattro priorità della People Strategy e sono state definite oltre 480 iniziative locali coinvolgendo le nostre persone, per riuscire a concretizzare le nostre aspirazioni entro la fine del 2018. Molte di queste iniziative sono già state avviate e in corso di esecuzione.

**D4— Quali saranno gli effetti concreti per le nostre persone? Quale impatto avrà la strategia sull'intera organizzazione?**

Stiamo cambiando lo status quo alla ricerca di un modo di lavorare "Simpler, Smarter," che sia snello, rapido e agile. Grazie ai miglioramenti in termini di connettività e flessibilità, possiamo raggiungere maggiori risultati con minore sforzo, e questa è un'ottima notizia perché vogliamo che tutte le nostre persone svolgano un ruolo attivo nella nostra trasformazione. Stiamo creando un ambiente inclusivo e aperto, in cui ognuno di noi possa sentirsi audace, dare il suo contributo e fare la differenza tramite il proprio lavoro. Per le persone di Generali questo implicherà un nuovo modo di lavorare e una nuova disciplina, basati sulla fiducia e l'autonomia, un forte senso di responsabilità e affidabilità personale, e la voglia di dare qualcosa in più.

### D5—Qual è il ruolo del management della Società e dei suoi leader? In che modo contribuiranno ad attuare la strategia?

La trasformazione richiede un cambio di mentalità e una leadership forte. Chiediamo dunque ai nostri leader e manager di velocizzare questi cambiamenti ponendosi come modelli di comportamento, ispirando le nostre persone e scatenandone il potenziale tramite l'empowerment. Coinvolgendo e dando maggiori responsabilità ai nostri dipendenti, siamo certi che potremo costruire un luogo di lavoro più motivato e pieno di energie, in cui ognuno potrà contribuire al successo di tutti.

Per fare tutto ciò, è necessaria una leadership basata su una cultura del feedback, sull'ascolto attivo e la collaborazione nei processi decisionali. Significa coltivare un ambiente in cui le persone si sentano al sicuro, parlino apertamente e condividano opinioni e idee.

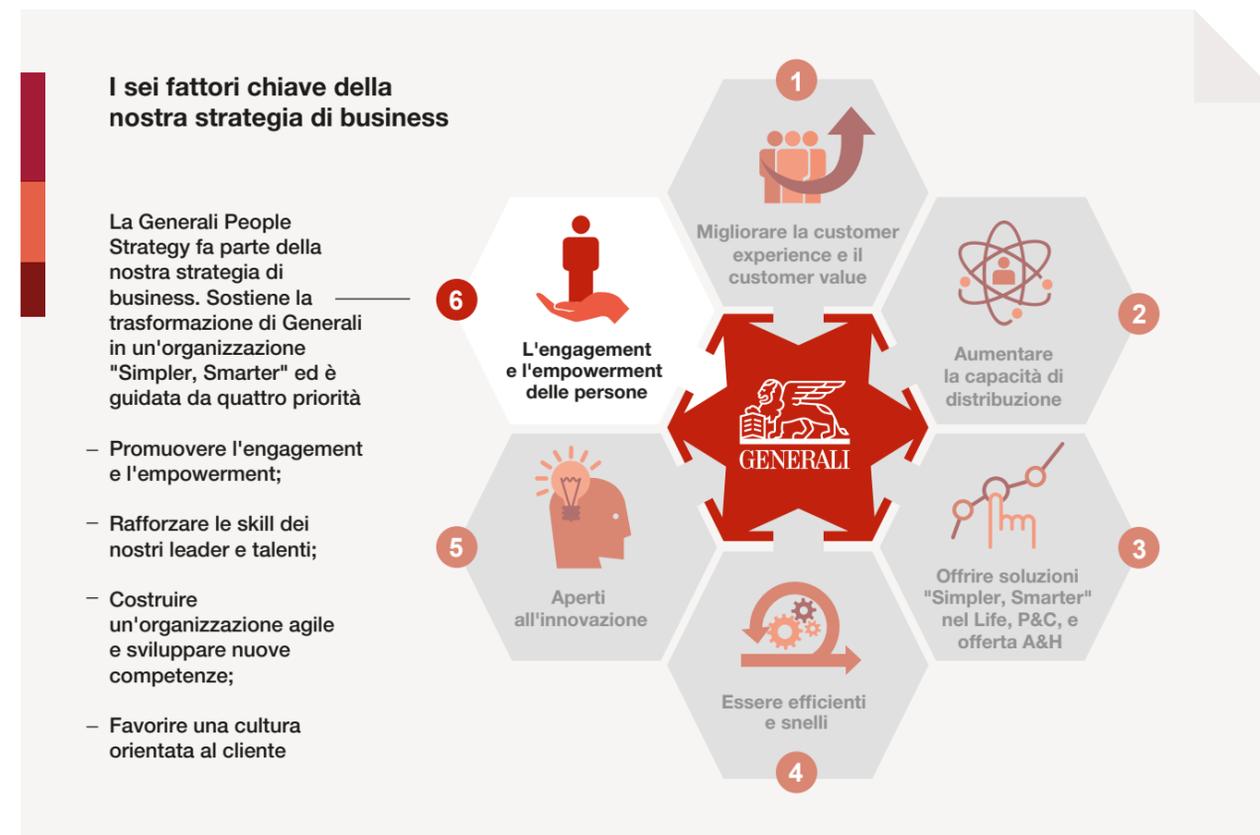
### D6—In che modo le compagnie di assicurazioni possono competere con aziende di altri settori per diventare datori di lavoro ambiti?

Il settore assicurativo sta attraversando una fase di profondo cambiamento. I nostri clienti non si accontentano più di un approccio unico, e vanno alla ricerca di prodotti e servizi personalizzati. Si aspettano di ricevere infor-

mazioni chiare, flessibilità e un tocco umano. Ed è per questo che dobbiamo mettere i clienti al centro di tutto quello che facciamo, ascoltandoli, cercando di capire le loro preoccupazioni e fornendo soluzioni intelligenti. La competizione oggi non si limita più al settore assicurativo; l'innovazione può arrivare da chiunque e da ovunque. In linea generale, vogliamo diventare un datore di lavoro richiesto e importante nel nostro settore, e dimostrare così di essere all'avanguardia, innovativi e concentrati sul cliente.

### D7—Per imporsi nel mercato, le aziende devono poter contare sui migliori talenti.

Ottenere un margine competitivo all'interno di uno specifico settore non è più abbastanza. Siamo consapevoli di questa realtà e ci stiamo preparando a essere competitivi sia all'interno del nostro ambito di competenza sia rispetto agli altri settori. Per questa ragione, ci impegniamo a identificare persone che possano apportare nuove prospettive e diversità di pensiero, che sappiano trasformare l'innovazione in una realtà concreta. Cerchiamo persone in grado di costruire soluzioni inaspettate e sorprendenti che soddisfino appieno i nostri clienti e ci spingano ad ampliare le nostre competenze interne.



### D8—Qual è la sfida principale che si riscontra nell'introdurre nuove pratiche di lavoro nel settore assicurativo?

Il nostro è un settore piuttosto conservatore; per secoli ci siamo rifugiati nella consapevolezza che i nostri prodotti e servizi erano allineati a una serie di attese tradizionali da parte dei clienti. E invece, oggi ci troviamo ad affrontare dei cambiamenti che fanno parte di una tendenza più ampia, con enormi sconvolgimenti in tutti i settori e specialmente in quello finanziario. La rivoluzione del consumatore viene alimentata dai social media e dal concetto chiave di empowerment.

I nuovi consumatori, con strumenti sempre più potenti a disposizione, si aspettano di aver a che fare con fornitori di servizi con le stesse caratteristiche, capaci di anticipare e soddisfare le loro crescenti esigenze. Per questa ragione, ci impegniamo per conseguire empowerment ed engagement. Senza questi fattori, rischiamo di perdere grandi opportunità. Ma grazie a loro, potremmo mettere in gioco il nostro potenziale al meglio. Non vogliamo semplicemente rimanere al passo con i tempi, ma imporci come leader di mercato e dettare i cambiamenti. La nostra storia ce lo impone. I nostri clienti lo pretendono. Noi, le persone di Generali, lo vogliamo.

# Generali Global Engagement Survey: dai risultati alle azioni

di Karin Arzt e Francesca Barbieri

**PREFAZIONE** Con un tasso di risposta dell'85%, il Global Engagement Survey ha rappresentato un'ottima opportunità per ascoltare le persone di Generali e ideare soluzioni semplici e smart per risolvere le questioni che stanno loro più a cuore.

Il Global Engagement Survey, condotto nel mese di giugno 2015, rappresenta la prima tappa di un percorso il cui obiettivo è rendere Generali un luogo di lavoro migliore: un'opportunità straordinaria per ascoltare le nostre persone e consentire loro di esprimere la loro opinione in modo onesto e trasparente.

Il livello di partecipazione è stato straordinario, con una percentuale di risposta tra le persone di Generali pari all'85%, ben al di sopra della media di mercato.

All'interno dei vari feedback raccolti, i molti commenti positivi e costruttivi hanno confermato la volontà delle nostre persone di contribuire attivamente al percorso di trasformazione di Generali in una società "Simpler, Smarter." Guardando ai risultati di Gruppo, emerge chiaramente che la nostra comunità, composta da oltre 70.000 colleghi in tutto il mondo, è unita, concentrata sugli obiettivi e ottimista verso il nostro percorso di trasformazione, e condivide un forte senso di orgoglio, appartenenza e spirito di collaborazione.

Oltre a evidenziare i nostri punti di forza, il sondaggio è stato essenziale per individuare le possibili aree di miglioramento, ed è proprio questo elemento a rendere un sondaggio sull'engagement di fondamentale importanza. Dai risultati del sondaggio sono emerse tre priorità a livello globale:

**Creare una cultura aziendale customer-centric e meritocratica**  
→ Vogliamo essere riconosciuti per la qualità del nostro lavoro, basata su una chiara valutazione delle performance. Aspiriamo a creare una cultura aziendale fondata sul merito dando il giusto riconoscimento e visibilità ai risultati e all'attenzione al cliente.

**Diventare un'organizzazione "Simpler, Smarter" tramite l'empowerment e l'enablement delle nostre persone**  
→ Vogliamo semplificare ulteriormente il nostro modo di lavorare per offrire migliori strumenti ai nostri dipendenti e prendere decisioni in modo più rapido ed efficace. Questo ci sosterrà nel nostro percorso verso una realtà assicurativa "Simpler, Smarter."

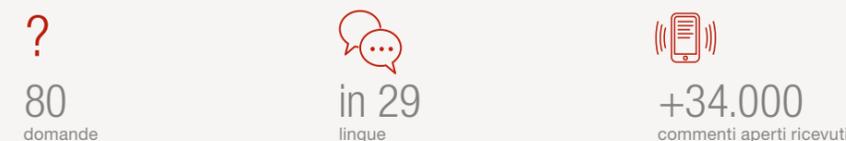
**Favorire la diversità e l'inclusione**  
→ Vogliamo sostenere la diversità e l'inclusione sul posto di lavoro tramite il rispetto e la promozione del valore della diversità umana in linea con le dinamiche di mercato.

Le aree di miglioramento individuate hanno contribuito all'elaborazione della Generali People Strategy, la nostra roadmap per preparare la Società ad affrontare il futuro e intraprendere il nostro percorso strategico.

I temi del sondaggio globale hanno identificato le priorità comuni e la direzione che il Gruppo dovrà seguire. Inoltre, sono stati definiti alcuni piani d'azione locale per rispondere alle specifiche opportunità di miglioramento emerse nei vari paesi e società del Gruppo.

Anche in questa fase il contributo e il coinvolgimento delle nostre persone sono stati essenziali per elaborare specifiche azioni semplici e smart pertinenti alle tematiche maggiormente rilevanti.

