

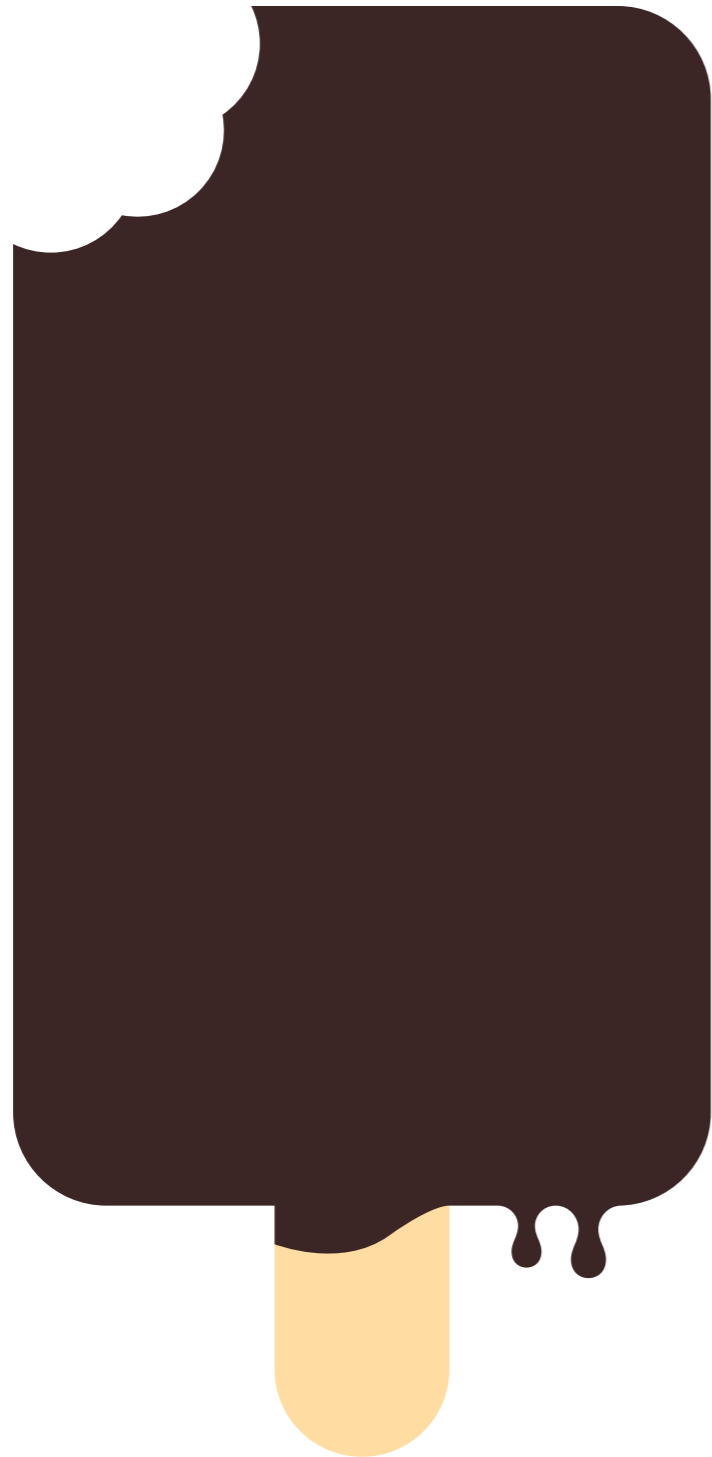
---

**il bollettino**

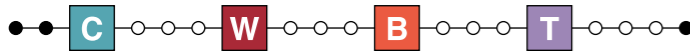
Rivista del Gruppo Generali dal 1893

Numero 2 – Serie 13 – Agosto 2015

---



SIMPLER, SMARTER



Le dichiarazioni e i contributi riportati negli articoli sono sotto la completa responsabilità dei soggetti che li esprimono

- 03 Editoriale – Simpler, Smarter
- 04 Prossimi passi: ambizioni e obiettivi per la nuova fase della strategia di Generali

## Community first

- 07 L'importanza della centralità del cliente
- 18 Nel nome del brand: condividere col cliente la creazione del valore
- 25 Think pink: dietro le quinte delle decisioni d'acquisto femminili

## We, Generali

- 29 Eroi del quotidiano: aiutare i clienti rende i dipendenti più felici
- 33 Guardando ai trend del futuro – Intervista con Anne Lise Kjaer
- 37 Costruire una cultura dell'engagement

## Business & Strategy

- 41 Condurre una vita sana
- 45 Customer Centricity: priorità al cliente – Intervista con Alberto Minali
- 49 Accelerare il pagamento dei rimborsi

## Twist

- 53 Copernico, l'ufficio di domani
- 56 Intercettare i trend futuri
- 59 ITS: un vivaio internazionale di talenti
- 61 Colophon

# Simpler, Smarter



di Simone Bemporad  
Head of Group Communications  
and Public Affairs  
Direttore responsabile

Il 27 maggio scorso, il lancio del piano strategico destinato a fare di Generali il leader del mercato assicurativo retail in Europa ha dato il via ad una trasformazione per tutti coloro che contribuiscono allo sviluppo di questo grande Gruppo. Da oggi in poi, abbiamo l'opportunità unica di essere personalmente coinvolti in un progetto che renderà l'iconico Leone di Generali non solo il simbolo del nostro successo, ma ci offrirà la possibilità di migliorare le nostre competenze, il nostro senso del business e, in ultima analisi, il nostro futuro professionale. La comunicazione a cascata, iniziata in tutto il Gruppo dal 28 maggio 2015, sta contribuendo a diffondere il messaggio di questa nuova e storica fase della vita di Generali. Il contenuto della nuova strategia è ormai noto e in questo numero del *bollettino* ne svilupperemo i messaggi chiave. È giunto il momento di trasformare i buoni propositi in realtà.

La realtà ci confronta quotidianamente con una clientela costantemente connessa e la nostra trasformazione in una società centrata sul cliente è un elemento essenziale del nostro piano strategico. Il tema di questo numero del magazine, *Simpler, Smarter*, si

concentra sul nuovo posizionamento del nostro brand che, grazie all'innovazione tecnologica permetterà ai clienti di connettersi con noi rapidamente e con semplicità, e di essere raggiungibili sempre e ovunque. La capacità di accedere ai servizi in tempo reale è di importanza vitale: in una società connessa, il cliente deve poter effettuare il proprio shopping virtuale con la stessa semplicità con cui, in spiaggia, acquista il proprio gelato.

Generali sta implementando cambiamenti che ci consentiranno di comprendere meglio le esigenze e le abitudini in rapida evoluzione dei clienti di oggi, adattando la nostra risposta di conseguenza.

Nelle pagine seguenti, leggerete una lettera in cui Mario Greco parla della nostra ambizione di diventare un leader del mercato assicurativo retail in Europa, e un'introduzione al piano strategico del nostro Head of Group Strategy, Giovanni Giuliani. Il nostro messaggio è chiaro: siamo entrati in una nuova era, che impone un cambiamento del nostro modo di operare e di essere al servizio dei nostri clienti. Stiamo letteralmente posizionando i nostri clienti al centro di tutto quello che facciamo.

Il CFO del Gruppo, Alberto Minali, ci parlerà dell'importanza della centralità del cliente per il conseguimento dei nostri obiettivi di business. Dobbiamo partire dal cliente e concentrarci sulla creazione di soluzioni concrete, al fine di costruire relazioni a lungo termine con tutti i nostri stakeholder. Dobbiamo essere pronti a cogliere opportunità che consentano di creare reale valore, di innovare e di fornire alla clientela un servizio di eccellenza.

In queste pagine, troverete anche una sintesi della Relazione Annuale Integrata di Generali, elaborata nel rispetto dei principi fissati dell'IIRC, una coalizione globale volta a promuovere la creazione di valore. Generali è entrata in IIRC nel 2011, ed è oggi uno dei leader dell'Insurance Network, estraendo e comunicando il suo processo di creazione di valore all'industria e al mondo.

La creazione di valore per i nostri clienti inizia con noi, uomini e donne di Generali. Dal modo in cui riusciamo a fornire un servizio di eccellenza, anticipando e soddisfacendo le future esigenze del mercato, in linea con la crescente libertà dei consumatori di effettuare i propri acquisti nel modo da essi scelto.

# Prossimi passi



GIULIANO KOREN

*di Mario Greco*  
*Generali Group Chief Executive Officer*

**Il lancio di un nuovo piano strategico è un evento raro e di importanza cruciale per qualsiasi azienda e Generali ha avuto la fortuna di vivere questa esperienza durante i primi mesi del 2015. L'anno scorso, con dodici mesi di anticipo rispetto al programma, siamo emersi con successo da una fase di risanamento finanziario. Questa azione di risanamento ha gettato solide basi finanziarie, rafforzando la disciplina operativa del nostro business, migliorando i livelli di redditività, consolidando il capitale e riportando sotto controllo i livelli di indebitamento. Su queste basi, era chiaro che avevamo un'opportunità per definire la nostra ambizione e i nostri obiettivi per il futuro.**

**La domanda era: quale sarebbe stato il prossimo passo per Generali? Per rispondere a questo interrogativo abbiamo costituito un team composto da circa 40 colleghi, provenienti da ogni parte del Gruppo, che potesse aiutarci a esplorare le sfide e opportunità future e a definire un nuovo percorso strategico. Abbiamo scelto di proposito di sviluppare il nostro piano strategico internamente, ricorrendo solo alle nostre risorse, perché abbiamo capito che la partecipazione, le**

**conoscenze e la responsabilità diretta sarebbe state essenziali per fare davvero nostra tale strategia e renderla perfettamente adeguata al nostro business. Il team "Leave Your Mark", orientato dal nostro settore Group Strategy e dal top management, ha dedicato sei mesi a questa iniziativa.**

**È stato un lavoro al tempo stesso complesso ed emozionante, con una chiara conclusione finale: la strategia di Generali avrebbe dovuto concentrarsi sul "diventare il leader del mercato assicurativo retail in Europa". Vogliamo essere considerati un operatore agile e grintoso, dall'approccio semplice e intelligente, e vogliamo diventare la prima scelta dei consumatori. Tale strategia si basa sui nostri considerevoli punti di forza: un potente riconoscimento d'immagine da parte dei nostri clienti in tutto il mondo; una solida serie di partnership distributive, con reti di agenzie che costituiscono uno dei più potenti network fisici del settore; uno dei maggiori direct player, con una profonda conoscenza della concezione del prodotto, delle informazioni e dei dati dei clienti e una estesa esperienza dei mercati; un gruppo con piattaforme operative dotate della necessaria dimensione e**



massa critica, spesso in posizione di leadership in molti dei mercati in cui svolge la propria attività.

Il nostro posizionamento e la promessa che facciamo ai clienti hanno un ruolo fondamentale nel definire chi siamo e come sapremo differenziarci. Abbiamo analizzato il nostro mercato e il posizionamento competitivo del brand Generali, individuando una chiara opportunità per un brand positioning che potesse soddisfare le esigenze dei consumatori e colmare al tempo stesso uno spazio libero del mercato, non occupato dai nostri concorrenti. Muoversi in questo senso significava sviluppare una strategia che fosse al tempo stesso “simple and smart” per i nostri clienti, distributori e colleghi. Abbiamo così individuato una serie di importanti fattori strategici per implementare la nostra strategia e conseguire questo ambizioso obiettivo.

In primo luogo, dobbiamo accettare il fatto che stiamo vivendo una rivoluzione nelle abitudini della clientela, generatrice di profondi mutamenti. I clienti sono più esigenti, sofisticati e critici nei confronti dei tradizionali approcci assicurativi. Per noi è quindi importante adottare un approccio “think customer” e concentrare la nostra attenzione sul modo di migliorare l’esperienza vissuta dal cliente,

ogni volta che si trova in interazione e in contatto con noi. In secondo luogo, dobbiamo supportare i nostri agenti, che costituiscono la linfa vitale del nostro sistema commerciale e distributivo, oltre ad essere ogni giorno il volto di Generali preso i nostri clienti. Studieremo il modo di estendere le capacità degli agenti e di collegarli e integrarli nell’ambiente multicanale, in modo che acquisiscano una migliore comprensione delle attività e delle interazioni dei loro clienti, tale da aiutarli a migliorare l’efficacia e l’efficienza della loro azione commerciale.

In terzo luogo, la nostra strategia dovrà ovviamente spingersi al di là dalle semplici polizze vita e coperture danni. Siamo infatti impegnati a far evolvere il nostro portafoglio, in modo che includa non solo una serie di singoli prodotti, ma anche vere soluzioni, intrinsecamente intelligenti. Come? Ascoltando chi ha bisogno di risposte e spingendoci oltre i limiti del puro business. Solo creando un chiaro e autentico legame con le singole persone e con le comunità in cui esse vivono e lavorano, potremo offrire soluzioni più utili e con un maggiore impatto sulle loro vite. Non a caso, uno dei nostri valori è “Living the community”.