Entro il mese di gennaio 2016 sono state definite e pianificate oltre 300 azioni



**livello di engagement**  
**82%** +1% rispetto a benchmark di settore \*\*  
+6% rispetto a benchmark delle società soggette a importanti cambiamenti  
calcolato sulla percentuale media delle risposte positive alle seguenti domande



\* Benchmark globale medio sulla base dei tassi di risposta ottenuti in tutti i sondaggi svolti negli ultimi due anni a livello internazionale dal consulente indipendente esterno cui ci siamo rivolti  
\*\* Benchmark di settore secondo il consulente indipendente esterno cui ci siamo rivolti per le società finanziarie con sede in Europa

## Dai risultati... → ...alle azioni!



concrete, grazie a un processo realmente globale. Molte di queste azioni possono essere riassunte nelle seguenti aree:

**(1) Comunicazione** La maggior parte delle azioni mira a consolidare la comunicazione interna e la condivisione tra i dipendenti tramite l'avvio di iniziative, contenuti e

## Oltre a evidenziare i nostri punti di forza, il sondaggio è stato essenziale per individuare le possibili aree di miglioramento

strumenti come newsletter, convention in alcune città, forum e video. Per citare un esempio, i colleghi tedeschi hanno sviluppato "Generali Kompakt," un nuovo formato d'informazione tramite la rete Intranet con videomessaggi dai 3 ai 5 minuti contenenti brevi spiegazioni su temi d'interesse. Altre azioni si concentrano

invece sul miglioramento del passaggio di comunicazioni e la visibilità del management fornendo ai leader opportunità di formazione nell'ambito della comunicazione, assieme a occasioni più o meno formali. La Thailandia ha avviato l'iniziativa "CEO Meet & Greet" con sessioni di Q&A per i dipendenti assieme al CEO e ai top manager.

### (2) Focus sul cliente e competitività

L'obiettivo primario è quello di mettere il cliente al centro di tutte le nostre attività. Il programma "What do you do?" avviato in Argentina consente alle persone impiegate in funzioni di back office di trascorrere una giornata presso le aree di front office (tra cui l'area Claim, Commerciale e Customer Service) per conoscere da vicino in modo in cui la Società interagisce con i clienti e ne soddisfa le esigenze. Un altro esempio arriva dal Portogallo, dove verrà prodotta una serie di video sul tema "Client Hero" per promuovere e condividere storie di successo, che illustrano come le persone di Generali possono fare la differenza nelle vite dei nostri clienti.

### (3) Efficienza, empowerment, enablement

Le azioni relative a questa priorità puntano a migliorare il nostro modo di lavorare promuovendo l'empowerment, semplificando i processi e offrendo strumenti più efficaci ai dipendenti. Un esempio proviene dalla Francia, dove è stato avviato un programma per migliorare l'engagement e l'empowerment offrendo ai dipendenti maggiore flessibilità nell'organizzare il proprio ambiente di lavoro in termini di orari e luoghi fisici, per promuovere la mobilità e il lavoro in modo collaborativo e attraverso varie funzioni. Un altro caso è quello della Turchia, dove è stato avviato il team Operational Efficiency per coinvolgere i dipendenti nella valutazione dei processi rendendoli "Simpler, Smarter."

### (4) Gestione delle performance

L'attenzione ai risultati è essenziale per lo sviluppo dei nostri dipendenti e per garantire il corretto allineamento con gli obiettivi della Società. Le azioni appartenenti a quest'ambito mirano a

Map of Engagement è un nuovo strumento interattivo e navigabile, a cui tutti i dipendenti possono accedere tramite il portale We, Generali

introdurre un dialogo sulle prestazioni tra dipendenti e manager sfruttando diversi strumenti e soluzioni. In Italia, è stato avviato il progetto "Performance & Development Conversations," un esteso programma di formazione per i line manager e i dipendenti. L'obiettivo del progetto è fornire a tutti i dipendenti la possibilità di dialogare con i propri manager relativamente agli obiettivi, la pianificazione dello sviluppo professionale, la revisione semestrale e la revisione annuale, il tutto entro il 2018. Nel frattempo, in Slovenia un nuovo strumento di feedback a 360 gradi fornirà valutazioni mirate alla crescita professionale dei dipendenti.

### (5) Carriera, formazione e sviluppo

Le opportunità di crescita e sviluppo aiutano le nostre persone a espandere le loro conoscenze, capacità e abilità. Azioni come il progetto "Evolve" avviato in India fanno leva sulle job rotation per dare nuove prospettive di crescita e di carriera ai dipendenti con oltre tre anni di esperienza nello stesso ruolo. Anche altri

paesi si sono concentrati sullo sviluppo dei propri talenti, tra cui l'Irlanda con il suo "Talent Mentoring," un articolato programma di 12 settimane per favorire la crescita professionale di figure ad alto potenziale e mantenere le loro capacità chiave all'interno della Società.

Per un Gruppo di simili dimensioni, la comunicazione è fondamentale per promuovere la consapevolezza su ciò che avviene a livello globale e locale. Oltre alle iniziative di comunicazione locale, al fine di migliorare la trasparenza e favorire lo scambio di best practice all'interno del Gruppo, tutte le azioni locali sono state pubblicate sulla Map of Engagement, un nuovo strumento interattivo e navigabile a cui tutti i dipendenti possono accedere tramite il portale We, Generali.

È davvero stimolante osservare tutto ciò che le persone di Generali sono riuscite a conseguire in tutto il mondo dall'avvio del sondaggio in poi. I vari feedback raccolti sono stati tradotti in piani d'azione concreti in corso di realizzazione.

Tuttavia, il nostro percorso di engagement non si ferma qui. Continueremo a condividere i progressi sull'implementazione dei piani d'azione locali e a trarre il meglio dai feedback ottenuti, a conferma del fatto che ogni dipendente è un protagonista nella nostra trasformazione in un'organizzazione "Simpler, Smarter." Questo non ci aiuterà

## I vari feedback raccolti sono stati tradotti in piani d'azione concreti in corso di realizzazione

soltanto a diventare un luogo di lavoro migliore, ma ci offrirà gli strumenti per raggiungere il nostro obiettivo di diventare l'assicurazione retail leader del settore.



# Business & Strategy

Il brand è una delle risorse di maggior valore a disposizione di un'azienda, capace di influenzare le quote di mercato, i margini di profitto, il livello di riconoscibilità dell'azienda stessa e la percezione della qualità presso i consumatori. Il valore di marchi come Coca-Cola, IBM e Microsoft si attesta intorno ai \$ 60 miliardi. Eppure, nonostante la sua rilevanza strategica, la brand equity è notoriamente difficile da quantificare e richiede un alto livello di sofisticazione nel modo in cui viene progettata.

Isabelle Conner sostiene che il brand rappresenta l'esperienza del cliente a contatto con Generali, mentre i dipendenti sono i nostri ambasciatori in prima linea. E afferma che il nostro modo di interagire con i clienti è fondamentale per differenziarci ed emergere nel settore assicurativo. Nell'intervista riportata di seguito, descrive il ruolo del Net Promoter System (NPS), la sua grande popolarità tra i clienti e il modo in cui questo strumento sta guidando l'evoluzione di Generali verso un'organizzazione "Simpler, Smarter."

L'NPS sta inoltre aiutando i nostri colleghi che operano nell'area Claim

ad ascoltare i clienti in modo attivo e ad adattare le procedure di gestione dei sinistri per offrire una migliore customer experience. L'articolo "Essere presenti quando il cliente ha bisogno di noi" illustra come questo processo stia consolidando il valore del nostro brand, ricordandoci come ogni denuncia di sinistro rappresenti un'opportunità per Generali per mettersi in luce agli occhi dei clienti.

La costruzione del valore di un marchio può essere sostenuta da una comunicazione strategica e dall'educazione dei consumatori, due aspetti che il servizio GPG proposto da Generali France incarna alla perfezione. Grazie a questo servizio, descritto nell'ultimo articolo della sezione, le aziende vengono affiancate nell'elaborazione di una chiara strategia di risk management, riducendo il numero di denunce di sinistri e sviluppando il loro business in modo più sostenibile.

Soltanto ascoltando, reagendo ai cambiamenti e adattandosi, Generali sarà in grado di costruire la sua brand leadership.

La Redazione



FOTO: FABRIZIO GIRALDI

**PREFAZIONE** **Soluzioni utili, disponibilità nel servizio, approccio coerente: le società customer-centric garantiscono un'esperienza unica ai propri clienti, ogni giorno. Un'esperienza positiva crea interesse positivo verso la società e offre a Generali un'opportunità per distinguersi.**

## La soddisfazione del cliente è più importante che mai — Intervista con Isabelle Conner

di Alessandra Gambino

**D1—Lei è il primo CMO di Generali. Ci può dire perché il brand è importante nel settore assicurativo?**

Spesso le persone ritengono che il brand sia un semplice logo o a una campagna pubblicitaria. In realtà, il brand è il modo in cui i clienti percepiscono la nostra Società quando ci contattano, quando acquistano o rinnovano una polizza, o presentano una denuncia di sinistro. I nostri dipendenti lo trasmettono quotidianamente presso le filiali, nei call center e attraverso un'ampia serie di comunicazioni.

Oggi, soddisfare i clienti è più importante che mai. Nella scelta di una compagnia di assicurazioni, i clienti fanno sempre più affidamento sulle raccomandazioni di amici e familiari e sulle recensioni online. Un'esperienza positiva contribuisce a creare una reputazione favorevole

della società, consentendo di mantenere i clienti esistenti e di attrarne di nuovi. Un'esperienza negativa, al contrario, allontana i clienti. Per differenziarsi nell'ambito delle assicurazioni esistono dunque opportunità concrete.

**D2—Il settore assicurativo viene spesso percepito come complesso e distante. Perché il divario tra ciò che i clienti desiderano e ciò che gli assicuratori offrono è così grande?**

Per molto tempo, il settore assicurativo si è concentrato nel creare prodotti tecnicamente molto sofisticati. Questi prodotti sono stati la pietra miliare della nostra attività. Tuttavia, più aumentava la complessità dei prodotti, e più difficile diventava per i nostri clienti comprenderli.

Le aspettative attuali dei clienti sono determinate non soltanto dal

prodotto, ma anche dall'esperienza, ovvero da tutte le interazioni che essi hanno con la compagnia assicurativa.

È importante ricordare che il nostro core business è proteggere e aiutare i clienti. Siamo una società di servizi. I rapporti umani sono la chiave del nostro successo di domani. Semplificando i processi, continuando la tradizione di eccellenza del prodotto e ponendo l'accento sull'approccio umano, saremo in grado di colmare il divario.

### **D3—Generali è fondamentale una società che opera nel settore retail. Cosa possiamo imparare dai brand che si collocano al di fuori dell'ambito assicurativo?**

Possiamo trarre grande ispirazione dalle società customer-centric come Nespresso, Virgin, Starbucks, Lego, Apple, Ikea e Amazon. I nostri clienti operano proprio con questi brand e le esperienze vissute influenzano le loro aspettative anche in materia di assicurazioni. Le società customer-centric sono vicine al cliente e si pongono in maniera amichevole. Offrono ogni giorno un'esperienza coerente e unica, che rappresenta il loro marchio distintivo. Includendo nella loro offerta diversi servizi, forniscono un valore aggiunto che li rende ancora più rilevanti agli occhi dei clienti. Ottimizzano la distribuzione in base alle preferenze dei clienti, consentendo agli stessi di

muoversi senza difficoltà attraverso tutti i canali. Operano in maniera rapida ed efficiente. Semplificano la vita dei consumatori. Ecco perché comprendere cosa funziona nei marchi retail al di fuori dell'ambito assicurativo ci aiuterà a progettare esperienze assicurative più semplici e intelligenti.

### **D4—Al suo ingresso in Generali ha subito reso l'ascolto del cliente una priorità. Perché?**

La posizione di Generali è invidiabile, con oltre 72 milioni di clienti in tutto il mondo. Tuttavia, per poterli ascoltare veramente è emersa la necessità di un approccio sistematico. Dovevamo capire chi era soddisfatto dell'esperienza avuta con noi e chi invece non lo era, e perché. Dovevamo sapere cosa funzionava e cosa invece dovesse essere migliorato.

È per questo motivo che abbiamo introdotto il Net Promoter System (NPS). Dopo una loro prima interazione — ad esempio l'acquisto di una polizza, la presentazione di una denuncia di sinistro o il rinnovo dell'assicurazione — ci mettiamo in contatto con i clienti e poniamo loro alcune domande riguardanti la loro esperienza. Il sondaggio richiede meno di due minuti e consente alla Società di avere un'idea chiara di ciò che pensa veramente il cliente. In questo modo, oggi conosciamo le ragioni che

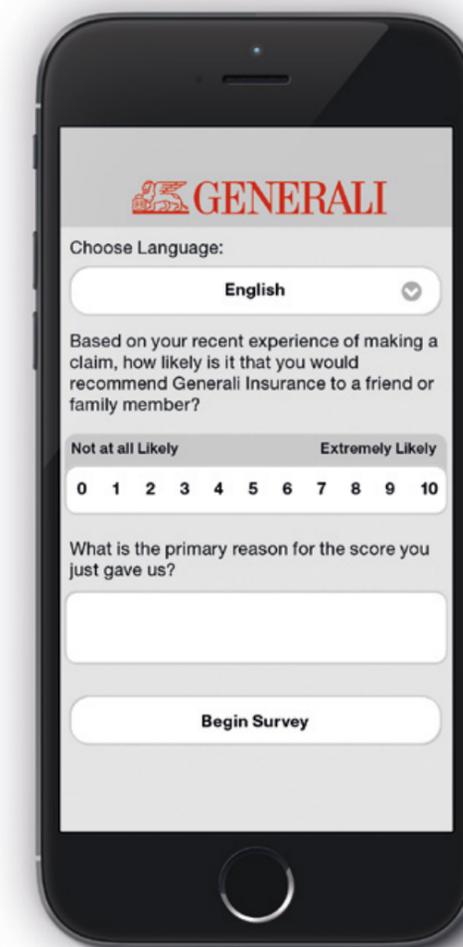
stanno dietro ai clienti promotori, a quelli passivi e ai detrattori.

### **D5—Com'è stato accolto l'NPS?**

Il riscontro ha superato di gran lunga le mie aspettative. Internamente, abbiamo implementato il programma in 23 Business Unit in tutto il mondo, e ne abbiamo altri otto in programma per quest'anno. Si tratta di un ottimo risultato in meno di dodici mesi. Dal punto di vista dei consumatori, il 20% dei nostri clienti sta rispondendo al sondaggio, che equivale a un tasso di risposta molto elevato. I clienti sono felici di trovare un assicuratore che cerca di capire le loro esigenze e che è pronto a migliorare.

### **D6—I feedback dei clienti sono mai stati fonti di sorprese?**

Le analogie tra i diversi mercati ci hanno effettivamente sorpreso. Abbiamo riscontrato cinque aree in cui i clienti di tutto il mondo ritengono che gli assicuratori potrebbero fare di meglio. In primo luogo, ci chiedono di utilizzare un linguaggio di facile comprensione in tutte le nostre comunicazioni. In secondo luogo, vogliono essere informati e aggiornati circa lo stato delle loro denunce di sinistro o delle richieste. In terzo luogo, vogliono che i problemi siano risolti rapidamente. Questo vale non solo per le denunce di sinistro, ma per ogni nostra interazione con loro. In



L'NPS Survey su dispositivo mobile

quarto luogo, vogliono un approccio umano, e preferiscono essere chiamati per nome, non per numero di polizza! Infine, vogliono servizi di qualità da parte di fornitori esterni quali officine, elettricisti, idraulici e altri professionisti riconosciuti da Generali. Queste cinque aree sono diventate la nostra roadmap alla base della nostra trasformazione.

**D7—L’ascolto dei clienti è un primo passo importante, ma contano ancora di più le azioni intraprese.**

Molte aziende raccolgono i feedback dei clienti, ma la maggior parte non riesce a tradurli in azioni concrete. Per noi l’ascolto è solo il punto di partenza. In Generali, quando i clienti ci forniscono un feedback, li richiamiamo entro 24 ore, e incoraggiamo tutti i dipendenti a farlo. È così che portiamo concretamente la voce dei clienti nel cuore della nostra Società.

Tuttavia l’ascolto da solo non basta. Dobbiamo fare un passo in più e agire dopo aver ricevuto il feedback, migliorando e semplificando l’esperienza dei clienti. Questo è ciò che noi chiamiamo “cambiamento strutturale” e significa operare su diversi livelli. Il nostro obiettivo finale è quello di offrire un’esperienza Simpler, Smarter.

**D8—Ci può fare qualche esempio di azioni di questo tipo?**

Finora, all’interno di Generali sono stati implementati 63 cambiamenti strutturali e 80 soluzioni quick-win. I nostri colleghi indiani, per esempio, hanno riscritto e riprogettato oltre un centinaio di documenti assicurativi con un linguaggio chiaro e comprensibile mediante l’utilizzo di icone. Ogni documento riscritto ha dovuto superare un test molto semplice, ovvero rispondere positivamente alla domanda, "Mia madre lo capirebbe?" In Spagna, i colleghi hanno creato un nuovo sito web per il monitoraggio dei sinistri che consente ai clienti di verificare con esattezza quando verranno rimborsati. In Serbia, il numero di pagine delle polizze assicurative è stato ridotto da 40 a 5. All’interno del Gruppo, gli esempi di come sono stati semplificati i passaggi più complessi del settore assicurativo sono numerosi.

**D9—Generali opera tramite grandi reti di distribuzione. Può spiegarci in che modo i distributori si inseriscono all’interno del quadro globale?**

I nostri agenti, broker e partner di bancassicurazione sono fondamentali per il successo di Generali. Sono il nostro “volto” nei vari mercati. Proprio come con i clienti, dobbiamo conoscere il modo in cui i nostri partner percepiscono il loro rapporto con Generali, per poi agire in base al feedback che ci forniscono. Quando ci

rappresentano presso i loro clienti, è necessario che i nostri distributori ci promuovano con convinzione.

**Q10—Il percorso fatto finora è stato notevole. Quali sono le revisioni per il futuro?**

Siamo partiti con il piede giusto, ma dobbiamo continuare ad accelerare il ritmo dei cambiamenti. Retail significa dettaglio. Dobbiamo continuare a semplificare il nostro business in mille modi diversi, promuovendo la filosofia Simpler, Smarter all’interno di tutta l’organizzazione.

Inoltre, dobbiamo mantenerci aperti ai nuovi modi di fare business che rispecchiano il modo in cui i clienti vivono attualmente la loro vita. Trascorrono svariate ore al giorno davanti allo smartphone, al computer e ai social media. Ecco perché dobbiamo sfruttare tutte le risorse digitali per risultare visibili e operativi in qualsiasi momento e ovunque si trovino i nostri clienti.

Inoltre, il nostro schema di distribuzione è uno dei principali punti di forza del Gruppo, e intendiamo sfruttare e sviluppare ulteriormente anche questa risorsa. In particolare, puntiamo a rafforzare e migliorare la partnership con i distributori, ampliando le loro capacità affinché possano relazionarsi al meglio con i clienti web, mobile e social dei nostri giorni.

Per Generali, si tratta di una fase davvero emozionante!

“ Riuscire ad ascoltare i clienti ogni giorno ha cambiato il modo in cui prendiamo le decisioni.”

—**Santiago Villa Ramos,**  
*CEO di Generali Spagna*

“ L’NPS ha portato il pensiero del cliente al cuore della nostra società. Grazie ai detrattori, siamo in grado di capire nel dettaglio come migliorare la nostra offerta di servizi e prodotti.”

—**Stephane Dedeyan,**  
*Deputy CEO di Generali France*

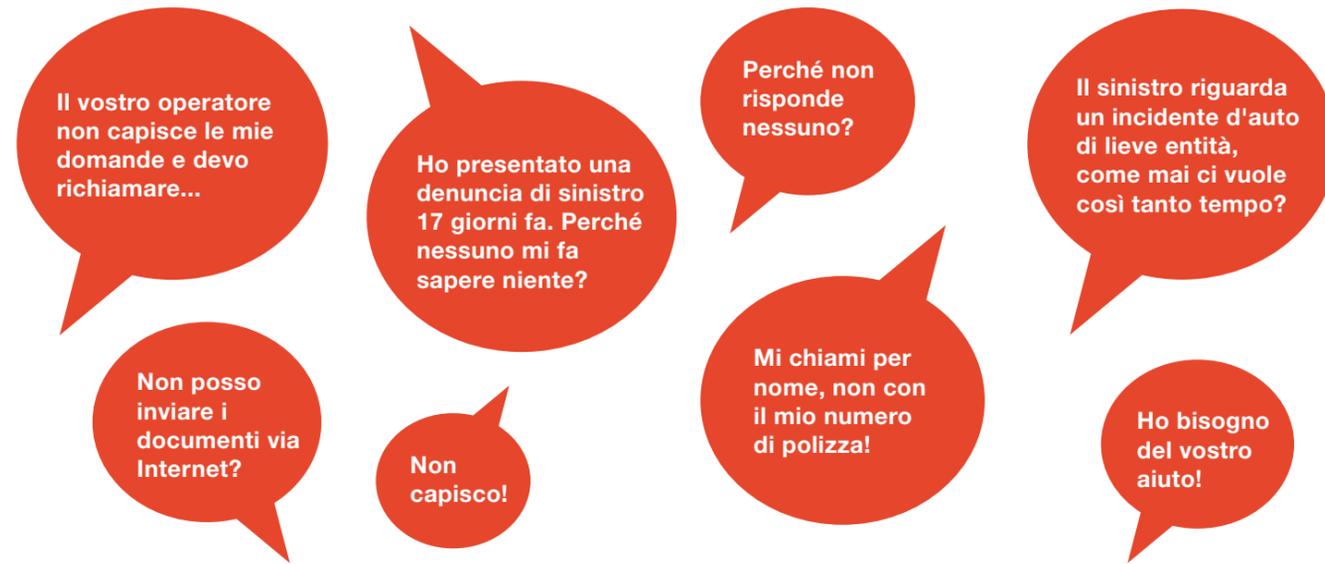
“ Per noi, l’NPS è molto più che un sondaggio. È una vera e propria esperienza. Per quanto mi riguarda, è diventato un impegno personale: ogni settimana contatto telefonicamente alcuni clienti per capire come abbiamo lavorato secondo il loro punto di vista, cosa possiamo fare per loro e come possiamo svilupparci.”

—**Mihaly Erdos,**  
*CEO di Generali Hungary*

# Essere presenti quando il cliente ha bisogno di noi

di Mario Riccò e Aaron Maines

**PREFAZIONE** Quando i clienti compiono una denuncia di sinistro sono turbati in quanto affrontano una situazione difficile o un momento stressante. Esprimere empatia e un approccio umano può fare la differenza per il cliente.



Generali gestisce oltre 8 milioni di sinistri ogni anno, e ognuno di essi rappresenta un importante momento d'incontro con il cliente. Ogni interazione è un'opportunità per comprendere cosa i nostri clienti apprezzano, che tipo di servizio vorrebbero ricevere, cosa li soddisfa e quali cambiamenti si aspettano da parte nostra.

Quando i clienti compiono una denuncia di sinistro sono turbati, trovandosi ad affrontare una situazione difficile o un momento stressante della loro vita. Sono in ansia, preoccupati e si rivolgono a noi per ricevere aiuto. Per l'assicuratore, ogni sinistro è un'opportunità per eccellere e fare un'ottima impressione sul cliente che rimanga impressa nel tempo. Si tratta di momenti fondamentali nel rapporto tra la società di assicurazioni e l'assicurato.