In questo senso, i principi di connettività, semplicità, flessibilità e protezione proattiva saranno gli ingredienti

chiave per offrire ai clienti una gamma di servizi in tempo reale di elevata qualità, facendo leva sull’enorme quantità di informazioni e dati disponibili. Dati e informazioni che potranno essere utilizzati per prevenire le perdite, compensare i comportamenti virtuosi, estendere la portata dei servizi e aumentare la frequenza delle interazioni dei clienti con Generali.

Quarto punto: un’esperienza cliente “simpler, smarter” richiede la capacità di operare in maniera efficiente e flessibile. Dobbiamo adottare prassi interne più agili ed efficienti, indispensabili anche per generare i margini di redditività e le economie necessarie a finanziare le nuove tecnologie e capacità richieste per essere più vicini ai clienti, come l’analisi dei dati, nuovi sistemi e capacità d’avanguardia o la digitalizzazione dell’esperienza cliente.

L’innovazione rivestirà un ruolo importante nella nostra strategia e la costituzione di partnership con altri player innovativi potrà ampliare ulteriormente le nostre prospettive. Generali finanzia varie startup, aiutandole a sviluppare e a migliorare servizi innovativi per l’interazione con il cliente e sono già state avviate diverse esperienze pilota in questa direzione.

Infine, i nostri colleghi saranno i migliori testimoni della maggiore concentrazione del Gruppo sui clienti e

i distributori, e la prova più evidente della concreta realizzazione del nostro nuovo modello di business. Per questo, garantiremo un cambiamento culturale e di mentalità, adotteremo una cultura basata sulle elevate performance e attireremo nuovi talenti. Abbiamo bisogno di costruire nuove competenze, proporre una nuova formazione e avvicinarci al cuore dell’esperienza cliente. Ci muoveremo rapidamente, esprimendo un autentico sforzo collettivo: tutti noi, 77.000 uomini e donne di Generali, in cammino verso l’obiettivo.

Sul piano degli obiettivi finanziari, dobbiamo ridurre i costi per la generazione di nuovo business, su base annua, prodotto per prodotto. Ci stiamo muovendo nella direzione giusta e l’aspetto emozionante di questo viaggio sono i progressi conseguiti ogni giorno, ma dobbiamo anche distinguere il lungo termine dal breve termine.

Il nostro viaggio verso la leadership di mercato sarà lungo e difficile: un percorso che si snoderà su molti anni e che si estenderà al di là del 2018.

Dobbiamo realizzare questa trasformazione, per i nostri clienti, per i nostri azionisti, per ciascun dipendente del Gruppo e per le comunità in cui viviamo e operiamo.

We, Generali.

# Community first

Distinguersi dalla concorrenza è una sfida complessa per qualsiasi organizzazione, ma i vantaggi per le aziende, i dipendenti e i clienti sono molteplici. Le società più grandi, strutturate e con una lunga storia alle spalle sono oggi chiamate ad adeguarsi alle profonde evoluzioni del mercato per rimanere competitive.

In questo numero, il *bollettino* offre una panoramica a 360 gradi sul tema della Customer Centricity concentrandosi sul ruolo del cliente – sempre più centrale e in evoluzione – nello scenario aziendale. Nell'articolo dedicato ai nuovi clienti digitali, i senior manager di OpenKnowledge descrivono al meglio questa complessa realtà e sottolineano come l'adozione massiva delle tecnologie e dei media digitali abbia portato alla creazione di una clientela bene informata, alla ricerca di brand

partner con i quali stringere alleanze attorno a valori condivisi.

Anche Bridget Brennan, autrice del libro *Why She Buys*, analizza le complessità dell'odierno mercato customer-driven approfondendo il tema dell'esperienza di acquisto delle consumatrici. In particolare, Brennan rivela quali siano le principali motivazioni all'acquisto per un segmento di mercato sempre più incisivo e in forte crescita.

La centralità del cliente come modello di business non è un concetto nuovo, ma già collaudato da Henry Ford oltre un secolo fa ottenendo fama e successo, come ricorda Kristina Tool. Nel suo articolo, l'autrice descrive la transizione verso la Customer Centricity compiuta da alcune organizzazioni e rileva l'importanza di conoscere a

fondo il punto di vista del cliente e migliorare la qualità delle interazioni per rispondere alle nuove esigenze del mercato.

Il Gruppo Generali fonda la propria strategia sulla sua capacità di conoscere i propri clienti meglio di chiunque altro e sull'offerta di un'esperienza impeccabile, "Simpler,Smarter." Imparando a comprendere le esigenze, i desideri e i motivi di frustrazione dei consumatori, Generali potrà fornire soluzioni in grado di garantire la massima soddisfazione della clientela e la sua fedeltà.

di Isabelle Conner  
Group Chief Marketing Officer

## Abbracciare la “Customer Centricity”

Una *customer experience* più semplice e più intelligente, fondata sulla comprensione del punto di vista del cliente, per soddisfare meglio le sue esigenze e fornire soluzioni che utilizzano tutte le potenzialità delle moderne tecnologie.

di Kristina Tool

A destra, un dipendente di un *coffee shop* Starbucks, a Londra, porge a un cliente un bicchiere di carta personalizzato. Siamo nel 2014. La famosa catena di caffè con sede a Seattle (Washington, USA) ha deciso di chiedere ai propri dipendenti di scrivere a mano i nomi dei clienti sul bicchiere. L'obiettivo è di creare un legame più forte fra il cliente e il barista, che avrà in questo modo l'opportunità di imparare il nome dei frequentatori regolari del locale

**“Se esiste un segreto del successo, è questo: capire il punto di vista dell’altro e vedere le cose con i suoi occhi, oltre che con i propri” — Henry Ford**

La Customer Centricity sta ottenendo una grande attenzione in questo periodo, ma non si tratta di un concetto nuovo. Nel 1903 Henry Ford fondò la Ford Motor Company e trasformò per sempre il mondo grazie alla sua capacità di soddisfare il bisogno dei propri clienti di

montaggio mobile) per realizzare automobili affidabili e accessibili a tutti.

La rivoluzione di Ford ebbe dunque inizio dalla capacità di capire i problemi della clientela e di offrire una soluzione. “Non trovare il difetto. Trova il rimedio” è un altro degli aforismi che riassume

### Individuate il problema e poi offrite la soluzione

poter contare su mezzi affidabili per il trasporto personale. A quell’epoca, le “carrozze senza cavalli” erano un lusso che soltanto i ricchi potevano concedersi. Ford parlava del suo obiettivo di “costruire un’automobile per la massa,” e affermava, “Costerà talmente poco che nessuno potrà non permettersela.” Oltre un secolo fa, Ford ideò la sua “simpler smarter customer experience,” fatta di soluzioni basate sulle innovazioni tecnologiche del periodo (come la catena di

al meglio il suo pensiero. Un modello di business customer-centric non rappresenta dunque una novità: sono trascorsi oltre cent’anni da quando Ford riuscì a fornire soluzioni accessibili ai problemi dei clienti con l’aiuto delle nuove tecnologie. Eppure sono molte le organizzazioni ad aver spostato in basso la voce “clienti” nell’elenco delle loro priorità.

Le aziende hanno iniziato a rivolgere sempre più l’attenzione verso l’interno, rimanendo incastrate nel groviglio di

Henry Ford e il figlio Edsel accanto alla prima Ford, prodotta nel 1896, e alla decimilionesima Ford T (Tin Lizzy) del 1924

ULLSTEIN BILD / GETTY IMAGES

dipartimenti, divisioni e target numerici. A causa di questa prospettiva, in cui i target sono soltanto numeri su un foglio di calcolo e non le persone reali dietro a quelle percentuali, le organizzazioni hanno iniziato a perdere il contatto con l’esterno e con le persone a cui vogliono vendere.

Questa visione rivolta all’interno non è più sostenibile per un’azienda che voglia ottenere profitto e crescere. I campanelli di allarme iniziano a farsi sentire e soltanto chi saprà ascoltarli potrà compiere la transizione dall’interno verso l’esterno, dalla complessità alla semplicità. I clienti hanno acquisito un grande potere e le aziende che vogliono mantenere la propria clientela dovranno iniziare a corteggiarla, sforzandosi di comprenderne i punti di vista per soddisfare al meglio le loro necessità e iniziando a migliorare le vite di chi si trova all’interno e all’esterno dell’azienda stessa.

### IL CONTESTO ODIERNO

Le organizzazioni di successo hanno già compiuto la transizione verso una maggiore attenzione al cliente. Riconoscendo che non è sufficiente concentrarsi sul prodotto, le aziende lavorano per comprendere al meglio il punto di vista dei clienti e ottimizzare la qualità delle interazioni che essi sperimentano nel tempo e nei diversi canali. Grazie alla tecnologia e ai social media i clienti hanno un potere assai maggiore che in passato, andando oltre il marketing aziendale e guardando alle azioni che l’azienda compie per mantenere le promesse. I clienti procedono dunque a condividere le loro esperienze, siano esse positive o negative, e a commentarle in luoghi virtuali aperti influenzando il comportamento di un’infinità di altre persone tramite la pubblicazione di recensioni e commenti visibili a tutti sui canali social.



## DALL'ERA DELLA PRODUZIONE ALL'ERA DEL CLIENTE



### Globalizzazione

La globalizzazione ha offerto alle aziende diverse nuove opportunità per soddisfare le necessità di persone in ogni angolo del mondo. La tecnologia ha contribuito a rimpicciolire il nostro pianeta permettendoci di comunicare con coloro che si trovano fisicamente distanti. Ma globalizzazione non significa soltanto nuovi mercati per le aziende, bensì anche nuove possibilità per i clienti, non più limitati a cercare nuovi servizi e prodotti a livello locale. Oggi i clienti hanno letteralmente un modo di possibilità a loro disposizione, e le aziende che vogliono guadagnare un cliente devono alzare la posta in gioco e concorrere con una serie di competitor a livello internazionale. La vicinanza geografica non è più un fattore determinante a favore di chi vende a livello locale.

Globalizzazione significa anche tenere a mente come adeguarsi alle attese dei clienti locali, per non parlare delle leggi e delle normative dei vari paesi. Un pubblico globale si aspetta un'offerta globale e una soluzione valida per tutti i casi sarà sempre meno efficace di fronte a esigenze diverse dettate dalla posizione geografica e dal contesto culturale. Comprendere la cultura, le abitudini e la lingua delle regioni in cui si opera è essenziale per incrementare la propria Customer Centricity.

Segue dunque un esempio passato alla storia di un tentativo di comunicazione interculturale andato storto. L'azienda statunitense Gerber, produttrice di alimenti per bambini e famosa per il bellissimo bebè riportato sulle etichette degli omogeneizzati, scelse di utilizzare lo stesso packaging per vendere i propri prodotti in Africa. L'azienda apprese in seguito che in alcuni paesi africani era usanza comune stampare l'immagine del contenuto di un prodotto sulla confezione per i clienti che non sapevano leggere. Non sorprende, dunque, che le vendite dei prodotti rimasero limitate, almeno fino a quando non venne introdotta una nuova etichetta per il mercato locale. Che si tratti di una leggenda urbana o meno, la vicenda è utile a ricordare l'importanza di conoscere il contesto in cui si vende e le persone a cui si sta vendendo.

### L'Era del Cliente

Oggi siamo entrati a pieno titolo nell'Era del Cliente, che indica il trasferimento di poteri da un mercato controllato dal venditore a uno in cui il compratore ha molto più potere nella trattativa. Come illustrato nel grafico, l'inizio del Novecento era considerata l'Era della Produzione, durante la quale l'industrializzazione aveva permesso alla popolazione di avere una maggiore scelta di prodotti

## FATTORI CHIAVE NEL PASSAGGIO ALLA CUSTOMER CENTRICITY

La necessità delle aziende di diventare più customer-centric deriva da una serie di fattori. Dalla globalizzazione ai progressi tecnologici, siamo passati dall'Era della Produzione all'Era del Cliente. Queste trasformazioni esterne impongono alle aziende di evolvere internamente per adeguarsi alle richieste del mercato.

L'agenzia di ricerche di mercato Forrester afferma che oggi ci troviamo nell'Era del Cliente e che le aziende devono diventare "ossessionate dai clienti" per avere realmente successo. "In un mondo in cui i clienti e le loro nuove potenzialità stanno travolgendo ogni singolo settore [...], l'unico vantaggio competitivo sostenibile è la conoscenza dei clienti e il loro coinvolgimento." – Fonte: Forrester Research Inc.

a prezzi più ragionevoli rispetto agli oggetti fatti su misura. Col miglioramento tecnologico e della logistica, le aziende entrarono quindi nell'Era della Distribuzione. Internet e i computer hanno reso facilmente disponibili le informazioni e posto le basi per rafforzare il potere del cliente. L'Era dell'Informazione e la tecnologia alle sue spalle ci hanno invece portato al punto in cui ci troviamo oggi: l'Era del Cliente. Nonostante i

**Se volete conquistare il cliente, dovete fare di più**

clienti stiano già ampiamente traendo vantaggio dalle loro nuove potenzialità, molte aziende faticano a mettersi in pari e continuano a lavorare secondo una vecchia mentalità e in un contesto non più valido. Le società di successo nell'Era del Cliente sono riuscite a mettere al primo posto i loro clienti, creando in loro soddisfazione. Le aziende come Apple e Facebook riflettono su ogni singola interazione con i propri clienti facendo in modo che essi ne traggano un'esperienza positiva, e contribuendo così a creare un percorso in grado di rendere felici i clienti.