Per questa ragione, i dipendenti delle aree Claim stanno traendo il massimo vantaggio dal programma T-NPS per dare ascolto alle esigenze dei nostri clienti. L'NPS è stato progettato per far sì che le opinioni dei clienti raggiungano il cuore della società, aiutandoci a capire cosa desiderano i clienti e cosa possiamo fare per soddisfarli al meglio, ma anche ciò che non gradiscono e come migliorarlo.

I feedback sinora ricevuti hanno messo in luce vari aspetti. Innanzi tutto, ci dimostrano che stiamo facendo un

buon lavoro: i clienti si dichiarano infatti soddisfatti dell'esperienza ricevuta. In secondo luogo, ci indicano gli aspetti su cui possiamo ancora migliorare, ed è interessante osservare come queste aree di miglioramento – i cosiddetti "pain point" – siano comuni nei vari mercati globali in cui operiamo.

Ogni pain point è un aspetto verso il quale i clienti esprimono insoddisfazione rispetto al modo in cui svolgiamo il nostro lavoro. In caso di sinistro, i clienti si aspettano di essere costantemente aggiornati. Vogliono essere trattati con maggiore umanità e che i tempi di attesa vengano ridotti o eliminati. Apprezzano la trasparenza e la semplicità nelle procedure, e si aspettano di vivere un'esperienza analoga a quella provata durante l'acquisto di beni online.

### Fare la differenza nella vita delle persone

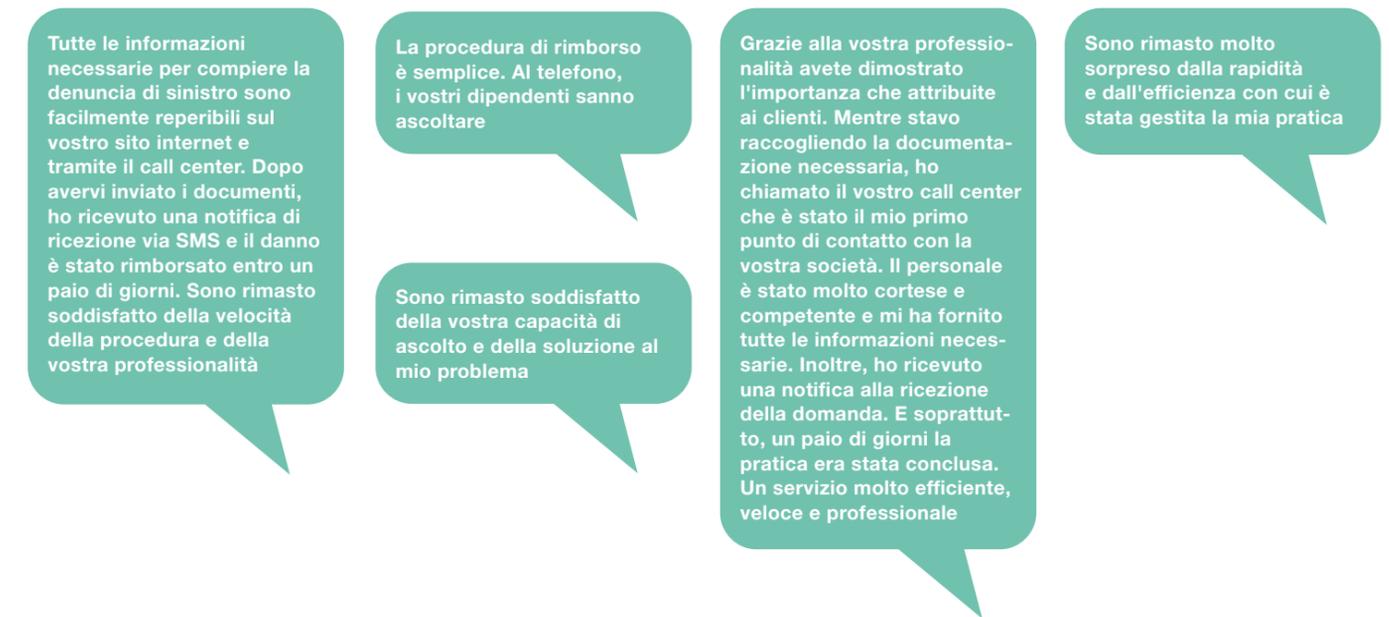
Oggi i nostri dipendenti delle aree Claim in tutto il mondo stanno adottando le misure necessarie per rispondere ai feedback ricevuti, modificando le procedure di gestione dei sinistri per offrire la customer experience che i nostri clienti si aspettano. Grazie ai feedback raccolti, i nostri team dispongono di informazioni approfondite

su come i clienti percepiscono i servizi che forniamo.

In Ungheria e Svizzera, per esempio, i team Claim hanno migliorato i sistemi di monitoraggio per garantire maggiore trasparenza al cliente. È inoltre in corso la semplificazione e velocizzazione del processo di riparazione delle auto e di segnalazione di professionisti preposti a tale scopo. Vogliamo poter comunicare al nostro cliente quando sarà pronta la sua auto, dandogli al contempo la possibilità di verificare l'andamento della riparazione online per garantire una maggiore serenità.

In Francia e Svizzera i nostri team hanno preso le dovute misure per gestire un altro punto critico, ovvero il fatto che i nostri clienti ci percepiscono come "freddi" e "distanti" e sentano da parte nostra un certo distacco. In Francia, i team Claim hanno realizzato video e opuscoli per illustrare l'impatto prodotto da un approccio giusto o sbagliato in situazioni di vita reale. Questi strumenti di formazione insegnano ai nostri colleghi a essere più empatici, evidenziando come un atteggiamento più umano possa fare realmente la differenza per il cliente durante la gestione del sinistro.

Nel 2015 in Svizzera abbiamo introdotto un nuovo approccio alla gestione dei sinistri stradali e sanitari basato su un contatto più ravvicinato con cliente. Ad oggi, i



dipendenti delle aree Claim hanno fatto visita personalmente a 500 clienti aiutandoli a rimettersi in piedi e a ritornare alla loro vita di sempre.

In Germania i nostri team Claim stanno cercando di gestire le insoddisfazioni dei clienti legate ai ritardi, impegnandosi a fornire da subito le risposte giuste e migliorando il livello di conoscenza dei sinistri attraverso la formazione, in modo da permettere al personale in prima linea di raccogliere tutte le informazioni necessarie per avviare la pratica al primo contatto col cliente. È inoltre in corso un miglioramento delle procedure per consentire ai clienti di caricare la propria documentazione online. Si tratta di piccoli passi volti a velocizzare le procedure di denuncia ed eliminare i ritardi.

In Spagna è stato messo a punto un sistema per trasmettere i dati relativi a riparatori terzi al cliente direttamente tramite SMS. Nel caso di un ritardo imprevisto o qualora ci sia la necessità di riprogrammare un intervento, il cliente può contattare direttamente il personale di riparazione senza dover prima chiamare l'assicuratore, semplificando così la sua esperienza.

In tutte le sedi di Generali, le funzioni Claim analizzano quotidianamente i feedback dei clienti raccolti tramite il programma NPS. I commenti positivi danno grande slancio e ispirano le persone a

migliorare nel loro lavoro, contribuendo a soddisfare un numero sempre crescente di clienti. Al contempo, le critiche costruttive rappresentano un'opportunità per correggere e modificare comportamenti e procedure, al fine di convertire l'opinione del cliente in senso positivo. Sulla base dei feedback raccolti tramite l'NPS, stiamo attuando una procedura di rimborso rapida e in un'unica soluzione; stiamo inoltre introducendo un approccio customer-centric in caso di sinistri che prevedano danni o lesioni fisiche, ed elaborando servizi per la gestione di sinistri dovuti a calamità naturali o condizioni meteorologiche estreme, il tutto per essere presenti quando i nostri clienti hanno più bisogno di noi.

### Generali Claims Experience Program: soluzioni locali proiettate a livello mondiale

La chiave per raggiungere questo obiettivo è fare leva sulle innovazioni locali applicandole su scala mondiale. La funzione Claim sta passando al vaglio le soluzioni più innovative presenti nei mercati locali di tutto il mondo, alla ricerca delle migliori prassi che possano semplificare l'esperienza dei clienti nella fase di denuncia di sinistro nei vari mercati del Gruppo. Ci stiamo attualmente concentrando sulle tecnologie

che permettono ai nostri clienti di valutare personalmente i beni danneggiati, fornendo istantaneamente una perizia del danno e concordando online con il perito le mosse successive. È in corso la rielaborazione dell'intera procedura con l'obiettivo di renderla più snella e rapida e di offrire al cliente un maggiore controllo.

Il Generali Claims Experience Program, fortemente sostenuto dai senior manager delle aree Claim di tutto il mondo, abbraccia diverse funzioni aziendali e collabora con gli esperti del Marketing ed HR per fornire soluzioni e iniziative locali applicabili su scala globale. Lo scopo è l'elaborazione di una serie di standard minimi, misurabili e globali per i servizi di denuncia di sinistro che saranno adottati da ogni Business Unit all'interno del Gruppo. Il programma condivide e sfrutta i miglioramenti ottenuti in un dato mercato applicandoli ad altri paesi con caratteristiche simili, e introduce una sorta di patto globale con i nostri clienti che condivide aspetti chiave dei servizi di denuncia dei sinistri sotto forma di un manifesto, fornendo linee guida semplici e chiare che possano essere seguite dai Claims Manager in ogni angolo del mondo. Il tutto per diventare la prima società di assicurazioni in grado di soddisfare i propri clienti ogni qualvolta debbano presentare una denuncia di sinistro.

# Generali Performance Globale: un approccio innovativo all'assistenza clienti

di Stephanie Pieur

**PREFAZIONE** La gestione del rischio esercita un impatto fondamentale sulle performance aziendali. Eppure, un terzo delle PMI francesi si trova in difficoltà a causa della mancanza di una strategia chiara di risk management. Proprio per questa ragione, Generali France ha ideato Generali Performance Globale (GPG).

Secondo un sondaggio Generali-AFNOR<sup>1</sup> del 2015, il 32% delle piccole e medie imprese francesi in difficoltà non erano consapevoli dell'impatto potenziale di alcuni rischi sul loro business. Nel corso degli ultimi dieci anni, Generali France ha sviluppato una soluzione chiamata Generali Performance Globale (GPG), pensata per aiutare le aziende a comprendere la loro esposizione al rischio e a intraprendere le misure necessarie per mantenere il loro business in attività. Il 2016 segnerà l'anniversario di questa iniziativa innovativa e responsabile a sostegno delle aziende clienti. Dopo una fase iniziale di avvio che ha coinvolto le aziende più piccole, quest'anno GPG è stato esteso a organizzazioni più complesse e a reti di franchising.

## Un processo in quattro fasi

GPG è un processo composto da quattro diverse fasi: (1) raccolta di dati dall'azienda, (2) definizione dei suoi punti di forza e

di debolezza, (3) esecuzione di un piano di miglioramento (se necessario), e (4) sottoscrizione di una Carta e assegnazione del premio spettante alle società dotate del migliore sistema di prevenzione del rischio. La fase di valutazione preliminare rappresenta la base della procedura ed è un punto di partenza molto utile all'intermediario: le informazioni sulla strategia aziendale vengono raccolte durante un lungo colloquio con il CEO.

## Il 32% delle PMI francesi in difficoltà non erano consapevoli del potenziale impatto di alcuni rischi sul loro business

Questa soluzione consente non soltanto di avere accesso al principale responsabile decisionale, ma trasforma la percezione

del servizio, non più considerato un costo assicurativo ma uno strumento per la creazione di valore, tramite un approccio alla gestione del rischio che tocca l'intera struttura aziendale. Il metodo incorpora diversi criteri, dalla strategia alle procedure esistenti, ma anche aspetti specifici legati alla Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility) come la progettazione di prodotti in chiave ecologica, la qualità delle relazioni industriali e il green procurement. La posta in gioco è molto alta: le percentuali di sinistri provenienti da società che hanno introdotto criteri di CSR nella loro strategia sono inferiori di circa il 30% rispetto ai loro competitor.

In linea con questa prospettiva, sono state sviluppate due tipologie di valutazioni preliminari: una per le PMI con un numero di dipendenti compreso tra i 20 e i 100, e un'altra progettata appositamente per attività di commercio al dettaglio con una rete di punti vendita o negozi in franchising.

Performance sostenibile: 5 driver	<b>Rischi</b>	Standard e normative, performance di sicurezza/ambientali...
	<b>Differenziazione</b>	Posizionamento del brand, innovazione, rapporti con gli stakeholder...
	<b>Innovazione</b>	Impegno verso la sostenibilità, gestione delle utility, riparabilità, nuovi materiali...
	<b>Costi</b>	Riduzione degli sprechi e utilizzo di risorse naturali...
	<b>Reputazione</b>	Relazione di fiducia con gli stakeholder, motivazione e fedeltà di clienti e dipendenti...

<sup>1</sup> AFNOR è una rete internazionale per la fornitura di servizi basata su quattro aree chiave di competenza: standardizzazione, certificazione, pubblicazioni di settore e formazione

Quadro di riferimento	<b>Strategia</b>	Struttura di capitale e stabilità azionaria
		Sostenibilità del brand
		Redditività finanziaria
		Compliance di prodotti e servizi alle normative
		Controllo della catena di distribuzione
		Gestione delle risorse umane
	<b>Brand e clienti</b>	Tutela delle risorse naturali
		Contributo allo sviluppo locale
		Provenienza materie prime, tracciabilità, criteri di produzione
		Sensibilità all'uso responsabile dei prodotti
		Programma fedeltà
		Gestione dei reclami e delle dispute
	<b>Rete di distribuzione</b>	Controllo della catena di distribuzione
		Gestione delle risorse umane
		Tutela delle risorse ambientali
		Contributo allo sviluppo locale
		Adesione a principi morali ed etici
		Fattibilità economica dei punti vendita
	Formazione iniziale e permanente	
	Coordinamento della rete	
	Equilibrio dei rapporti economici	

# L'avenir appartient aux entrepreneurs responsables



Olivier Guilbaud, Co-dirigeant du Laboratoire Body Nature  
 Entrepreneur d'avenir  
 (Neuil-Les-Aubiers - Deux-Sèvres)

I CEO rimangono positivamente colpiti dai benefici della certificazione per le loro aziende, diventando a loro volta ambasciatori di Generali nelle campagne pubblicitarie

Voici près de 10 ans, Generali a innové en lançant une nouvelle méthode pour évaluer les risques d'entreprise avec la conviction que les dirigeants qui s'appuient sur une politique active de développement durable savent aussi mieux maîtriser leurs risques. C'est aujourd'hui une méthode déployée sous le nom de *Generali Performance Globale PME*. Elle procure un accompagnement et des avantages spécifiques aux entrepreneurs qui placent la responsabilité au cœur de leur stratégie.

generation-responsible.com generali.fr entrepreneursdavenir.com



Generali Iard - société anonyme au capital de 94 630 300 euros, dont le siège social est situé 2 rue Pillet-Will 75009 Paris, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 552 062 663. Société appartenant au Groupe Generali immatriculé sur le registre italien des groupes d'assurances sous le numéro 26.

CASE STUDY

**Christophe Vliard**  
**CEO di La Boissellerie**

Azienda del settore arredamento  
 42 dipendenti

"Ci avvaliamo di Generali Performance Globale dal 2012. In passato, la nostra società non prevedeva una strategia sulla sicurezza. La natura approfondita della valutazione e le conclusioni tratte ci hanno fornito informazioni molto utili, aiutandoci ad apportare miglioramenti concreti. Grazie a GPG, siamo riusciti a migliorare la nostra strategia di risk management e il nostro approccio nei confronti di alcuni requisiti di CSR. Quest'ultimo punto è importante, perché a mio avviso la CRS è essenziale per qualsiasi società che voglia mantenersi in attività al giorno d'oggi."

CASE STUDY

**Antoine Sauvage**  
**Responsabile per lo Sviluppo Sostenibile di Courtepaille<sup>1</sup>**

Rete di oltre 280 ristoranti  
 Fatturato di €313 milioni.

"Tutte le imprese hanno un certo grado di responsabilità nei confronti di problematiche sociali e ambientali. Noi di Courtepaille ci facciamo carico di questa responsabilità. I 280 ristoranti Courtepaille esercitano un forte impatto in entrambi i settori, ma al contempo soddisfano un numero importante di clienti (nel 2014 sono stati serviti oltre 16,5 milioni di pasti) e danno lavoro a migliaia di dipendenti e partner. È necessario rendere tutte queste persone consapevoli delle migliori pratiche in campo ambientale. Lo sviluppo sostenibile è oggi una componente fondamentale del lavoro quotidiano dello staff di Courtepaille."

<sup>1</sup> Courtepaille è stato il primo gruppo di franchising ad aderire a GPG

### Valutazione delle PMI

La fase di valutazione viene condotta dall'intermediario (in questo caso, l'agente o il broker assicurativo) a fianco del CEO. Sono oltre 80 le voci soggette a revisione per misurare l'efficacia dei processi aziendali, il livello di maturità del suo impegno in ambito CSR, e l'adeguatezza del suo sistema di gestione del rischio. Viene dunque attribuito un punteggio su una scala da 1 a 20, sulla base del quale l'intermediario emette raccomandazioni per aiutare il CEO a migliorare la gestione del rischio all'interno dell'azienda.

### Valutazione dei punti vendita

Al fine di valutare le esigenze e le sfide specifiche del settore Retail, Generali ha unito le forze con SGS, leader mondiale nei servizi di ispezione, verifica, analisi e certificazione, per creare un insieme di standard adeguati basati sugli indicatori delle prestazioni per le reti commerciali.

Il sistema di rating è simile a quello delle piccole e medie imprese, e prevede l'assegnazione di un punteggio da 1 a 20.

### Un premio simbolo di eccellenza: una realtà vantaggiosa per tutte le parti

Le società che ricevono i punteggi più alti nella valutazione (>15-20) ricevono la certificazione "Generali Performance Globale," che dà diritto a tariffe preferenziali sulle polizze di assicurazione Danni e a un'assistenza specifica nell'elaborazione di un piano di continuità. L'assegnazione della certificazione GPG avviene durante una speciale cerimonia di premiazione, un evento importante per l'azienda all'interno del contesto locale in cui opera, ma anche per l'intermediario e per Generali. La cerimonia, cui partecipano clienti, fornitori e figure di spicco (come il sindaco o le principali cariche politiche della zona) riceve ampia copertura mediatica ed esercita dunque un impatto positivo

sulla reputazione e la professionalità delle aziende certificate. E gli stessi CEO diventano a loro volta ambasciatori di Generali, rimanendo positivamente colpiti dai benefici che la certificazione ha offerto alle loro aziende.

### Corporate Social Responsibility: l'elemento fondante di GPG

La valutazione prevista da Generali Performance Globale attribuisce un'importanza fondamentale ai criteri di CSR. Non soltanto le percentuali di sinistri provenienti dalle società più performanti sono circa il 30% inferiori rispetto ad altre aziende dello stesso settore, ma oggi i clienti basano sempre di più le proprie scelte sulla sostenibilità dei comportamenti adottati dai possibili fornitori. Stando a questa prospettiva, le aziende potranno trarre enormi benefici dall'introduzione della CSR nelle loro strategie, se vogliono mantenersi competitive e continuare ad avere accesso a determinati mercati.

### Una soluzione dall'efficacia comprovata

Sono molte le aziende ad aver aderito a GPG nell'ultimo decennio e a dichiararsi del tutto soddisfatte del valore generato dall'iniziativa. Inoltre, GPG offre un ulteriore vantaggio per le imprese, aiutandole a soddisfare i nuovi criteri previsti dagli standard internazionali ISO 9001.

Tramite questa iniziativa, Generali svolge un duplice servizio a favore dei propri clienti, ovvero quello di consulenza ma anche di prevenzione. Indirizzando le aziende verso l'adozione di migliori pratiche per la gestione del rischio, Generali contribuisce a ridurre le percentuali di sinistri e a sviluppare il loro business in modo più sostenibile e responsabile. Una soluzione vincente per tutte le parti coinvolte, dal cliente all'intermediario fino all'assicuratore.



# Twist

L'ultima sezione del *bollettino* è dedicata ai megatrend e alle tendenze della moda.

In un servizio fotografico che accompagna i documenti finanziari inviati ogni anno a tutti gli investitori, azionisti e stakeholder, le persone di Generali sono state chiamate a svolgere un ruolo fondamentale. I dipendenti delle sedi di Trieste, Venezia, Madrid, Monaco e Jakarta hanno contribuito a evidenziare i megatrend che stanno cambiando il nostro mondo. Sono stati rilevati i seguenti quattro temi, descritti nel dettaglio nel prossimo articolo: Popolazione (a ogni minuto che passa la popolazione mondiale aumenta di 145 persone), Cambiamenti climatici (la dipendenza dai combustibili fossili sta causando problematiche sempre più gravi), Connettività (il progresso tecnologico sta trasformando luoghi di lavoro e mercati) e Prevenzione e stili di vita sani (sempre più persone scelgono uno stile di vita più salutare).

Identificare tendenze di diversa natura è uno dei compiti di ITS, la piattaforma creativa che sostiene i giovani stilisti da tutto il mondo. Il racconto di Barbara Franchin sui 15 anni di ITS dalla sua fondazione ad

oggi è una lettura affascinante. I 135 vincitori del concorso annuale di design hanno vinto premi monetari per un totale di € 1 milione, mentre il prestigioso Archivio Creativo di ITS è oggi composto da oltre 15 tonnellate di portfolio provenienti da 80 diversi paesi.

Generali è consapevole che il mondo odierno è caratterizzato da flussi di informazione sempre aggiornati e che i cittadini non sono più disposti ad accontentarsi di qualcosa di non conforme alle loro aspettative. Tenersi al passo con i progressi e le tendenze è quindi più importante che mai.

La Redazione



PREFAZIONE La fotografia è stata scelta come mezzo espressivo per il suo linguaggio universale e la capacità di comunicare una moltitudine di idee con una singola immagine, stimolando la riflessione.

# Tradurre i megatrend in immagini

di Pierluigi Rossi e Belkis Ramani

Come abbiamo letto nella sezione precedente della rivista, saper anticipare le tendenze future è essenziale per le società che vogliono imporsi nei mercati di domani. Ma non è sufficiente guardare avanti, poiché questa visione dev'essere sostenuta da un dialogo costante con gli stakeholder al fine di condividere ciò che una società conosce riguardo al futuro e i legami con le comunità di cui soddisfa le esigenze. E dunque, in che modo la comunicazione aziendale può perseguire al meglio questo obiettivo?

Per il secondo anno consecutivo, Generali ha deciso di incentrare il proprio Annual Report, la Relazione Annuale Integrata e il Rapporto di Sostenibilità sulle sue Persone, rendendole protagoniste di una storia narrata tramite le fotografie. I tre documenti vengono condivisi ogni anno con tutti gli investitori, gli azionisti e gli stakeholder della Società.

## Gli scatti realizzati a Trieste, Venezia, Madrid, Monaco e Jakarta mettono in evidenza i megatrend

Lo scorso anno, i dipendenti Generali a Milano, Praga, Parigi e Hong Kong sono stati fotografati nei loro uffici nell'atto di guardare verso l'alto, alla ricerca di ispirazione per il futuro. Quest'anno, il personale degli uffici di Trieste, Venezia, Madrid, Monaco e Jakarta è stato immortalato in ambientazioni esterne.