In passato, le società potevano contare su una maggiore capacità di

controllo del proprio messaggio e una maggiore facilità nel dettare le condizioni. La diffusione dei social media ha permesso ai clienti di ottenere informazioni, condividere esperienze e ampliare le proprie opzioni di acquisto, spostando l'equilibrio del potere verso il cliente che oggi non è più un acquirente passivo. Il cliente ha infatti sempre più opzioni a fronte di esigenze crescenti, ed è alla ricerca di un'esperienza senza ostacoli e immediata in tutte le occasioni di contatto con l'azienda. Sia che interagiscano di persona con un agente, che parlino con un rappresentante al telefono, o che presentino una richiesta di rimborso tramite il loro smartphone, i clienti assicurativi vogliono un'esperienza caratterizzata da semplicità e immediatezza. Se un cliente incontra un ostacolo, viene trasferito su canali diversi o non riceve una soluzione al proprio problema, è probabile che scelga di guardare altrove. Il tasso di abbandono medio del settore assicurativo europeo è del 20%, un dato che indica sicuramente un gran numero di clienti insoddisfatti, ma anche una grande opportunità per un'organizzazione capace di attirare nuovamente i clienti persi.

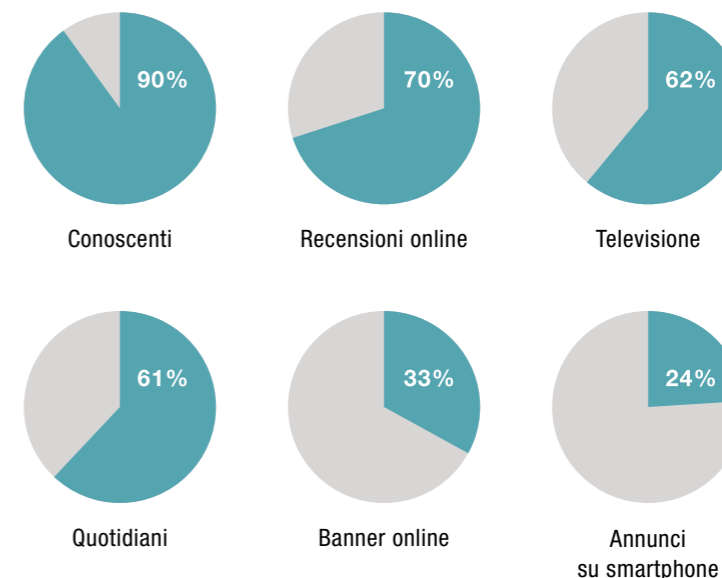
**Tecnologia, Social Media, Big Data**

L'ascesa del cliente e del suo ruolo è stata resa possibile dalla tecnologia, che

**FONTI DI INFORMAZIONE E FIDUCIA DEL CLIENTE**

L'inchiesta Nielsen del 2009, la più grande del genere mai condotta, ha chiesto a 25.000 consumatori internet in 50 paesi di indicare il loro livello di fiducia rispetto a 16 diverse fonti di informazione pubblicitaria.

A lato, troverete sei fra i risultati più interessanti



a sua volta può essere sfruttata dalle organizzazioni customer-centric per comprendere al meglio i desideri della clientela. Molte organizzazioni hanno iniziato a raccogliere e accumulare dati sui propri clienti; le società più capaci di soddisfare le esigenze dei propri clienti non si fermano alla semplice raccolta, ma analizzano con attenzione le informazioni a disposizione convertendole in azioni concrete in grado di creare una customer experience migliore e più personalizzata. La destinazione finale dei dati non può essere un semplice grafico: le informazioni vanno studiate e devono portare ad azioni concrete, che aiutino le aziende a soddisfare i propri clienti al meglio.

Per il cliente, la tecnologia è uno strumento utile per effettuare ricerche, confrontare i prodotti in offerta e testare la

velocità di risposta dei rivenditori di prodotti e servizi. Le aziende che non passano il test rischiano di attirare le ire di un cliente insoddisfatto; Twitter, Facebook e YouTube sono sempre più utilizzati come valvole di sfogo o, più raramente, per dar voce a commenti positivi. Da sempre il passaparola è un fattore essenziale nell'acquisizione o nella perdita di clienti, ma internet ne ha elevato la forza all'ennesima potenza. Un sondaggio di Convergys Group ha riscontrato che ogni tweet negativo può costare può costare 30 clienti a un'azienda, mentre le recensioni negative online stanno dando vita a un nuovo fenomeno di contrasto silente, in cui i clienti abbandonano un prodotto o scelgono di non interagire con un'azienda senza dare spiegazione alcuna né offrire alla società la possibilità di sistemare le cose.



Gli strumenti per farsi conoscere dai clienti e per influenzare le loro decisioni di acquisto sono a loro volta in fase di cambiamento, man mano che entriamo in una dimensione sempre più customer-centric. Le formule di pubblicità tradizionale stanno perdendo terreno rispetto alle recensioni online. Di chi ci fidiamo di più? È molto più probabile che le persone seguano il suggerimento di qualcuno che conoscono, o l'opinione di un altro consumatore pubblicata online. Un sondaggio Nielsen del 2009 ha intervistato oltre 25.000 consumatori online in 50 diversi paesi, riscontrando che il 90 delle persone si fida delle raccomandazioni di persone conosciute, mentre il 70 ha fiducia nelle recensioni online. Il 61 per cento si fiderebbe invece degli annunci sui quotidiani e soltanto un intervistato su tre ha fiducia sui banner pubblicitari online: appare dunque chiaro come la voce del consumatore abbia rimpiazzato la voce dell'azienda nell'influencare i comportamenti di acquisto.

Di fronte a questa perdita di potenza delle forme tradizionali di marketing e pubblicità, la capacità di attirare e mantenere i clienti deve necessariamente nascere dal modo in cui questi vengono serviti e soddisfatti. Un'azienda che sappia soddisfare la propria clientela sarà in grado non soltanto di mantenere i propri clienti ma anche di creare un seguito leale, meno sensibile ai prezzi e

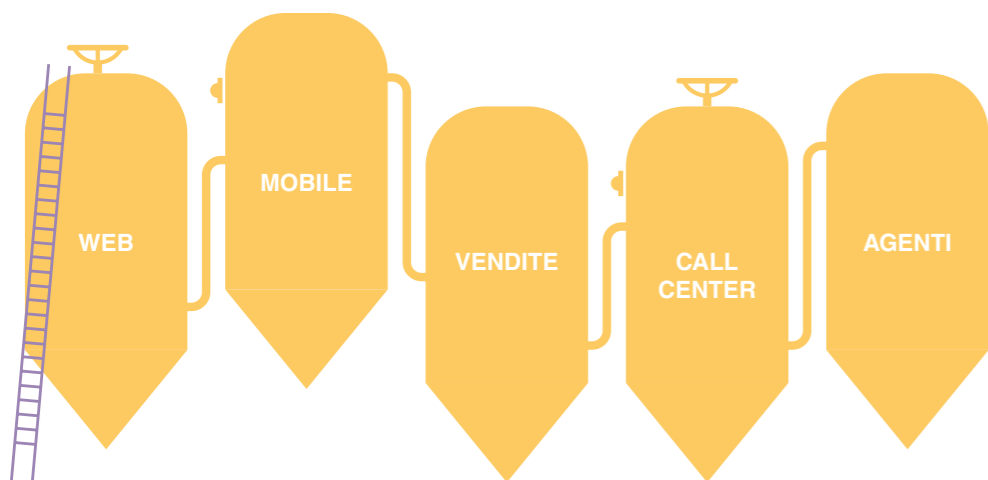
All'ingresso degli uffici di Western Electric, due telefoniste con le caratteristiche cuffie inoltrano le chiamate dei clienti

capace di influenzare gli altri a optare per quella determinata azienda.

### LE SFIDE ATTUALI DELLA CUSTOMER CENTRICITY ORGANIZATION

Molte società, pur essendosi poste come obiettivo il concentrarsi sulla Customer Centricity, continuano a lasciare i propri clienti insoddisfatti. Una ragione di questo insuccesso potrebbe essere la mancata chiarezza della propria posizione in termini di soddisfazione del cliente. Per rispondere alle aspettative della clientela è necessario fare un passo indietro e considerare l'esperienza del cliente nella sua interezza, per poi tornare a un'analisi nel dettaglio dei vari passi che compongono il percorso. Spesso i punti di maggiore frustrazione per il cliente sono gli stessi passi e i passaggi da una fase all'altra del percorso. L'opinione che un cliente ha nei confronti di un'azienda non si limita ai prodotti che questa vende, ma è formata dall'intera esperienza che il cliente ha vissuto nel suo rapporto con l'azienda.





Com'è strutturata la società?  
Le informazioni fra canali e dipartimenti circolano in maniera abbastanza fluida?

In alternative, un'azienda potrebbe riconoscere di non trovarsi ancora al punto in cui desidera, poiché le modifiche di grande portata richiedono tempo e impegno. Per le organizzazioni più tradizionali può risultare complicato liberarsi da vecchi metodi di lavoro a compartimenti stagni e frammentati a favore di un

possono a loro volta fornire un senso di falsa sicurezza, e persino le società più grandi, se non prestano attenzione alla rivoluzione del cliente, avranno un futuro molto limitato. Guardando invece ai lati positivi, le grandi aziende che fanno scelte giuste sono in una posizione avvantaggiata nel soddisfare le esigenze

vecchio stampo fa sì che queste aziende si concentrino più sui prodotti che sul fornire soluzioni, cercando di perfezionare il "prodotto" (anche se l'azienda vende servizi) e ignorando l'esperienza che lo circonda.

La vendita di un prodotto a un cliente, che si tratti di un'automobile o di una polizza assicurativa, fa parte di un percorso più ampio fatto di servizi ed esperienze. Un percorso composto da varie fasi, che vanno dalla scoperta del prodotto, la raccolta delle informazioni necessarie per un confronto, la decisione di compiere l'acquisto e ciò che avviene dopo l'acquisto durante l'utilizzo del prodotto, come anche la volontà di riacquistarlo. È quindi essenziale guardare al percorso del cliente nella sua interezza e a tutte le fasi che lo compongono, per creare una vera Customer Centricity.

Per diventare un'organizzazione customer-centric di successo, tutte le decisioni e le azioni interne

andrebbero viste alla luce di come esse influenzano il cliente durante le singole fasi del percorso. Troppo spesso i piani delle aziende si concentrano sul breve termine, guardando soltanto al profitto immediato e agli obiettivi delle singole unità aziendali. Altre difficoltà possono verificarsi quando le decisioni vengono intraprese in modo isolato, senza considerare l'effetto a catena che una scelta fatta in un determinato dipartimento aziendale può avere su un altro ufficio e sul cliente stesso in una fase differente del suo percorso. Per risolvere queste problematiche, è necessario cambiare mentalità dall'interno verso l'esterno dell'organizzazione: le aziende customer-centric sono infatti chiamate a verificare che tutte le azioni prese siano in armonia e creino valore all'interno del business, per soddisfare le esigenze del cliente all'esterno.

### Percezioni discordanti ed esperienze frustranti

Rimane comunque un ampio divario tra la percezione delle aziende nei confronti della loro offerta e l'esperienza vissuta dai clienti. Secondo un sondaggio di Bain & Company, l'80% delle aziende è convinta di fornire un'esperienza "al massimo livello" mentre soltanto l'8% condivide questa affermazione.

## Bisogna fare un passo indietro per cogliere il quadro nel suo insieme, e poi tornare a concentrarsi sui particolari

approccio più collaborativo e aperto che fornisca al cliente le interazioni chiare e coerenti che desidera.

### Le grandi società e il quadro generale

Essere una grande azienda con un grande passato può rappresentare un vantaggio, ma le dimensioni e l'età

dei propri clienti, rispetto a quelle di dimensioni più piccole.

Le aziende più grandi e storiche corrono il rischio di lasciarsi sfuggire un'opportunità preziosa: quella di trasformarsi in un'organizzazione realmente customer-centric, per non dover dire addio alla loro mentalità consolidata. Questa prospettiva di

Qual è la causa di questo divario nella percezione? Le frustrazioni dei clienti dipendono da vari fattori, dalla mancanza di chiarezza negli scambi di comunicazioni alla sensazione di insoddisfazione delle proprie esigenze individuali.

Le stesse ricerche di mercato di Generali rivelano che i clienti ritengono che le società di assicurazioni utilizzino un gergo troppo tecnico, non spieghino in modo chiaro le coperture delle polizze, e che in generale le aziende comunichino in modo troppo complesso e difficile da capire. Come se non bastasse, vi è la percezione diffusa che il settore assicurativo si muova lentamente e sia inflessibile, freddo e distante, incapace di prendere in considerazione le esigenze individuali. È chiaro che un simile livello di frustrazione possa difficilmente creare soddisfazione nel cliente.