Ogni fotografia mette in evidenza un megatrend destinato ad avere conseguenze non soltanto sul mercato assicurativo globale ma sull'intera umanità.

La fotografia è stata scelta come mezzo espressivo per il suo linguaggio universale e la capacità di comunicare una moltitudine di idee attraverso una singola immagine. Il fotografo che ha seguito il progetto è Mattia Zoppellaro, il cui lavoro mette in luce con estrema intensità le peculiarità di ogni individuo, anche nel contesto anonimo dell'ambiente circostante o della grandiosità della natura. Mattia è stato incaricato di ritrarre le nostre Persone mettendole al centro di ogni megatrend, in contatto non soltanto con il mondo esterno ma anche con le proprie radici al cuore delle comunità, e dunque svolgendo un ruolo di spicco nei cambiamenti globali in corso. Un compito certamente non semplice. Come ha raccontato Mattia, "È stato difficile, perché ogni concetto si prestava a varie interpretazioni e non prevedeva confini definiti. Abbiamo lavorato in modo organico per reinterpretare l'idea e tramutarla in fotografia. E nonostante le numerose sfide, ci siamo divertiti."

Sono state individuate quattro aree (1) Popolazione, (2) Cambiamenti climatici, (3) Connettività, e (4) Prevenzione e stili di vita sani – e identificati i relativi megatrend al loro interno.

Per citare un esempio, uno dei megatrend individuati all'interno dell'area Connettività è traffico e dispositivi mobili, e il fatto che "entro il 2019, il numero di dispositivi connessi tramite tecnologie

mobili supererà la popolazione mondiale del 2014." Si è scelto di usare questo dato e convertirlo in una citazione, sovrapponendola alla fotografia delle Persone di Generali nell'atto di utilizzare i propri smartphone, iPad e altri dispositivi in contesti diversi: in strada, al parco, su un ponte o al ristorante.

Analogamente, uno dei megatrend identificati nell'area Cambiamenti climatici è la scarsità di risorse idriche, e il fatto che "si prevede che entro il 2030 la domanda globale di acqua dolce supererà l'offerta del 40%." Questa citazione è stata sovrapposta alle immagini dei dipendenti Generali in un'ambientazione all'aperto: accanto a un ruscello di montagna, nell'atto di bere da una sorgente, o seduti sul bordo di una fontana decorativa. Abbiamo chiesto a Mattia un'opinione sui megatrend individuati e ci ha risposto, "Penso che sapranno

## I temi analizzati sono Popolazione, Cambiamenti climatici, Connettività e Prevenzione e stili di vita sani

stimolare una riflessione nelle persone, e questo vale soprattutto per i dati e le cifre meno note. Ad esempio, il fatto che entro il 2020 potrebbero circolare oltre 20 milioni di automobili elettriche, o che nell'arco di quattro anni gli ultrasessantenni supereranno il numero dei bambini sotto ai 5 anni." Attraverso l'obiettivo, questi

Sinistra: un'immagine di backstage di Mattia Zoppellaro durante il servizio fotografico a Monaco. Come il fotografo ha ricordato, la sfida principale è consistita nella variabilità delle condizioni atmosferiche, poiché tutti gli scatti sono stati realizzati all'aperto



MATTIA ZOPPELLARO

MATTIA ZOPPELLARO

MATTIA ZOPPELLARO

**Healthy lifestyle, Trieste.** Adottare abitudini salutari è oggi una priorità per molte persone, sempre più consapevoli dei benefici di uno stile di vita più equilibrato per migliorare le proprie capacità di recupero e correre verso il successo

**Aging Population, Venezia.** Con l'aumento e il miglioramento delle aspettative di vita, si profilano all'orizzonte nuove sfide. L'invecchiamento della popolazione potrebbe infatti avere effetto sulla capacità degli stati e delle comunità di fornire risorse ai cittadini più anziani

**Population growth, Madrid.** Man mano che la popolazione mondiale aumenta a un ritmo senza precedenti, i paesi e le istituzioni dovranno agire per garantire che tutti

traggano beneficio dallo sviluppo economico e tenere sotto controllo le disuguaglianze di reddito

temi si sono trasformati in immagini piene di vita: un gruppo di ragazze con le borse della spesa è diventato un simbolo potente dello sviluppo della classe media; due amici sorridono con la città sullo sfondo e parlano della crescente urbanizzazione; una donna si stringe al suo cappotto lungo un viale alberato coperto di neve e racconta delle preoccupazioni legate ai cambiamenti climatici; infine, una coppia in viaggio lungo la costa a bordo di un'auto elettrica ci ricorda che il potere di fare la differenza è nelle nostre mani.

Considerata l'importanza dei cambiamenti climatici nel misurare i megatrend, è stato deciso di scattare tutte le immagini all'aperto. Un'enorme sfida a livello logistico: non solo è stato necessario individuare la giusta location e trasferire tutte le persone e le attrezzature in loco, ma

anche introdurre pioggia, vento e neve come elementi essenziali dello storyboard. E così le persone si sono ritrovate bagnate fradice nel mezzo di un temporale, o hanno dovuto attraversare a piedi le zone rurali più remote per raggiungere il set. Mattia racconta: "La sfida principale è stata il tempo atmosferico, perché tutti gli scatti erano ambientati all'aperto. Per esempio, a Monaco avevamo in mente di lavorare sul tema della sostenibilità e dell'ambiente, e contavamo su una giornata di sole. E invece ha iniziato a nevicare! Abbiamo quindi cambiato l'intero concept, e poi il sole è spuntato di nuovo."

Nonostante le difficoltà, tutti i partecipanti si sono dimostrati incredibilmente proattivi nel rispettare gli storyboard, anche di fronte alle continue riprogrammazioni e cambi di location a causa delle condizioni atmosferiche avverse

e altri fattori imprevisi. "Tutte le persone di Generali sono state estremamente collaborative," dice Mattia, "pronte all'azione ed entusiaste di far parte di questo progetto. Tutti hanno dato il massimo. Sono rimasto davvero sorpreso dalla disponibilità e dalla collaborazione che tutti hanno dimostrato."

Per invitare le persone a partecipare al progetto, è stata condotta una campagna in forma digitale tramite la Intranet della Società, ottenendo un riscontro straordinario e un enorme impegno da parte delle persone, dei vari paesi e degli uffici comunicazione in tutte le location fotografiche. Per Mattia, "è stato fantastico passare da una cultura all'altra, trascorrere una settimana in Spagna e quella successiva in Indonesia. E incontrare così tante persone straordinarie."



MATTIA ZOPPELLARO



MATTIA ZOPPELLARO

**Energy and fuel, Monaco.** Alla conferenza ambientale COP21, di cui Generali France è stata partner ufficiale, i paesi hanno concordato di puntare all'indipendenza dai combustibili fossili entro la metà del secolo e ridurre gradualmente il ricorso alle risorse più inquinanti

**Rising wealth, Jakarta.** Jakarta. La diffusione della ricchezza ha raggiunto proporzioni globali, mentre Asia, Medio Oriente e Africa hanno registrato i più alti tassi di aumento del segmento ultra-high-net-worth (UHNW). Buone notizie soprattutto per il settore del lusso, dei servizi di

gestione patrimoniale e finanziario, chiamati a offrire servizi su misura a una clientela sempre più esigente



**Mattia Zoppellaro**

Mattia Zoppellaro è nato a Rovigo nel 1977.

Nel 2001 consegue il diploma in fotografia allo IED di Milano. Dopo un periodo di due anni presso il dipartimento di fotografia di Fabrica, nel 2003 si trasferisce in Inghilterra, dove collabora con varie riviste musicali ed etichette discografiche. Realizza inoltre diversi reportage sociali (Gypsies irlandesi, Homeless di Hackney, Prigioni di massima sicurezza del Nord-Est), di costume (Cerimonia religiosa nel Meridione, Fiera del Sesso) e sui movimenti giovanili (Rave party europee, Punk messicani, Scena hip hop di Dakar).

Attualmente vive tra Milano e Londra.

Il suo lavoro è stato pubblicato su *Rolling Stone*, *Sunday Times Magazine*, *El País Semanal*, *Financial Times Weekend*, *D e Velvet di Repubblica*, *Max*, *Mojo*, *NME*, *L'Espresso*, *Io Donna*, *Vanity Fair*, *GQ*, *Les Inrockuptibles*, *Colors*.

[www.mattia-z.com](http://www.mattia-z.com)

*Urbanization, Jakarta.*  
Secondo lo United Nations Population Fund, oltre il 50% della popolazione mondiale vive oggi in città grandi e piccole, in cui si respira un'aria di vivacità, energia e dinamismo promosso dalle comunità come mai prima d'ora

FOTO: MATTIA ZOPPELLARO



# Come scovare talenti straordinari

di ITS Press Office



**PREFAZIONE** In 15 anni, ITS è riuscito a intercettare una serie di giovani designer di talento, che hanno dimostrato il loro valore e stanno emergendo nel fashion business. Molti ricoprono posizioni di rilievo nelle più importanti maison.

“ Nel riconoscere il talento, mi faccio guidare dall’istinto: se mi viene la pelle d’oca ho trovato il candidato giusto. Penso mi sia stato regalato dalla vita e dal destino un bastone raddomante ”

— Barbara Franchin

*Fondatrice e Direttrice di ITS*

ITS (International Talent Support) è la piattaforma creativa che dà supporto, visibilità e opportunità ai giovani designer provenienti da tutto il mondo, selezionati con un processo lungo e rigoroso che assume la struttura di 4 diversi concorsi – Fashion, Accessories, Jewelry e Artwork – e ospitati a Trieste per un grande catartico evento finale, a cui partecipano oltre quattrocento ospiti internazionali fra giornalisti, trend setter, opinion leader e esponenti dei diversi brand del fashion system.

In quindici anni ITS, nato dall'intuizione di Barbara Franchin, è riuscito ad intercettare talenti ad uno stato embrionale, con idee densissime, a volte da affinare, a volte già incredibilmente mature. Questi giovani talenti, giudicati in base alla loro creatività, innovazione e all'esecuzione dei loro prototipi, hanno poi dimostrato il loro valore e stanno emergendo all'interno del fashion business allargato. Moltissimi fra gli oltre 500 finalisti ricoprono posizioni di rilievo nelle più importanti maison (Balenciaga, Margiela, Louis Vuitton) o hanno i propri brand.

Trieste è un punto di osservazione privilegiato, distante, eccentrico e periferico rispetto alle grandi capitali del design e per questo motivo permette la prospettiva ideale per uno sguardo non filtrato, puro, libero da conservatorismi sul mondo. Allo stesso tempo è nel cuore dell'Europa, il Continente che, sebbene Vecchio, è ancora e più che mai punto di riferimento per il resto del Giovane Mondo. Luogo di pace (curiosamente, essendo il palcoscenico principale delle due Guerre Mondiali degne della maiuscola) in cui cercare rifugio, sicurezza e protezione, ma anche ricchezza di referenze, di diversità culturale, di stratificazione di influenze, di benessere e benessere.

Un esempio su tutti, fino al 2015 si sono iscritti a ITS 630 progetti di giovani designer cinesi, con una crescita esponenziale (12 nel 2002 mentre all'edizione 2015 sono stati 120). Ma di quei 630 concorrenti oltre 350 hanno studiato in Europa. La medesima situazione coinvolge anche i designer coreani perché studiare fashion design in Europa è considerato ancora estremamente prestigioso, e alcuni percepiscono questa scelta come fase obbligatoria per il percorso di studi.

A Trieste ITS ha costruito il proprio Sismografo per registrare su scala planetaria Onde Creative dal dirimpente ma intangibile effetto d'urto. Il Sismografo di ITS registra, anno dopo anno da 15 anni, dati provenienti da migliaia di giovani creativi di più di mille scuole da oltre ottanta nazioni al mondo. Raccoglie dati e rivela la convergenza di fenomeni. "Non abbiamo la velleità di spiegare," afferma Barbara Franchin, "ma ci limitiamo a individuare e raccontare, mettendo in evidenza come l'ambiente circostante su scala mondiale influenza profondamente, a livello conscio e inconscio, la creatività dei giovani designer, anche in maniera anticipatoria, con una sorta di preveggenza."