**Addio compartimenti stagni**

Le grandi aziende sono suddivise in dipartimenti basati su diverse funzioni o

Google ha inventato l'auto senza autista, che permette alle persone che hanno difficoltà di guida (ad esempio gli anziani o i non vedenti) di conservare la propria indipendenza

limitati di trasparenza e comunicazione al loro interno. Ogni "compartimento" contiene risorse e informazioni utili che, come i pezzi di un puzzle, compongono l'organizzazione e contribuiscono all'esperienza del cliente con quella determinata società.

Guardare a un'azienda dal suo interno verso l'esterno è molto diverso che osservarla dall'esterno. All'interno di ogni società, la prospettiva delle persone è spesso limitata al "compartimento"

**Who 'drives' the decision? Ask Henry Ford**

canali: commerciale, marketing, risorse umane, comunicazione, web, mobile e così via. I vari dipartimenti tendono a lavorare in modo autonomo, con livelli

in cui esse lavorano, mentre il cliente valuta la propria interazione con l'azienda secondo un punto di vista diverso; se i singoli compartimenti sono troppo

separati tra loro, il cliente è obbligato a saltare da un'unità all'altra per ottenere ciò di cui ha bisogno, provocando conseguenti perdite di tempo, informazioni incoerenti e contrastanti e un'esperienza nel complesso frustrante.

I clienti vogliono avere un accesso immediato ai servizi di assistenza e sono alla ricerca di esperienze coerenti e senza ostacoli, indipendentemente dalla loro figura di riferimento in azienda. Il flusso di informazioni e le procedure interne devono quindi essere progettate tenendo a mente questo obiettivo. È essenziale comprendere il modo in cui i clienti si spostano da un cliente all'altro e garantire che questo avvenga intenzionalmente, e non perché non riescono a trovare risposta in un determinato canale o perché lasciati a loro stessi lungo il percorso. È facile che un cliente lasciato

a se stesso trovi la strada della concorrenza, ed è quindi fondamentale identificare e rimuovere gli ostacoli presenti, per impedire che il cliente si rivolga altrove.

**I VANTAGGI DELLA CUSTOMER CENTRICITY: PROFITTI A LUNGO TERMINE E DIPENDENTI PIÙ FELICI**

Rivoluzionare un'azienda è un obiettivo complesso, che richiede una strategia ben definita e un impegno a tutti i livelli per essere raggiunto. Il cambiamento rappresenta in sé una grande sfida e la strada verso il successo può essere certo cosparsa di ostacoli, ma anche di soddisfazioni. I vantaggi per un'azienda nel diventare un'organizzazione customer-centric sono evidenti: clienti più soddisfatti equivalgono a maggiori



SMOOTHGROOVER22





### Kristina Tool

Kristina Tool lavora come Design Strategist e Service Designer e aiuta le aziende a innovare i propri processi, servizi ed esperienze. Applicando i principi del design alla creazione di strategie incentrate sul cliente, supporta le imprese nella raccolta di idee riguardanti le esigenze e i desideri della clientela come elementi fondamentali per l'elaborazione di strategie e operazioni. Ha partecipato a diversi progetti negli Stati Uniti, in Europa e nel Medioriente e collabora con vari team interdisciplinari allo studio di customer experience di successo.

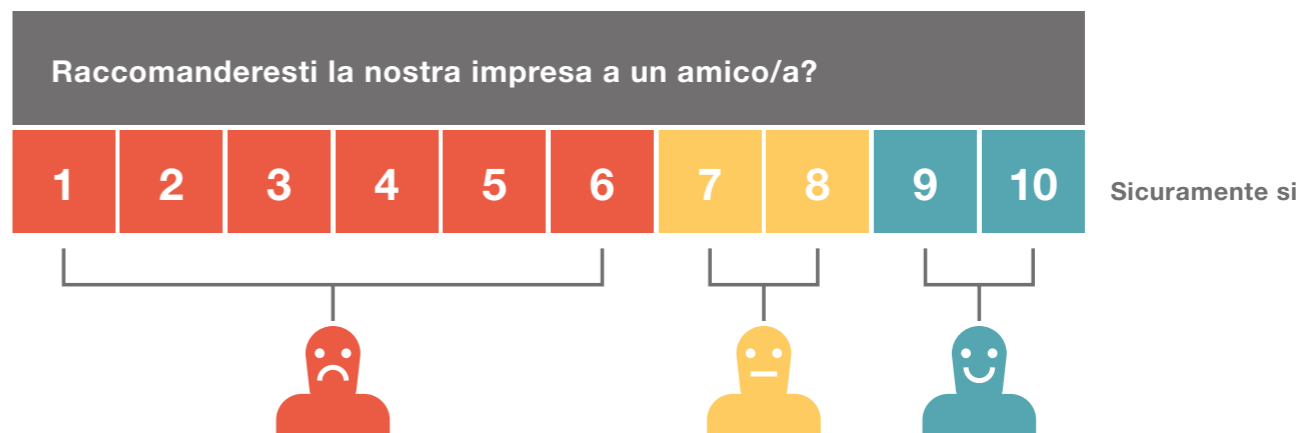
Le inchieste NPS aiutano le aziende a raccogliere i feedback dei clienti sulla qualità del loro operato



profitti. Ma quali sono le implicazioni per chi è direttamente coinvolto nel processo? Anche i dipendenti possono trarre beneficio da questo tipo di trasformazione, non solo lavorando per un'azienda dal futuro più stabile, ma anche ottenendo maggiori soddisfazioni.

### COME PUÒ UN'ORGANIZZAZIONE DIVENTARE PIÙ CUSTOMER CENTRIC?

Generali, un brand con una storia lunga 184 anni, è chiamata ad affrontare un'importante sfida: quella di mettere da parte le pratiche che hanno portato l'azienda al successo in passato, ma non più rilevanti nel mercato odierno caratterizzato da una clientela sempre più forte. Il punto di partenza di questa



trasformazione è una riflessione sul concetto di Customer Centricity e lo sviluppo di un piano d'azione per coglierne i benefici. La cultura aziendale dovrebbe favorire le connessioni non soltanto con i clienti ma anche tra le persone che compongono la Società, in modo tale da collaborare per soddisfare al meglio le esigenze della clientela. Gli ingredienti essenziali per offrire al cliente un'esperienza più uniforme e lineare sono l'apertura e la trasparenza tra le varie divisioni e dipartimenti aziendali. Generali ha già iniziato il percorso di trasformazione come dimostrato dall'introduzione di nuova strategia customer-centric e dall'applicazione del Net Promoter System per misurare la percezione dei clienti riguardo alla loro esperienza a contatto con la Società.

### Dalla riflessione all'azione

Per le organizzazioni che intendono adottare una mentalità rivolta all'interno, per capire meglio i clienti all'esterno, il punto di partenza è la creazione di una visione comune e l'aumento della consapevolezza generale sul significato di questa visione. Man mano che la consapevolezza e la comprensione della nuova visione si estendono a tutti i dipendenti, l'azienda deve impegnarsi costantemente per comprendere e soddisfare le esigenze della clientela, rimuovendo i punti di frizione e fornendo ai dipendenti gli strumenti per creare soddisfazione tra i clienti. Come osservato in precedenza, in considerazione delle maggiori opzioni e potenzialità a disposizione dei consumatori, l'unico modo per raggiungere l'obiettivo e soddisfare

i propri clienti è capire di cosa hanno bisogno e come fornirlo.

### Apertura e trasparenza

Per rispondere alle sfide legate alle dimensioni di un'azienda e alla mentalità frammentata, una strategia customer-centric dev'essere in grado di facilitare lo scambio di dati e informazioni tra le varie funzioni aziendali. I clienti si sentono frustrati quando ricevono informazioni diverse da canali diversi, o quando la risoluzione di un problema richiede troppo tempo. La creazione di team cross-funzionali e Ambassador all'interno di Maersk esemplifica alla perfezione come la collaborazione interna sia una componente essenziale di ogni processo customer-centric.

### Misurare i progressi

È necessario misurare ogni strategia, processo o decisione rispetto a come queste influiscano sull'esperienza del cliente, al fine di comprenderne l'efficacia. L'uso dell'NPS permette alle aziende di ottenere un riscontro sui progressi compiuti. Ai clienti viene chiesto di

valutare le interazioni con un'azienda fornendo un voto numerico da 1 a 10 a quesiti simili al seguente: Con quante probabilità consiglieresti la nostra azienda a un amico, collega o familiare? Le persone intervistate vengono suddivise in tre categorie. I "detrattori" sono le persone insoddisfatte della propria esperienza, che attribuiscono un voto da 0 a 6. Questa categoria registra il più alto tasso di abbandono e crea un'opinione negativa della società tramite le proprie lamentele. All'estremo opposto della scala si trovano i "promotori," clienti soddisfatti che attribuiscono un punteggio di 9 o 10. Dai promotori provengono oltre l'80% delle raccomandazioni favorevoli all'azienda. A metà strada si trovano i "passivi" con punteggi di 7 o 8, clienti soddisfatti che potrebbero però passare alla concorrenza senza troppi indugi, e con un tasso di raccomandazione o riacquisto del 50% più bassi rispetto ai promotori. Il punteggio totale di un'azienda si calcola sottraendo il punteggio dei detrattori dal punteggio dei promotori.

Le aziende che vogliono diventare customer-centric devono partire da una riflessione sul significato di Customer Centricity e sui vantaggi di una simile

strategia. La creazione di un ambiente di lavoro aperto e orientato all'azione, che tenga presente il modo in cui le decisioni aziendali influiscono sulla customer experience, è assolutamente fondamentale. Infine, è necessario comprendere cosa funziona e cosa no: un sistema come l'NPS consente di monitorare l'efficacia delle proprie interazioni e capire dov'è necessario intervenire.

### CONCLUSIONI:

Partecipare al processo di trasformazione in un'organizzazione customer-centric può portare a grandi soddisfazioni per un'azienda, ma anche per i suoi clienti e per i dipendenti. I clienti sono la voce principale nel bilancio di un'azienda; Henry Ford seppe comprendere il ruolo che il cliente ricopre nell'influire sulle decisioni di una società, e le aziende che vogliono costruire un successo sostenibile devono trarne esempio.

Le difficoltà che le organizzazioni si trovano ad affrontare oggi riguardano sia il contesto esterno all'azienda sia l'ambiente culturale al suo interno. Le aziende di successo non possono ignorare le sfide e le opportunità offerte

dalla globalizzazione, che ha amplificato le esigenze dei clienti ed esteso i campi di applicazione della tecnologia. Sarà inoltre necessario esaminare la propria struttura interna e verificare di avere gli strumenti adatti per comprendere e soddisfare appieno le necessità della propria clientela.

Cambiando mentalità e impegnandosi a diventare un'organizzazione customer-centric, Generali, i suoi dipendenti e i suoi clienti potranno prendere parte a un'esperienza positiva e integrata, che apporterà benefici a tutte le parti coinvolte.

## BEST PRACTICES



WOLFGANG

Maersk has been the world's largest container ship operator since 1996. Based in Copenhagen, it has offices and subsidiaries in more than 135 countries and around 89,000 employees

Modificare un'abitudine consolidata non è facile, ma può portare a grandi soddisfazioni per le aziende in grado di riconoscere che il mondo sta cambiando velocemente e che è necessario rimanere aggiornate per non perdere i propri clienti. La dimostrazione che il cambiamento è possibile ci viene offerta dalle imprese che hanno lavorato duramente per mettere al centro dell'attenzione l'assistenza al cliente, a tutti i livelli aziendali. Due esempi virtuosi sono quelli di Procter & Gamble e Maersk, che hanno dimostrato che le grandi multinazionali possono aprire la strada verso la Customer Centricity, invece di rimanere fossilizzate nel passato.

### Procter & Gamble

A.G. Lafley, CEO di Procter & Gamble, ha osservato come le grandi aziende con una lunga storia alle spalle si ritrovino spesso ad affrontare mercati già saturi e incontrino difficoltà nell'ideare costantemente nuovi prodotti di successo. Nel 2000, l'impero dei beni di largo consumo stava attraversando una fase in cui il successo commerciale dei propri prodotti era fermo al 15-20%, con un ROI pari a un solo prodotto ogni sei nuovi prodotti sviluppati (in linea con la media del settore). P&G decise di invertire la rotta e di concentrarsi sul cliente, riuscendo a raddoppiare la percentuale raggiungendo il 50-60%. La società, nota per il proprio carattere innovativo, aveva saputo riconoscere che per creare nuovi prodotti di successo era necessario capire i consumatori, per soddisfarli al meglio. P&G decise quindi di istituire una nuova mission, racchiusa nello slogan "The consumer is boss."

Nei primi anni Duemila, Lafley era alla guida di una forza lavoro globale composta da oltre 100.000 persone.