L'osservazione, l'analisi e la catalogazione di una gran massa di elementi a prima vista distinti permette di arrivare poi a una sintesi, che diventa un modello replicabile e riapplicabile.

È questa la base del metodo di ITS, che viene impreziosito e finalizzato dall'istinto e intuitività innati del suo team. Ogni anno al quartier generale di ITS arrivano oltre 1000 portfolio, provenienti da 80 Paesi. "Li guardo sempre tutti personalmente, cover to cover, per rispetto e per non

far prevalere pregiudizi di alcun tipo," dice Barbara Franchin. I portfolio sono ricchissimi di contenuti, dagli sketch tecnici e artistici, ai sample di tessuti, alle palette di colori, all'iconografia delle ricerche su cui i designer si sono basati per ispirarsi nel creare la propria collezione. È intrigante quanto siano eterogenei e sorprendenti gli inneschi che scatenano la creatività di questi giovani stilisti, afferma Barbara.

**Per ITS la ricerca è un valore. Sin dalla sua fondazione, ITS ha visitato scuole di moda in tutto il mondo per incontrare giovani designer**

Il risultato di tale analisi non sono semplici trends, che possono variare da stagione a stagione e seguire superficialmente mode passeggere. Proprio il contrario, si tratta quasi di archetipi, densi, profondi, ricchi di significato, fonti di ispirazione e di cortocircuiti cerebrali. Ma prima di analizzarli e classificarli, i talenti bisogna trovarli.

La ricerca è uno dei valori fondamentali di ITS. La qualità della ricerca è aumentata negli anni, ma è una radice essenziale del progetto. Dalle primissime edizioni, ITS è entrata nelle scuole in varie parti del mondo a incontrare i giovani designer, frequentare gli spazi in cui si muovevano e i sistemi formativi alle spalle delle scuole. La maggior parte di queste visite si svolge in Europa per ragioni geografiche, per il gran numero di accademie di fashion design di qualità e con una propria definita personalità, per

Attimi di felicità durante la cerimonia di premiazione di ITS 2015. I giovani talenti percorrono la passerella e ricevono gli applausi della giuria e del pubblico – Salone degli Incanti, Trieste, sede di ITS 2015

la presenza di programmi di studio che mettono in evidenza e stimolano la creatività pura, più elevata, senza essere schiavi dei diktat del mercato, per la presenza della manifattura di eccellenza industriale e artigianale del fashion, che quando riesce a creare e mantenere il dialogo con il mondo della formazione crea un universo di opportunità e di possibilità di crescita.

### L'archivio creativo di ITS — Una riserva protetta per i talenti, un museo unico per la creatività giovane

L'Archivio Creativo di ITS fa parte del suo DNA sin dalla sua fondazione. Fin dalle origini, l'obiettivo di ITS non era soltanto quello di cercare e sostenere la creatività, ma anche di raccogliere vari esempi e trattarli come un patrimonio collettivo. Indipendentemente dalle sue infinite manifestazioni, la creatività è cultura. Per questa ragione, oggi l'Archivio Creativo di ITS mantiene rapporti con importanti

realità, come il Costume Institute di New York, il Victoria & Albert Museum di Londra, il Musée Galliera di Parigi e la Triennale di Milano, per citarne soltanto alcuni. Inoltre, le scuole di design di tutto il mondo, dal Giappone alla Svizzera fino al Regno Unito, prevedono una visita all'archivio come parte integrante del curriculum dei propri studenti.

### Dalla prima edizione, ITS è entrata nelle scuole in varie parti del mondo a incontrare i giovani designer

In 15 anni, ITS ha raccolto oltre 15 tonnellate di portfolio provenienti da oltre 80 paesi, alcuni dei quali sono vere e proprie opere d'arte con copertine molto elaborate e realizzate a mano. Ognuno di essi descrive l'enorme impegno richiesto per tradurre pensieri ed emozioni in qualcosa di tangibile. Gli oltre 210 outfit, 110 accessori e 70 oggetti

di gioielleria, assieme ai 700 progetti di fotografia, rappresentano il passo successivo del processo, a documentare il risultato fisico dello sforzo creativo. In poche parole, 16.000 tesori. Nel complesso, l'Archivio Creativo è una risorsa unica e straordinaria, da utilizzare come fonte d'ispirazione per nuovi processi creativi, uno dei suoi scopi principali: aiutare

### "L'archivio è diventato un'importante raccolta e barometro dei giovani talenti della moda nel XXI secolo"

a mettere in campo la creatività, collegando ciò che è stato creato a ciò che verrà creato, in un processo senza fine.

Ecco le opinioni di tre curatori di moda di fama internazionale, a testimonianza del valore e dell'importanza della collezione: "L'archivio è diventato un importante

In questa pagina e nella successiva: immagini tratte dall'Archivio Creativo di ITS, che conserva una collezione di oltre 210 outfit, 110 accessori e 70 oggetti di gioielleria da oltre 80 paesi



registro e barometro dei giovani talenti della moda nel XXI secolo. Fortunatamente, grazie all'abilità del team di ITS e dei giurati nell'identificare partecipanti incredibilmente capaci, l'archivio contiene i primi lavori di numerosi stilisti che si sono poi affermati nel settore. Questi pezzi sono difficilissimi da trovare. Le collezioni preparate dagli stilisti durante gli studi o nei primi periodi raramente sopravvivono intatte, perché spesso questi non hanno le risorse per ospitare e archiviare i loro pezzi in questa fase di transizione così tumultuosa nelle loro vite. Per queste ragioni, l'archivio di ITS è una collezione unica e affascinante, con un enorme valore per i ricercatori di oggi e di domani interessati all'insegnamento del design e al mondo della moda."

— Oriole Cullen, *Acting Senior Curator of Contemporary Fashion*, Victoria & Albert Museum, Londra.

"L'Archivio Creativo di ITS narra la storia del passato recente raccogliendo tesori della moda e rendendoli accessibili

anche in futuro. L'archivio non è soltanto una sintesi del concorso più prestigioso per stilisti emergenti, ma documenta l'evoluzione del pensiero e delle creazioni più all'avanguardia prodotti dai migliori nuovi talenti a livello globale. Solo l'Archivio Creativo di ITS è in grado di attraversare tutte le frontiere istituzionali e internazionali, tramite un processo di editing molto rigoroso condotto da una giuria composta dalle figure più autorevoli e conosciute nel campo del business, delle arti e del design."

— Harold Koda, *Curatore*, The Costume Institute at The Metropolitan Museum of Art, New York.

"Sono rimasto profondamente colpito dalla qualità di questa collezione e dal numero di pezzi archiviati, entrambi degni di un museo. L'archivio regala un panorama unico di come la creatività nella moda si esprima liberamente, in modo puro, grazie ai contributi dei partecipanti provenienti da ogni parte del mondo e da una moltitudine di profili culturali. Oltre ai capi di abbigliamento,

sono particolarmente attratto dai portfolio che illustrano la genesi della collezione di ogni partecipante o, ogni volta in modo diverso e con una gamma praticamente infinita di mezzi espressivi. Mi sarebbe piaciuto poterli esporre nel mio Dipartimento di Arti Grafiche al Musée Galliera in molte occasioni. Gli archivi di ITS sono una realtà

### Gli archivi di ITS sono una realtà unica al mondo, e il mio unico rammarico è che non esista una sala espositiva a loro dedicata

unica nel mondo, e il mio unico rammarico è che non esista una sala espositiva sufficientemente grande per mostrarli al grande pubblico come meriterebbero!"

— Laurent Cotta, *Direttore del Dipartimento di Arti Grafiche*, Musée Galliera; ParisGalliera; Parigi.



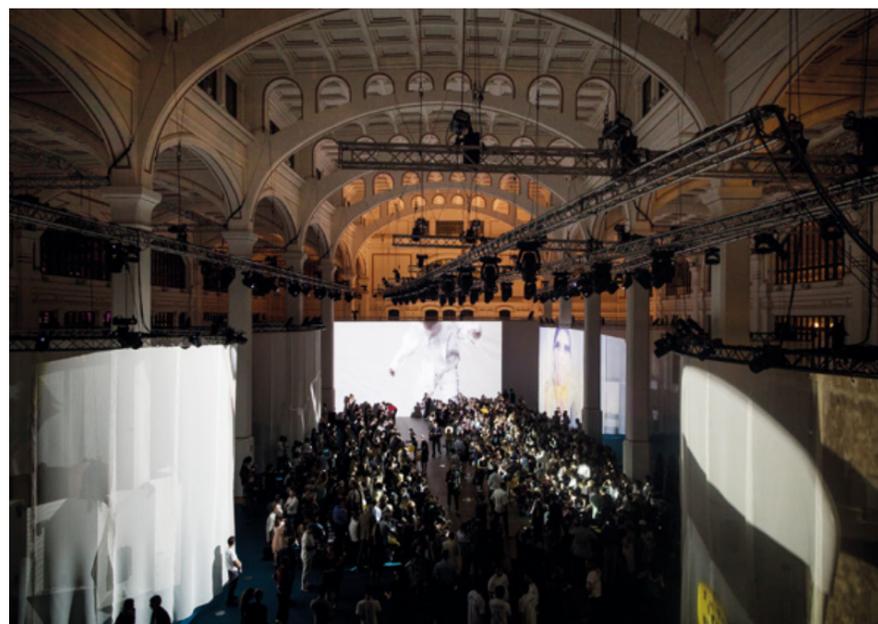


**Barbara Franchin**

È la fondatrice e l'anima di ITS - International Talent Support. Nata e cresciuta a Trieste, città di frontiera con un'apertura e una curiosità innata nei confronti delle diversità, capace di stimolare un ventaglio infinito di prospettive alternative. Nel 2001 fonda EVE, un'agenzia atipica che ha come punto di forza un team eclettico, dedicato e passionale. L'anno successivo lancia la prima edizione di ITS, piattaforma creativa che basandosi su un'approfondita ed estesa ricerca del talento dà supporto, visibilità e opportunità ai giovani designer provenienti da tutto il mondo.

"La creatività è una delle caratteristiche più elevate del genere umano," ha dichiarato Barbara Franchin. "Nei giovani talenti la creatività, sebbene manchi di completezza, rotondità e altre caratteristiche che dipendono dall'esperienza, ha una sua purezza e integrità che danno una potente scossa a livello emotivo e cerebrale. Una sensazione che mi piace ricercare e identificare. Per me sostenere i talenti è un moltiplicatore d'energie. Mi viene concesso di scoprire qualcosa di prezioso che dà ispirazione."

ITS in cifre			
Giurati in 14 anni <b>250</b>	Ospiti totali in 14 anni <b>oltre 7.000</b>	Peso portfolio ricevuti in 14 anni <b>oltre 14.000 kg</b>	Pernottamenti in 14 anni <b>12.000</b>
Giornalisti in 14 anni <b>1.400</b>	Km percorsi per scouting in 14 anni <b>oltre 200.000</b>	Lunghezza fila portfolio in 14 anni <b>6.000 m</b>	Pasti consumati in 14 anni <b>25.000</b>
Articoli in 14 anni <b>oltre 2.900</b>	Scuole inserite nel network ITS 2015 <b>1.400</b>	Gadget in 14 anni distribuiti dai partner agli spettatori di ITS <b>40.000</b>	Valore (in €) montepremi in 14 anni <b>oltre 1.000.000</b>
Servizi TV in 14 anni <b>oltre 70</b>	Scuole da cui provengono le iscrizioni nel 2015 <b>259</b>	Ore volo dei finalisti per arrivare a Trieste in 14 anni <b>4.000</b>	Concorrenti iscritti in 14 anni <b>oltre 11.500</b>
Citazioni Trieste e ITS in 14 anni <b>oltre 3.500</b>			Vincitori in 13 anni <b>oltre 135</b>



**Artisti Famosi a ITS**

Il cantante e cantautore Mika ha partecipato a ITS 2014 assieme alla sorella, l'illustratrice Yasmine Penniman, come membri della giuria per la categoria Artwork.