"La nostra mission aziendale consisteva nel migliorare in modo significativo le vite quotidiane dei nostri clienti. Se i 15 secondi trascorsi applicando il deodorante o cambiando un pannolino avessero migliorato anche minimamente le loro vite, saremmo riusciti a fare la differenza.

Tuttavia, non eravamo ancora riusciti a coinvolgere emotivamente le oltre 100.000 persone che componevano la nostra società; la mission non veniva adottata dai dipendenti né sfruttata pienamente dai manager dell'azienda. Di conseguenza i nostri sforzi verso l'innovazione non portavano a risultati.

Decidemmo quindi di espandere la mission introducendo il principio 'The consumer is boss.' In altre parole, le persone che acquistavano e usavano i prodotti P&G erano considerate importanti non solo per il loro denaro, ma come fonte di informazioni e indicazioni. Se fossimo riusciti a sviluppare strumenti migliori per imparare da loro – ascoltandole, osservandole nel quotidiano, e persino vivendo al loro fianco – la nostra mission avrebbe avuto più chance di successo. 'The consumer is boss' è diventato molto più di uno slogan, ma una priorità culturale chiara, semplice e inclusiva tanto per i nostri dipendenti quanto per i partner esterni, fornitori e partner commerciali compresi."

— *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* di A.G. Lafley and Ram Charan. Crown Business, 2008

Il concetto "The consumer is boss" metteva i clienti di P&G al centro della scena, partendo da una migliore conoscenza dei consumatori. P&G riuscì a coltivare un ambiente customer-centric

che favoriva lo sviluppo di prodotti capaci di rispondere al meglio alle esigenze dei clienti e consentiva al personale di soddisfare la clientela, ottenendo maggiori successi a livello di mercato.

### Maersk

Un'altra società che ha saputo trarre vantaggio da una profonda trasformazione concentrandosi sui propri clienti è il gigante dei trasporti marittimi internazionali Maersk. La società, con sede centrale a Copenhagen, può contare su oltre 89.000 dipendenti e operazioni in oltre 135 paesi. Maersk ha introdotto l'utilizzo del Net Promoter System (NPS) per misurare il successo della nuova strategia aziendale basata sul cliente. E i risultati non mentono: l'azienda ha ottenuto un miglioramento del proprio NPS pari a 40 punti passando da -10 a +30 (vedere approfondimento su NPS).

La multinazionale stava attraversando un periodo difficile a causa delle sfide della globalizzazione e della crisi finanziaria. La concorrenza era in crescita e le società di trasporti marittimi stavano cominciando a competere solamente sul prezzo. Maersk decise dunque di non partecipare alla battaglia sui prezzi e di adottare un nuovo posizionamento di mercato come marchio premium. Per distinguersi, la società decise di concentrarsi sulla customer experience, iniziando dalla conoscenza dei propri clienti, osservando in prima persona l'esperienza da loro vissuta e identificando i punti deboli. Nel corso dell'analisi la società percepì l'esigenza di diventare più semplice e snella: Maersk osservò infatti che i clienti non erano soddisfatti delle procedure di risoluzione dei problemi.



La società capì di essere troppo orientata verso l'interno e di non comprendere del tutto l'esperienza vissuta dai clienti o quali frustrazioni sperimentassero nelle loro interazioni con l'azienda. Adottando una diversa mentalità e mettendosi nei panni dei clienti, Maersk capì come rimuovere le criticità. Tra le misure adottate, l'azienda scelse di diventare più proattiva nel notificare i clienti riguardo ai ritardi nelle spedizioni, invece di attendere di essere contattata dai clienti per sapere dove fossero i container. In tal modo, i clienti ricevevano diverse opzioni e percepivano che il loro business era considerato una priorità per l'azienda.

Un ulteriore ostacolo verso un migliore servizio alla clientela era l'eccessiva frammentazione interna. Per rompere la mentalità a compartimenti stagni, Maersk creò una serie di team cross-funzionali in tutto il mondo e identificò una serie di "ambasciatori" responsabili di tutelare gli interessi dei consumatori all'interno dei singoli team. La formazione per i dipendenti a contatto diretto con i clienti venne intensificata come anche i programmi per gli ambasciatori, portando a una migliore consapevolezza della customer experience e a una maggiore informazione tra i dipendenti. Il risultato finale per Maersk fu un netto incremento degli ordini: a ogni aumento di 4 punti dell'NPS corrispose un +1% nel volume dei carichi trasportati.

Le aziende che sceglieranno di concentrarsi sui clienti comprendendo al meglio la loro esperienza globale saranno in grado di identificare chiaramente le difficoltà e intraprendere le misure necessarie a livello interno per garantire un'esperienza migliore all'esterno.

### Europ Assistance

Europ Assistance è stata fondata allo scopo di soddisfare una necessità che nessun'altra società di assicurazioni aveva affrontato fino a quel momento: fornire assistenza alle persone in viaggio nelle situazioni di difficoltà. Generali ha saputo riconoscere il valore della proposta ed è diventata il principale azionista di Europ Assistance nel 1963.

La mission di Europ Assistance afferma che l'azienda "si impegna a fornire una risposta concreta ed efficace alle esigenze dei suoi clienti in ogni circostanza della vita, dall'emergenza al quotidiano, nei Viaggi, nella Salute, nella Casa e nella Mobilità." Il focus sulla clientela appartiene dunque alle radici dell'azienda, ma al contempo consente a Europ Assistance di adattarsi alle necessità dei clienti di oggi. Affinché un'organizzazione diventi customer-centric, servono flessibilità e agilità per adeguarsi alle esigenze in costante evoluzione della clientela. I valori fondanti di Europ Assistance incoraggiano l'azienda a non smettere mai di domandarsi quali siano i problemi che i clienti affrontano oggi, per fornire loro le migliori soluzioni.

Le società che nascono innovative rischiano spesso di rimanere ancorate alla propria filosofia di base, andando incontro a stagnazione e lasciando spazio alle aziende più nuove di trarre il meglio dall'innovazione per i loro clienti. Le organizzazioni customer-centric sono chiamate a monitorare costantemente le evoluzioni del contesto economico e culturale e ad essere consapevoli di come queste condizionino le necessità della clientela. Inoltre, le aziende customer-centric di successo devono fornire soluzioni nuove e mirate, e non limitarsi a cambiare la forma, ma non la sostanza, di prodotti già esistenti.

Europ Assistance è riuscita a soddisfare l'obiettivo originario di servire le persone in difficoltà tenendo a mente i problemi che i propri clienti affrontano nel contesto attuale, ad esempio riconoscendo i rischi dell'odierna realtà digitale. Indubbiamente la diffusione della tecnologia ha portato con sé notevoli vantaggi, ma anche il rischio di subire un furto d'identità. Pur consentendoci di accedere alle nostre informazioni personali da remoto, l'archiviazione nel cloud espone i nostri dati preziosi all'attacco di hacker, che non devono per forza trovarsi nelle immediate vicinanze per rubare ciò che ci appartiene. La necessità di proteggere le persone da questa tipologia di crimine moderno ha portato allo sviluppo di un programma di assicurazione contro il furto dei dati personali, che tutela i clienti e risolve problemi quali il furto del numero di carta di credito o di un documento d'identità.

Il programma di assicurazione contro il furto dei dati personali è una delle molte iniziative pensate per fornire assistenza ai clienti in caso di necessità. E la strategia funziona: oggi Europ Assistance offre i propri servizi a oltre 300 milioni di persone in 33 diversi paesi. Il nuovo slogan "You live, we care" evidenzia l'impegno dell'azienda a supporto dei propri clienti nelle loro vite quotidiane.

Il mondo evolve rapidamente; Europ Assistance adatta i propri servizi per prendersi cura dei propri clienti e proteggerli ovunque







PHOTO: DAN KITWOOD / GETTY IMAGES

## Nel nome del brand

Le brand community forniscono un contesto fertile e favorevole per la crescita e la legittimazione dei consumatori, considerati oggi come “agenti” diretti dei propri consumi e partner dell’azienda nella co- creazione di valore.

*di OpenKnowledge*

Lo scooter negli anni '60 in Gran Bretagna era una dichiarazione di stile e le moto personalizzate, di solito le italiane Vespa o Lambretta, sono diventate sinonimo della scena Mod. I piloti partecipano al “Ride Out”, che porta sull’Isola di Wight l’International Scooter Rally conclusosi il 25 Agosto 2013 a Ryde, Inghilterra

## AGE OF THE CUSTOMER: BENVENUTI IN UNA NUOVA ERA

Ricordate il recente momento di crisi vissuto dal marketing, all’inizio del nuovo millennio? Erano anni caratterizzati da elevata incertezza: uomini di marketing e professionisti di comunicazione facevano fatica a comprendere pienamente clienti e consumatori, il cui approccio alle dinamiche di consumo sembrava radicalmente cambiato in pochi anni. L’adozione massiva dei primi media digitali, la diffusione di alcune tecnologie di rottura (come gli smartphone) e del *social networking* come paradigma comunicativo avevano “generato” nel tempo un consumatore nuovo, a prima vista indomabile e per questo etichettato in modi diversi (ma semanticamente convergenti) da professionisti e ricercatori, come “consumer – producer,” “consum-attore” e “post-consumer.”

Multi-tasking, creativi, alla continua ricerca di esperienze condivisibili, fortemente abilitati e stimolati nelle proprie azioni quotidiane dalla leva digitale. Nel dialogo con marche e aziende, i consumatori sono ora allo stesso tempo sia attori che giocatori: amano infatti giocare con l’offerta aziendale di prodotti e servizi, e spesso lo fanno all’interno delle location (reali e/o virtuali) “messe a disposizione” dalle organizzazioni.

Inoltre, l’“economia rosa” è in crescita: già all’interno di un articolo del 2009, le analisi di *Harvard Business Review*<sup>1</sup> hanno sottolineato come le donne stiano occupando un ruolo di crescente e primaria importanza nell’economia mondiale, rappresentando un mercato maggiore dell’addizione di quelli cinese e indiano.

In uno scenario così dinamico e sfidante, quale nuovo ruolo deve essere ricoperto da brand e aziende al fine di continuare a generare valore attraverso le attività di marketing e comunicazione?

## MARKETING NELL’ERA DIGITALE: I BRAND COME PIATTAFORME VIRTUALI

Una prima risposta alla domanda appena posta suggerisce, attraverso un semplice cambio di preposizione, una rivoluzione nell’approccio di marketing: ovvero, passare dal *market to* al *market with*. La co-creazione di valore con tutti gli stakeholder è diventata nel tempo un imperativo strategico per la maggior parte delle aziende, mentre la conseguenza meno grave per le imprese che non valutano i propri clienti come essenziali partner di mercato è il *brand hijacking*. Coerentemente con tale visione, l’esperienza di consumo si trasforma in un perfetto connubio tra le risorse organizzative investite dalle marche, e quelle

personali impegnate dal consumatore.

Gli stessi consumatori possono essere oggi considerati come agenti determinanti delle proprie dinamiche di consumo. Grazie alla loro posizione più centrale, le persone hanno infatti generato (o almeno stimolato) cambiamenti profondi sia all’interno che all’esterno dei confini organizzativi. Da una parte i mercati si stanno trasformando in veri e propri forum, di dimensioni immense e impatto globale, dove

– consumatori, ma non solo – potranno incontrarsi e vivere esperienze straordinarie, vivide, virali.

Le stesse aziende estendono e sfumano così i propri confini tradizionali, supportate da un network allargato di business partner; le marche non appartengono più solo alle corporation che ne detengono il possesso dal punto di vista legale, ma piuttosto ai loro “utilizzatori quotidiani” – le persone. È il caso di LEGO, gruppo danese capace di ottimiz-

## I brand appartengono ai loro “utilizzatori quotidiani” e non alle società che ne sono legalmente proprietarie

le persone collaborano – e a volte competono – al fine di generare valore. La sfida aziendale diventa allora quella di comprendere in che modo riuscire a “incamerare” e valorizzare al meglio tale valore, coerentemente con gli obiettivi di business. Basti pensare a realtà come Airbnb, Tripadvisor e Trivago: piattaforme online capaci di mettere in contatto perfetti sconosciuti da tutto il mondo, permettendo loro di scambiarsi consigli e raccomandazioni in modalità *peer-to-peer*.

D’altra parte, tutte le organizzazioni dovranno presto diventare piattaforme virtuali, dove gli stakeholder

zare il proprio modello di business grazie alla passione degli utenti e dei follower e alle dinamiche di *open innovation* e *crowdsourcing*, stimulate dalla leva digitale e social.

Il brand management si trasforma in brand community management, in quanto le comunità di marca costituiscono un terreno fertile per l’ascesa e l’effettivo *empowerment* del “consum-attore,” che diventa così un vero partner su cui fare affidamento.



## ALLINEARE IL BRAND ALLE ESIGENZE DEI CLIENTI

Questo approccio comunitario e sociale al consumo non viene generato automaticamente, e dunque non deve essere considerato come un risultato ottenuto senza grandi sforzi. Certamente, se utilizzate in modo adeguato e con un orientamento al business, le piattaforme digitali e social possono diventare vere “arene” che permettono a marche e persone di collaborare attraverso modalità flessibili e dematerializzate, poiché i contributi degli utenti sono stimolati da tre principali fattori:

**Piacere:** in quanto animali sociali, proviamo piacere nel conoscerci e interagire gli uni con gli altri, sia online che offline.

– possono essere incrementati e migliorati attraverso una partecipazione attiva all’interno delle brand community online.

**Percezione di cambiamento:** le persone utilizzano la rete anche al fine di “fare accadere le cose”, e percepire in modo tangibile i risultati delle proprie azioni.

D’altra parte, uno dei vantaggi principali del web 2.0 è quello di mostrare i feedback in tempo reale, con un approccio trasparente a tutta l’audience “connessa” all’ascolto. L’accesso alle informazioni sta subendo un processo crescente di “commodizzazione”!

A latere rispetto alla spinta propulsiva dei media social e digitali, le organizzazioni devono porsi l’obiettivo di disegnare attentamente la *community experience*, attraverso dinamiche di *infotainment* e

## I dipendenti sono uno delle maggiori risorse di marketing a disposizione del brand

**Auto-promozione:** se adeguatamente sfruttate, le piattaforme digitali e di social networking possono diventare potenti strumenti di *personal branding*. Il prestigio, lo status sociale, la reputazione personale – termini che rientrano nell’etichetta del Capitale Simbolico

bilanciando adeguatamente fini aziendali di generazione di valore e benefit ottenibili dai partecipanti attraverso la propria partecipazione.

Brand community ben progettate e gestite quotidianamente arricchiscono e stressano lo “spirito comunitario”



GARRY KNIGHT

Six girls with six identical pink hats at Covent Garden, London 2009

(*community spirit*) dei partecipanti, meglio conosciuto come valore di legame. Il *linking value* è correlato all'abilità di marche, prodotti e servizi di creare, sviluppare e mantenere i legami interpersonali tra gli individui. Basti pensare alla capacità di Nutella, Harley-Davidson, Nike di trasformarsi in *lovemark*, "ancore percettive" utilizzate dalle persone in tutto il mondo per conoscersi e condividere le loro grandi passioni. Altri esempi efficaci vengono dai social network: Facebook, Twitter, LinkedIn sono realtà il cui valore è generato in gran parte dalla capacità di connettere e stimolare gli interessi dei propri utenti registrati, i quali decidono di generare e condividere contenuti (citazioni, foto, video, etc.) a partire dalle proprie esperienze personali, rendendoli nodi connettivi con altri fan e follower.

## DI CHI È LA MARCA? IL PARADIGMA DEGLI OPEN BRAND

Grazie alla spinta propulsiva dai media social e digitali e attraverso la creazione di community di qualunque dimensione, diversi brand stanno aprendosi nel tempo agli stimoli, alle idee, alle passioni, agli insight dei consumatori e dell'audience allargata: è questa la giusta direzione per diventare presto *Open* – o *Open Source (OS) – Brand*.

L'offerta di prodotti e servizi degli *OS Brand* viene co-prodotta nella maggior parte dei casi dagli stessi membri della community di marca, i quali si impegnano sia per ottenere vantaggi personali, sia per offrire benefici alle altre persone. Tali dinamiche rinforzano l'immagine aziendale, identificando e integrando l'*ethos* degli stakeholder coinvolti. Organizzazioni high-tech come Google, Cisco, Microsoft, Tesla, Intel hanno già deciso di perseguire la strada e la filosofia degli *OS Brand*. Un altro caso di studio interessante è quello di Collectively,<sup>2</sup> un progetto che integra in modo innovativo storytelling e corporate social responsibility pensato e gestito da alcune delle principali marche globali. Come descritto all'interno della sezione "Chi Siamo" del sito web:

"Collectively racconta le storie legate a un mondo in cui desideriamo vivere. Immaginate se le città fossero costruite per le persone, e non per le automobili. Se lavorassimo per vivere e non vivessimo per lavorare. Se il nostro cibo ci rendesse felici e in salute, e ciò che acquistassimo fosse bello e facesse bene allo stesso tempo. Crediamo in un mondo dove questo tipo di vita è la vita ordinaria – "the new normal."

Collectively scopre e celebra le persone e le idee che stanno migliorando il mondo ogni giorno, in modo che

queste possano ispirarci a iniziare da subito a cambiare le cose."

In tale contesto, diventa davvero difficile riuscire a separare brand e prodotti, prodotti e produttori, produttori e consumatori. "Aprendo" i tradizionali confini organizzativi, brand e aziende diventano cult – entità ad alta valenza simbolica che appartengono di fatto anche a clienti e consumatori. Il risultato finale consiste in un *mashup* dove le interconnessioni, i legami e il network hanno una portata maggiore rispetto alla capacità dei manager d'impresa di progettare minuziosamente l'immagine corporate, il posizionamento competitivo, il piano di evoluzione organizzativa con un approccio top-down e unilaterale.

## DON'T CALL ME (JUST) EMPLOYEE: COINVOLGERE DIPENDENTI E COLLABORATORI TRASFORMANDOLI IN BRAND AMBASSADOR APPASSIONATI

Spesso, le corporation cercano e individuano i *brand ambassador* all'esterno dei confini organizzativi, coerentemente con una prospettiva consumer-centrica. Se l'importanza del ruolo dei consumatori e degli altri stakeholder "esterni" è ormai chiara e ben decodificata, quale ruolo possono assumere dipendenti e collaboratori all'interno di tali dinamiche?

In effetti, questi ultimi rappresentano un'importante leva di marketing e passaparola. Si tratta di una fonte di valore non secondaria, nonché della prima community da stimolare e su cui fare affidamento.

Il termine *employee advocacy* all'interno della prospettiva digitale fa riferimento alle comunicazioni di marca generate da dipendenti e collaboratori aziendali utilizzando i propri asset online (e-mail, chat, forum, profili sui social network, etc.). Il successo di tale paradigma ha stimolato la nascita e la rapida diffusione di piattaforme di social media marketing che permettono alle aziende di sfruttare la *reach* potenziale delle proprie risorse umane (dipendenti, collaboratori, partner, etc.) aggregandole e "attivandole" nella condivisione di contenuti digitali (tweet, post e altri format comunicativi) direttamente creati dai responsabili aziendali. A proposito, GaggleAMP<sup>3</sup> è attualmente posizionato tra i *vendor* di simili soluzioni più conosciuti.

Attraverso la condivisione dei valori, della vision e della mission organizzativa, dipendenti e collaboratori possono in questo modo farsi carico giornalmente della tutela della reputazione aziendale. Nel 2009 AT&T, uno dei principali leader nelle telecomunicazioni a livello globale, ha lanciato un *Employee Advocacy Program* chiamato "Social Circle," coinvolgendo i membri dello staff

## APPROFONDIMENTI

Cova B. & Cova V. (2012), 'On the Road to Prosumption: Marketing Discourse and the Development of Consumer Competencies' in *Consumption Markets and Culture*, 15: 149-168.

Cova B. & White T. (2010), 'Counter-brands and Alter-brands Communities: the Impact of Web 2.0 on Tribal Marketing Approaches' in *Journal of Marketing Management*, 26: 256-270.

Pitt L. F., Watson R. T., Berthon P., Wynn D. & Zinkhan G. (2006), 'The Penguin's Window: Corporate Brands From an Open-Source Perspective' in *Journal of Academy of Marketing Science*, 34: 115-127.

Prahalad C. K. & Ramaswamy V. (2000), 'Co-Opting Customer Competence' in *Harvard Business Review*, 78: 79-87.

più competenti in ambito social al fine di promuovere attivamente il colosso, utilizzando i propri profili personali sui social network. Per via della presenza sulle stesse piattaforme 2.0 della maggior parte delle risorse umane interne, AT&T ha incrementato considerevolmente la possibilità di raggiungere migliaia di nuovi utenti, personalizzando al contempo la voce di marca grazie al tono genuino dei dipendenti. Una bella differenza con i più tradizionali *mood* formali e auto-celebrativi utilizzati all'interno dei siti web corporate!

La capacità di definire e gestire "luoghi" di marca digitali dove gli individui possono interagire tra loro e con l'azienda diventerà presto una competenza importante per i professionisti di marketing e business, perché il consumo collaborativo è di fatto una realtà.

Non prendere in considerazione da subito la sfida del consumo collaborativo può generare criticità anche serie per i brand.

In primis, se non adeguatamente coinvolti, i consumatori si stancano in poco tempo. Creare una brand community o

Per esempio, alcuni ex fan di Warhammer hanno creato un gioco alternativo, e una branca dei tifosi del Liverpool FC ha fondato un team cittadino parallelo, l'AFC Liverpool.

Infine, se le persone percepiscono l'esistenza di un vuoto informativo e contenutistico rispetto a uno specifico argomento, può accadere che decidano di aprirne uno loro stessi. È il caso della community internazionale di *couchsurfers*. Alcune piattaforme come LinkedIn e Facebook semplificano tale operazione, permettendo di aprire con semplicità nuovi gruppi e community dedicate.

Nel settore bancario-assicurativo, la sfida è quella di trovare il giusto equilibrio tra la spinta dei "nuovi" consumatori e la gestione corretta delle interazioni digitali. Per esempio, un recente rapporto i-Com ha sottolineato come i social media siano percepiti come "luoghi" pericolosi dalle compagnie assicurative. Abilitare le piattaforme digitali e interattive significa inoltre incrementare l'esposizione a eventuali criticità reputazionali. Inoltre, il focus dei messaggi delle comunicazioni corporate è solitamente legato ai servizi e ai valori aziendali, mentre ciò che le persone esperiscono nel contatto quotidiano con l'organizzazione è la dimensione comportamentale (del customer service, del front office, etc.). Al fine di creare e mantenere relazioni durature anche in rete, *Marketing*

## La capacità di progettare e gestire "luoghi" di marca digitali diventerà una competenza strategica

### CONCLUSIONI: COME GESTIRE LA SFIDA COLLABORATIVA?

Ricordate il recente momento di crisi vissuto dal marketing, all'inizio del nuovo millennio? Ecco, benvenuti nella nuova era del consumo collaborativo, stimolato dal paradigma digitale.

Le persone tendono a replicare online i propri comportamenti e le abitudini "analogiche," giocando con le aziende in modo personalizzato e a volte imprevedibile.

qualunque altro spazio digitale di marca senza prestare un'attenzione particolare alle dinamiche collaborative e alle interazioni umane non assicura il successo del progetto.

Inoltre, i membri della community possono percepire di essere sfruttati dall'azienda, non essendo nella maggior parte dei casi remunerati economicamente per il loro sforzo. E ciò provoca la loro frustrazione. Tale condizione può sfociare in un punto di rottura, dove gli individui "si ribellano" all'organizzazione dando vita a diretti competitor del brand.



*Magazine*<sup>4</sup> ha recentemente individuato cinque principali driver a cui le realtà bancarie e assicurative dovrebbero attecnersi per generare valore dalle interazioni virtuali: **Trasparenza:** condividendo con l’audience all’ascolto qualsiasi informazione ritenuta rilevante e di interesse, senza dimenticare la coerenza con gli aspetti di protezione della privacy; **Fiducia:** posizionando l’azienda come un’entità di cui fidarsi senza timore; **Rispetto:** tenendo in considerazione l’etica, i bisogni e le specificità delle persone; **Onestà:** agendo anche contro gli interessi aziendali di breve termine a beneficio di quelli del consumatore;

Condivisione, definendo un set di principi condivisi con clienti e stakeholder e lavorando insieme a questi per il loro raggiungimento. Parlare davvero di marketing collaborativo significa avvicinarsi alla mente e al cuore delle persone, e la strada verso l’empowerment per i nuovi “consum-attori” è solo all’inizio.

Sfida accettata? *Embrace the Social Revolution! #CommunityFirst*



## OpenKnowledge

With headquarters in Milan and branches in London and Sydney, OpenKnowledge is an international consultancy firm specialized in Social & Digital Transformation.

The company focuses on 2.0 digital tools, seeking to improve internal collaboration, communication and client relationships, product and process innovation.

OpenKnowledge assists companies and people to enter the new digital paradigm, both internally and with the market, by integrating consultancy and change management, technology implementation, communication and creative competencies.



## Alberto Maestri

Laureato in Marketing e Strategia, ha lavorato anche a Parigi. Ha maturato nel tempo diverse esperienze di docenza e progettuali su gestione di community, strategie di marketing digitale e processi di open innovation con clienti nazionali e internazionali come Allianz, COOP, Magneti Marelli, Microsoft, Philips. E’ co-autore di tre manuali dedicati al tema del digital content marketing e della gamification.



## Ilaria Baietti

Laureata in Economia e Commercio, dottorato di ricerca in Economia Aziendale. Si occupa da 20 anni di comunicazione digitale, prima attraverso attività di ricerca e formazione in SDA Bocconi, poi sul campo con il portale Virgilio e Alice-Telecom Italia. Negli ultimi anni, ha guidato progetti strategici di digital transformation per grandi aziende, in diversi settori. Il suo focus di attività è sulle strategie social, digital e multicanali, il digital marketing e il social CRM.