La performance Artist Marina Abramovic ha partecipato all'edizione del 2012 come membro della giuria Fashion, e ha assegnato il premio alla collezione moda più creativa sul palco.

Dante Spinotti, direttore della fotografia e due volte nominato agli Oscar, ha fatto parte della giuria per la categoria Photography nel 2011.

**Celebrità e finalisti**

La popstar Lady Gaga ha indossato un copricapo disegnato da Shilpa Chavan, finalista di ITS, sulla copertina della rivista Flare nel dicembre 2009. Il cappello indossato da Angelina Jolie nel film Maleficent è stato disegnato dal finalista di ITS Justin Smith. L'attrice Jennifer Lawrence ha indossato capi disegnati su misura dalla finalista di ITS nella serie Hunger Games. La cantante e compositrice Bjork ha indossato cappelli e abiti da Maiko Takeda, finalista di ITS, per il suo tour mondiale Biophilia e sulla copertina del suo ultimo album Vulnicura. Ha inoltre indossato capi e accessori di Paula Knorr, Jennifer Burdet e Michael Van der Ham.

**I finalisti di ITS**  
Storie di successo (Da 01 a 04)



01



02

01 - All'edizione 2013 di ITS, Xiao Li ha vinto il Diesel Award. Successivamente, ha iniziato a lavorare per il marchio Diesel, che ha prodotto una capsule collection a suo nome presentandola al mondo presso i celebri negozi Corso Como lanciati da Carla Sozzani. Il suo brand omonimo ha ottenuto apprezzamenti dallo stilista Azzedine Alaïa e Xiao Li è stata inclusa nel Business of Fashion 500, l'elenco delle personalità più influenti nell'industria della moda in tutto il mondo.

02 - Demna Gvasalia ha vinto ITS nel 2004, ancora prima di laurearsi. La sua carriera è decollata con la nomina a Senior Designer per Maison Martin Margiela, e successivamente per Louis Vuitton. Nel 2014, ha lanciato il suo marchio collettivo Vetement, catturando immediatamente l'attenzione del pubblico e diventando un caso straordinario: le sue collezioni sono immediatamente sold out. Nell'ottobre 2015, un annuncio destinato a fare la storia: la nomina a Direttore Artistico di Balenciaga.



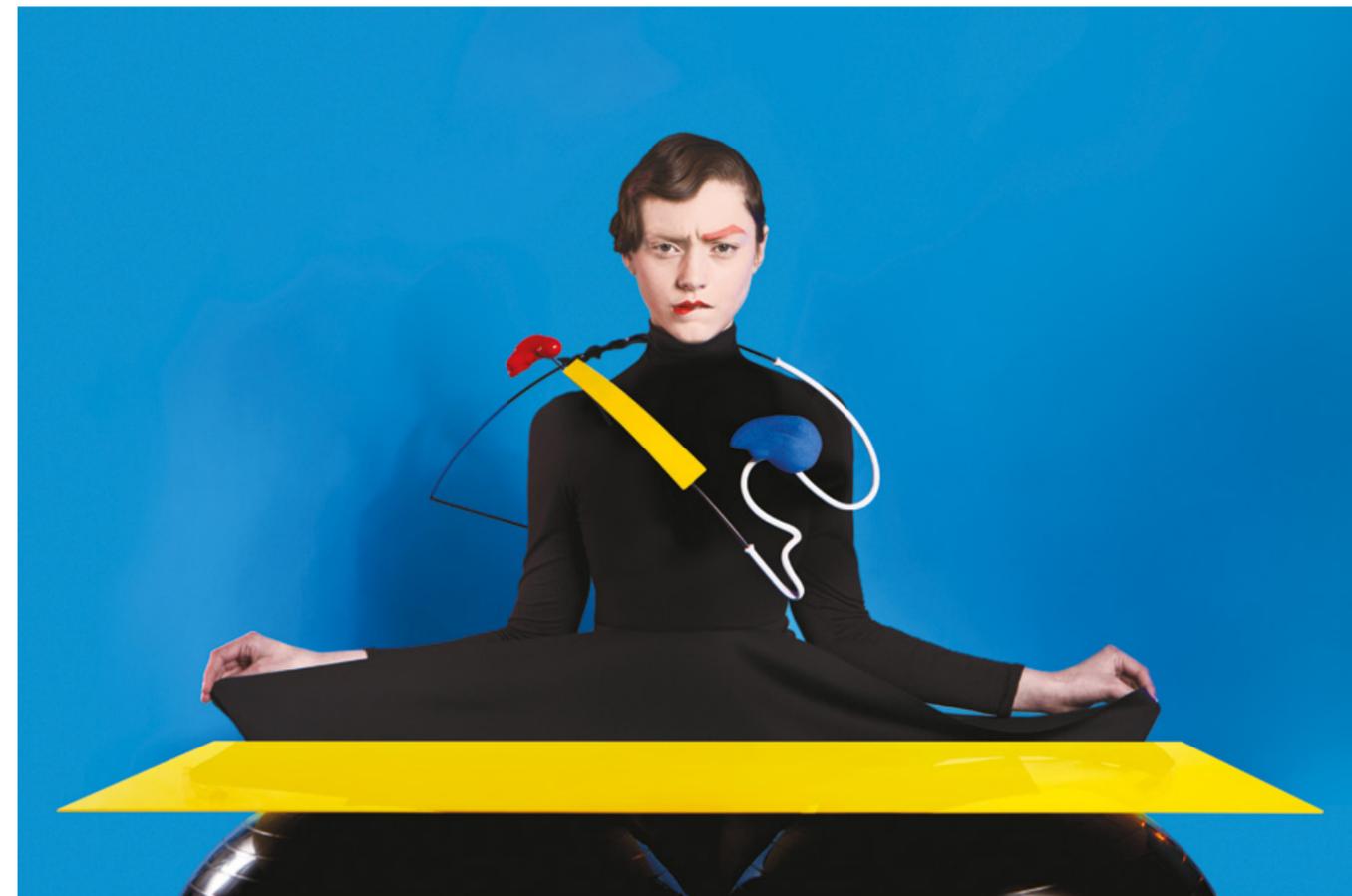
03



04

03 – Tomasz Donocik è stato finalista della categoria Accessories nel 2008. All'epoca aveva già avviato l'omonimo brand dopo aver compiuto esperienze significative nel settore della gioielleria, anche nel ruolo di designer per Stephen Webster e Garrard. Nel 2011 ha vinto il prestigioso titolo di British Jewellery Designer of the Year, lanciando il suo brand a livello internazionale e vendendo i suoi prodotti in negozi del calibro di Fortnum and Mason, Luisaviaroma, Opening Ceremony e Isetan.

04 – Formatasi come architetto, Anabela Chan è stata due volte finalista nella categoria Jewelry nel 2012 e 2013, un caso molto raro. Dopo alcune esperienze significative per Richard Rogers e Alexander McQueen, nel novembre 2013 lancia il suo brand che la porterà a vincere numerosi premi, tra cui il British Goldsmith's Craftmanship and Design Award nel 2013 e il Vogue VFDE Talent Award nel 2014, e ad aprire la sua boutique di gioielli nel cuore di Londra.



### Onde Creative emergenti nei portfolio di ITS

Negli ultimi 15 anni ITS si è dedicato a scoprire la creatività con un obiettivo principale in mente: oltre all'identificare la nuova generazione di talenti, ITS si propone infatti di agire come "sismografo," captando e analizzando qualsiasi ondata di creatività esistente per ottenere un'immagine della situazione attuale svincolata dalle strutture del pensiero tradizionale. Ogni anno questa analisi ci consente di identificare determinate tendenze cui i partecipanti al concorso sembrano aderire, tramite alcune immagini estratte dai loro portfolio. Ecco una selezione di alcune delle tendenze più ricorrenti osservate di recente:

**Instagram-o-rama:** (questa pag., 74 e 75) Oggi le strategie visive ad alto impatto sono una priorità per tutti e il fashion design deve farsi trovare pronto per apparire su Instagram. L'approccio generale è di tipo grafico: blocchi audaci di colori a contrasto definiscono le forme o le sottolineano, mentre i tagli sembrano seguire percorsi astratti, in un rompicapo all'apparenza irrisolvibile: trasformare qualcosa di piatto in un oggetto pronto e adatto per un corpo vivente.

**Covered Faces:** (pag. 64) L'abbondanza di volti coperti nasconde un'intenzione vagamente politica. Si tratta di una tendenza apparsa molto di frequente nei portfolio di ITS nel corso degli anni. Talvolta si tratta soltanto di celare in modo piuttosto sinistro qualsiasi tratto che renda la persona riconoscibile, o semplicemente del desiderio di non vedere. In altri casi, rappresenta la possibilità di esplorare una dimensione sconosciuta per infiltrarsi nel mondo e cambiare le carte in tavola.

**Gender-Blender:** Il tema del genere, in costante sviluppo nel corso degli anni, è stato e continua a imporsi come un tema di approfondimento per i finalisti di ITS. L'aspetto maschile e quello femminile nella moda continuano a essere sovvertiti, mescolati, osservati da vari punti di vista. I tabù scompaiono o vengono semplicemente ignorati nel processo di esplorazione continua di ciò che significa essere donna, essere uomo, o essere un insieme delle due identità alla ricerca del terzo genere. Che è già una realtà.



## The Team

### Editore

#### Assicurazioni Generali S.p.A.

Piazza Duca degli Abruzzi, 2  
– 34132 Trieste, Italy  
VAT No. 00079760328

### Direttore responsabile

**Simone Bemporad**

### Direzione redazione

**Sarah Brady**

### Sede redazionale

**Group Communications & Public Affairs**  
editorial.communication@generali.com

### Project Manager

#### Alessandra Gambino

+39 040 671149  
alessandra.gambino@generali.com

### In redazione

#### Paola Cabas

+39 040 671552  
paola.cabas@generali.com

#### Rubens Pauluzzo

+39 040 671814  
rubens.pauluzzo@generali.com

### Gestione Spedizione

#### Rossana Flegar

+39 040 671103  
rossana.flegar@generali.com

### Grafica e impaginazione

**Acrobatik** – Trieste, Italy

### Supporto linguistico

**Silvia Baldi** – Treviso, Italy

**Alan Brighy** – Schaffhausen, Switzerland

### Stampa

**Grafiche Antiga** – Treviso, Italy

## Ringraziamenti

Karin Arzt, Meris Bagagiolo,  
Francesca Barbieri, Claudia Barnaba,  
Gennaro Bisesti, Francesco Codifava,  
Isabelle Conner, Jeffrey De Keyser  
Barbara Franchin, Roberto Gagliardi,  
Giuseppe Geneletti, Fabrizio Giraldi,  
Vanessa Jones, Giuliano Koren,  
David Korosic, Aaron Maines,  
Irene Margon, Paul Mc Donell,  
Roberto Morace, Alessandro Offer,  
Federica Pasini,  
Monica Alessandra Possa,  
Belkis Ramani, Mario Riccò,  
Christian Rocca, Roberta Roselli,  
Pierluigi Rossi, Stefania Saviolo,  
Giacomo Silvestri, Emma Ursich,  
Mattia Zopellaro

Poste italiane s.p.a.  
spedizione in abbonamento  
postale 70%

CNS PN quadrimestrale  
*Il bollettino* – Aprile 2016

Aut. Trib. Trieste  
n 83 – 2.8.1950



La Redazione

Certificazioni di tutela ambientale

Carta pagine interne