## Giuseppe Genelletti

Laureato all’Università Bocconi, ha seguito un MBA a Insead. Ha lavorato per oltre 25 anni in Europa e Stati Uniti, seguendo programmi di cambiamento corporate, rinnovamenti nello stile di leadership delle organizzazioni. Ha inoltre acquisito una esperienza significativa sui temi della sostenibilità, della social responsibility, iniziative di sponsorship, progettazione e gestione di eventi di leadership, comunicazione corporate.

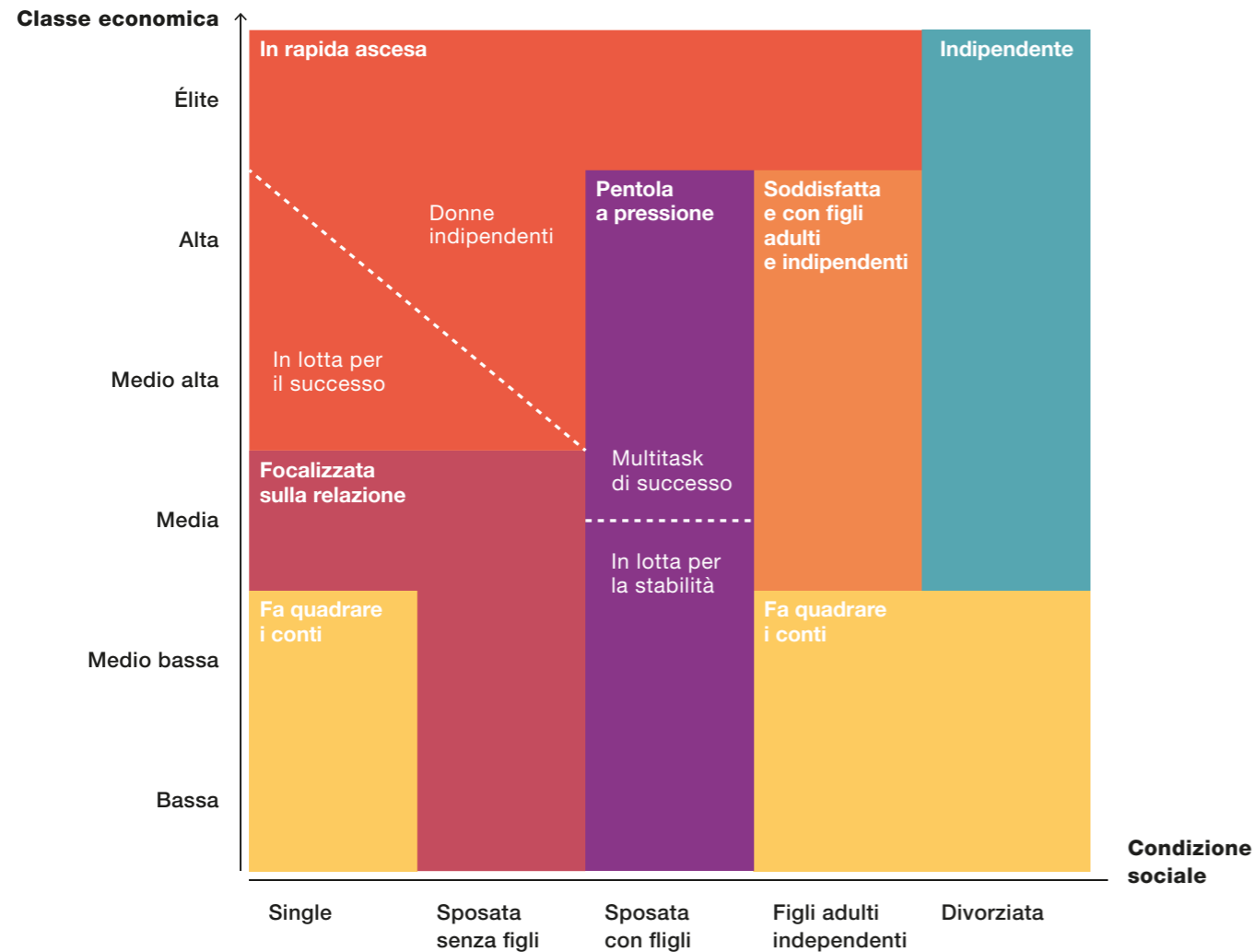
<sup>1</sup> <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy>

<sup>2</sup> <https://collectively.org>

<sup>3</sup> <https://gaggleamp.com>

<sup>4</sup> [www.marketingmagazine.co.uk/article/1340404/trust-me-im-banker](http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1340404/trust-me-im-banker)

## CONSUMATRICI: SEI SEGMENTI CHIAVE



### In rapida ascesa

24% della popolazione  
36% del reddito  
– Profilo economico e studi di élite  
– Vuole imparare e vivere nuove esperienze

Sotto-segimenti:

### In lotta per il successo:

15% della popolazione  
19% del reddito  
– Il lavoro e il riconoscimento sono prioritari

### Donne indipendenti

9% della popolazione  
15% del reddito  
– Si concentra soprattutto sul lavoro e privilegia l'autonomia



### Indipendente

10% della popolazione  
9% del reddito  
– Di nuovo single, divorziata o vedova  
– In cerca di modi per creare dei legami



### Pentola a pressione

22% della popolazione  
23% del reddito  
– Sposata con figli  
– Si sente ignorata e vittima di stereotipi

Sub-segimenti:

### Multitask di successo:

10% della popolazione  
14% del reddito  
– Sente di avere il controllo sulle cose

### In lotta per la stabilità:

12% della popolazione  
9% del reddito  
– In costante lotta con il caos



### Soddisfatta e con figli adulti e indipendenti

15% della popolazione  
16% del reddito  
– Largamente ignorata dal mercato  
– Interessata alla salute e a invecchiare in armonia  
– Concentrata sui viaggi, lo sport e il tempo libero



### Focalizzata sulla relazione

16% della popolazione  
13% del reddito  
– Soddisfatta ed ottimista  
– Non sente la pressione del tempo

– Dispone di un ampio reddito discrezionale  
– Concentrata sulle esperienze, non sui prodotti



### Fa quadrare i conti

12% della popolazione  
5% del reddito  
– Non ha soldi da dedicare alla bellezza o allo sport  
– In genere, non ha un'istruzione superiore  
– È alla ricerca di credito, valore e piccoli lussi





Due donne fanno shopping nel mercatino di Brick Lane a Londra (2011)

## Think pink! pensare e vendere al femminile

Uomini e donne basano le proprie decisioni di acquisto su fattori largamente diversi. Se sarete in grado di comprendere queste differenze e offrire un'esperienza di vendita qualitativamente superiore, riuscirete a conquistare la fiducia e la fedeltà della vostra clientela femminile.

di Bridget Brennan, autrice di "Why She Buys"





Secondo Bridget Brennan, gli uomini e le donne fanno acquisti in modo completamente diverso. Nel suo libro *Why She Buys*, Brennan afferma che le donne prendono in considerazione il venditore tanto quanto il prodotto e preferiscono acquistare da una persona di cui hanno fiducia. Mentre gli uomini guardano alle caratteristiche del prodotto e alle prestazioni, le clienti pensano alle necessità della famiglia e degli amici e si concentrano sui benefici concreti del prodotto nella vita quotidiana. Inoltre, le donne vogliono sentirsi apprezzate come clienti. Se un'azienda è in grado di comprendere queste differenze e offrire un'esperienza di vendita di prim'ordine, le clienti continueranno ad arrivare.

### COME OFFRIRE UNA BUONA ESPERIENZA DI VENDITA ALLE CONSUMATRICI

Dimenticate il tempo trascorso a fare ricerche in rete, o il numero di volte in cui avrò visto lo spot in TV: per una donna, il momento più importante dell'acquisto corrisponde spesso agli "ultimissimi istanti" della vendita. È proprio allora, mentre sta parlando con il venditore in piedi nel negozio con le mani sui fianchi,

che una donna decide se compiere o meno l'acquisto. A quel punto, potrebbe succedere qualsiasi cosa: è proprio in quel preciso momento che sopraggiungono gli errori e la vendita va in fumo, e questo perché le donne si aspettano un'esperienza di vendita diversa rispetto agli uomini. Indipendentemente dal prodotto, il fatto di vendere a un cliente uomo o donna può fare la differenza nel modo in cui viene accolta la vostra proposta, eppure molti istruttori e programmi di formazione sulle vendite tralasciano questo punto essenziale. Il genere è un elemento fondamentale dell'identità e dell'esperienza di vita di una persona, con conseguenze su qualsiasi aspetto della percezione, dal linguaggio corporeo al vocabolario utilizzato. Dopo tutto, una vendita non è altro che una forma di

comunicazione, ed è proprio nella comunicazione che il genere maschile e quello femminile divergono maggiormente. Nel programma di formazione vendite della mia azienda, *Female Factor*, insegniamo alle aziende i segreti per ottimizzare la customer experience delle clienti. Ecco alcuni importanti fattori da tenere a mente, tratti dal mio libro *Why She Buys*.

### Spesso le donne valutano la persona che vende tanto quanto il prodotto.

Vendere un prodotto è una cosa; vendere sé stessi è un'altra. Concludere con successo una vendita a una cliente donna richiede entrambe. Questo vale specialmente nella vendita di oggetti di grande valore. Maggiore è il prezzo, maggiore è la posta in palio, di conseguenza le donne vogliono acquistare da qualcuno di cui sentono di potersi fidare. In fase di valutazione, le donne immaginano spesso la cosa peggiore che potrebbe capitare dopo la vendita e si domandano se il venditore sarebbe effettivamente in grado di aiutarle. Sono spesso disposte a pagare di più per un servizio migliore e la tranquillità che ne deriva. Un'esperienza di vendita negativa può annullare completamente il desiderio



### Bridget Brennan

Antesignana del marketing e delle tecniche di vendita rivolte al pubblico femminile, è autrice del libro di grande successo *Why She Buys: The New Strategy for Reaching the World's Most Powerful Consumers*. È la fondatrice e CEO di *Female Factor*, una società di consulenza strategica. Ha insegnato alla *Medill School of Journalism* della *Northwestern University* e tenuto lezioni presso la *Kellogg School of Management*. È membro dell'*Advisory Board* del think tank *Forbes Executive Women*, fondatrice della *Marketing to Moms Coalition*, membro dell'*Economic Club* di Chicago e della *Network of Executive Women*.

Vive a Chicago, dove ha sede il quartier generale di *Female Factor*.



di una donna di acquistare, indipendentemente da quando desideri il prodotto.

### Le donne considerano anche le esigenze di chi non è presente.

Le donne pensano spesso a come i loro acquisti condizionerebbero le vite delle persone cui tengono di più. Tengono automaticamente in considerazione le esigenze e le opinioni di questi membri della famiglia, amici e colleghi, pur essendo le uniche persone coinvolte nel processo decisionale. È fondamentale tener conto di questi *influencer* nascosti durante la vendita, chiedendo alla cliente se il prodotto verrà usato da terzi o se altre persone ne sono in qualche modo coinvolte. Facendo ciò riuscirete a far emergere eventuali altri ostacoli non detti alla vendita.

### I benefici del prodotto contano più delle caratteristiche tecniche

Ogni settore ha il proprio linguaggio e le proprie sigle. Un venditore vende il proprio prodotto ogni giorno della sua vita, ma il cliente potrebbe acquistare un simile prodotto ogni dieci anni o anche meno.

È difficile vedere le cose dall'esterno, e per questo è fondamentale concentrarsi sugli aspetti pratici e i benefici concreti offerti al prodotto. Sforzatevi di accompagnare ogni caratteristica tecnica ad almeno un beneficio. Ad esempio, invece di dire "Questo frigorifero-congelatore combinato ha un volume di 800 litri," è più efficace dire "Questo frigorifero-congelatore combinato ha un volume di 800 litri, il che significa che può contenere un massimo di dieci pizze surgelate."

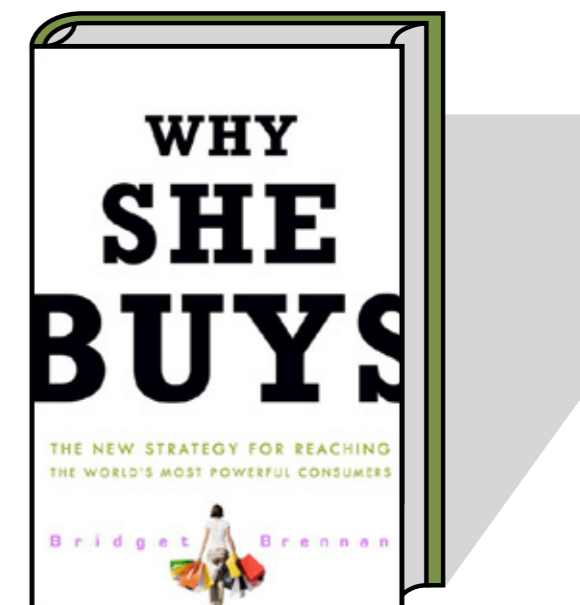
### La gentilezza fa miracoli

Una vendita andrebbe vista come il punto di partenza della relazione con il cliente, non come l'arrivo. Le donne amano sentirsi apprezzate come clienti quando spendono denaro. Cosa potreste fare per dare maggiore valore alla vostra cliente e farla sentire apprezzata? Che si tratti di un biglietto di ringraziamento personale, uno sconto su un acquisto futuro, un gadget o altre manifestazioni di gratitudine, questi gesti sono utili a costruire un rapporto che vada oltre la vendita e potrebbe motivare la cliente a raccomandare ad altri i vostri servizi.

Indipendentemente dal settore di attività, l'oggetto di una vendita rimane sempre e solo uno, ovvero un aiuto. Offrire un'eccellente esperienza di vendita può fare la differenza tra un acquisto compiuto e una transazione andata male.

Articolo pubblicato originariamente su Forbes.com.

Copertina del libro "Why She Buys" di Bridget Brennan, un compendio di strategie di business per attrarre i consumatori più potenti del mondo



# We, Generali

Noi di Generali sappiamo che le persone sono la nostra risorsa più preziosa. Siamo dunque consapevoli che il successo della nostra nuova strategia di business dipenderà in ultima istanza da noi stessi: dalla nostra cultura, le nostre capacità, i nostri comportamenti e la nostra partecipazione.

Per questa ragione, al fine di sostenere il processo di trasformazione in corso, la nuova strategia di Generali si basa su quattro pilastri: un cambio di mentalità verso un approccio “Simpler, Smarter;” un maggiore coinvolgimento delle nostre persone che preveda maggiore autorevolezza, riconoscimento, energie e ascolto; più attenzione alla crescita dei nostri leader e dei nostri talenti; e infine, un solido investimento nello sviluppo di nuove capacità.

La strada verso un maggiore engagement è iniziata con il dare ascolto alle idee delle nostre persone. Tutti noi siamo stati invitati a esprimere i nostri punti di vista tramite il primo Global Engagement Survey di Generali, il punto di partenza di un emozionante percorso da intraprendere insieme per trasformare Generali in un luogo di lavoro ancora più gratificante. Il sondaggio porrà le basi di importanti cambiamenti per noi e per il futuro del Gruppo, sostenendo il buon esito della nuova fase strategica.

Tuttavia, non saremo in grado di creare engagement se non offriremo alle persone le opportunità e gli strumenti per fare la differenza. Di recente, la studiosa del futuro Anne Lise Kjaer si è rivolta al team Leave Your Mark di Generali sottolineando l'importanza

di creare coinvolgimento nelle persone dando loro maggiori responsabilità. Come ha affermato Anne Lise, la passione e l'impegno che ne conseguiranno “saranno visibili in ogni interazione con i clienti” e consentiranno alla nostra organizzazione di distinguersi.

Se vogliamo trasformare Generali in un'organizzazione customer-centric, questo cambio di mentalità dovrà coinvolgere tutti noi. Non si tratta solamente di metterci al servizio del cliente ma di diventare veri e propri Client Heroes, e clienti soddisfatti della nostra stessa Società. In fondo, quale migliore pubblicità per un'azienda dell'aver i propri dipendenti come ambasciatori?

*di Giacomo Silvestri  
Head of Group Organization  
& Change Management*





FOTO: ROMEO GAGLIARDI / GETTY IMAGES

Un poliziotto spinge un "bajaj", uno dei caratteristici tricicli a motore utilizzati dai pendolari, su una strada allagata dalle inondazioni, davanti al palazzo presidenziale di Giacarta, il 9 febbraio 2015. Le piogge torrenziali della stagione dei monsoni hanno allagato molti quartieri della capitale indonesiana, causando pesanti ingorghi e bloccando i pendolari

## Eroi del quotidiano

Le compagnie di assicurazioni possono fare davvero la differenza nelle vite dei loro clienti, rendendo così anche più felici coloro i quali lavorano per risolvere i problemi dei singoli e delle comunità.

*di Kristina Tool e Claudia Barnaba*



## I DIPENDENTI HANNO UNA CONOSCENZA APPROFONDATA DI CIÒ CHE VIVONO I CLIENTI

Convertire un'azienda in un'organizzazione realmente customer-centric e abbandonare le vecchie abitudini richiede impegno, ma questi sforzi portano con sé numerosi benefici. L'azienda stessa sperimenterà un aumento dei profitti grazie ai più elevati tassi di ritenzione. Le attività customer-centric attirano infatti clienti più soddisfatti e meno sensibili al prezzo, che acquistano di più e spargono la voce sulla loro esperienza positiva. E non è solo l'azienda in sé a trarne profitto: anche i dipendenti possono infatti approfittare di nuove opportunità date dalla crescita e dai maggiori profitti, e godere dell'ulteriore beneficio dovuto alla felicità che deriva dall'aiutare gli altri. Infine, quando i dipendenti percepiscono che la loro società è davvero customer-centric possono decidere a loro volta di diventare clienti.

Chi lavora all'interno di un'azienda ha una conoscenza diretta di ciò che vivono i clienti. I dipendenti sanno cosa succede "dietro le quinte" e queste conoscenze influenzano non soltanto la decisione o meno di lavorare per un'azienda, ma anche di acquistare dall'azienda stessa. Man mano che un'organizzazione si trasforma in una realtà customer-centric,

può capitare che i dipendenti che prendono parte alla trasformazione decidano di diventare clienti a loro volta, creando così maggiore empatia verso altri clienti. Se le persone che lavorano per una società non ne sono clienti, l'azienda è costretta a chiedersi, "Che cosa manca? Perché le persone che conosco meglio i prodotti acquistano dai competitor e cosa possiamo fare per attirare i nostri stessi dipendenti?"

Una grande multinazionale ha la possibilità di trovare clienti all'interno del suo bacino di dipendenti, il quale rappresenta anche un'enorme risorsa in termini di raccolta di informazioni su cosa funziona per la clientela, e cosa invece no. Sfruttare le conoscenze e l'esperienza

### Aiutando qualcuno sarai più felice

dei dipendenti può aiutare un'organizzazione a servire meglio i clienti esterni e a crearne di nuovi all'interno.

Un'organizzazione customer-centric ottiene la meglio sulla concorrenza attirando un maggior numero di clienti e profitti. È naturale che, se una società tratta bene i propri clienti, questi vorranno portare avanti il rapporto con l'azienda, com'è altrettanto ovvio

che complicando le cose per i clienti rendendo difficili le interazioni spingerà i clienti a cercare una strada più semplice per soddisfare le proprie esigenze. È un concetto basilare ma che

### Aiutando gli altri dai più significato al tuo lavoro

viene messo in secondo piano rispetto alle complicazioni derivanti dal soddisfare le richieste infinite (e spesso contrastanti) che una grande azienda impone ai suoi dipendenti. Le organizzazioni devono trovare un modo per riportare l'attenzione sul cliente. Devono saper creare un'ambiente che aiuti i dipendenti a sviluppare la mentalità giusta, e a chiedersi sempre, "Sto facendo la cosa giusta per il cliente? Lo sto aiutando, riesco a soddisfare le sue necessità?"

"Esiste solo un padrone: il cliente. E può decider di licenziare tutti in una società, dal presidente in giù, semplicemente acquistando da un altro cliente." Sam Walton, fondatore di Wal-Mart la società più grande al mondo in termini di profitti"

I vantaggi di un'organizzazione customer-centric per i clienti e per l'azienda stessa sono evidenti. Ma quali sono i

benefici per i dipendenti che si trovano a lavorare in un ambiente di questo tipo? È stato dimostrato che l'atto stesso di aiutare i clienti è in grado di rendere più felici anche i dipendenti, e la vision di Generali affronta proprio il tema del prendersi cura del benessere dei clienti.

"La vision e la mission del Gruppo Generali mettono il cliente al centro: tutte le attività sono tese a considerare in modo proattivo il futuro e la vita delle persone attraverso l'assicurazione, nella consapevolezza di poter migliorare la loro vita aggiungendovi benessere, sicurezza, consulenza e servizi."

Le società di assicurazioni si trovano nella posizione molto delicata di vendere un prodotto a cui i clienti sperano di non dover mai fare ricorso. Al momento di una richiesta di rimborso, il cliente potrebbe aver avuto una brutta giornata a causa di un'ammaccatura alla sua automobile, o trovarsi in una circostanza straordinaria come un'alluvione, un incendio o la morte di una persona cara. A fare la differenza è il modo in cui una società di assicurazioni reagisce a questi momenti di grande vulnerabilità e difficoltà. Il dipendente dell'azienda è dalla parte del cliente, dimostrando empatia e lavorando per risolvere un problema in un momento difficile, o sta aggravando il problema? I dipendenti in grado di

rendersi utili in queste fasi non rendono più felici soltanto i clienti, ma anche loro stessi.

Esistono diversi studi che offrono una spiegazione scientifica a un fenomeno già evidente: aiutare gli altri rende più felici anche noi stessi. Per chi desidera approfondire, uno di questi studi, condotto al Center for Demography of Health and Aging della University of Wisconsin-Madison, ha analizzato il rapporto tra l'altruismo sul posto di lavoro e la felicità. Ed ecco la conclusione: "Le nostre scoperte confermano un punto molto semplice ma essenziale riguardo all'altruismo: aiutare gli altri ci rende più felici." Secondo un sondaggio svolto 30 anni dopo lo studio, non si tratta soltanto di una gioia passeggera, in quanto l'effetto benefico di aver aiutato gli altri si era protratto anche per il resto della vita dei partecipanti.

Trascuriamo molto tempo al lavoro. I dipendenti che si sentono più felici e coinvolti nella loro professione offrono un'esperienza migliore ai clienti dando il via a un circolo virtuoso: clienti più felici, dipendenti più felici. In uno studio del 2010 intitolato "Research in Organizational Behavior," il professor Brent D. Rosso e i suoi colleghi hanno scoperto che il riuscire a dare un significato più profondo al proprio lavoro accresce la motivazione, la partecipazione, la responsabilità, lo sviluppo professionale, la soddisfazione,

le prestazioni individuali e l'appagamento personale, riducendo al contempo l'assenteismo e lo stress.

Un altro studio sulla felicità sul posto di lavoro ha portato a risultati analoghi. Gretchen Spreitzer, professoressa della Ross School of Business della University of Michigan, è co-autrice dello studio "Thriving at Work: Toward Its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement" pubblicato nel *Journal of Organizational Behavior*. Secondo l'articolo, "Quando gli individui si accostano al proprio lavoro con l'idea di aiutare gli altri, imparare nuove cose e dare un significato alla loro professione, dichiarano anche un maggior livello di soddisfazione.

Le società di assicurazione hanno la possibilità di dare un senso e fare la differenza alla vita dei propri clienti. In cambio, questo può aiutare le persone che lavorano all'interno della società a risolvere i problemi per i clienti esterni e a ottenere felicità nel farlo.

### THRESIA TITILIANY UISAN E MICHIKITA WALAKANDOUW CAROLINE — INDONESIA

Thresia Titiliany Uisan (Titi) e Michikita Walakandouw Caroline sono due agenti Generali che lavorano a Manado in Indonesia, mentre Edy Tuhirman e Wianto Chen sono rispettivamente CEO e CAO

(Chief Administrative Officer) di Generali Indonesia. Nonostante le diversità dei loro incarichi, ad accomunarli è lo stesso senso di forte responsabilità nei confronti della loro comunità, come dimostrato durante il tragico evento abbattutosi sull'Indonesia all'inizio dello scorso anno. Il 15 gennaio 2014 la città di Manado è stata colpita da improvvise alluvioni e frane, provocando danni gravissimi agli edifici e alle infrastrutture e lasciando migliaia di persone alla disperata ricerca di assistenza e cure sanitarie.

Pur essendo state colpite loro stesse dalla catastrofe, Titi e Michikita sono

Thresia Titiliany Uisan (a destra), agente di Generali, ha raccolto fondi destinati alle vittime delle inondazioni

Membri del servizio civile indonesiano aiutano i residenti di Manado, capitale della provincia settentrionale dell'isola di Sulawesi, in Indonesia, colpita dalle inondazioni



YUDI MAKKA/AFP / GETTY IMAGES



state tra le prime persone a prestare assistenza e offrire il proprio aiuto raccogliendo fondi, distribuendo materassi e alimenti e monitorando l'efficace distribuzione degli aiuti. Michikita ha persino messo a disposizione il suo ufficio ai profughi, essendo situato in posizione elevata e quindi più sicura.

Sebbene non abitassero a Manado, Edy e Wianto sono accorsi in città subito dopo la catastrofe per fornire assistenza in prima persona e dimostrando la loro profonda empatia e preoccupazione nei confronti dei dipendenti e di tutte le vittime dell'alluvione. Il loro impegno ha

attirato l'attenzione locale e il sostegno di Generali è stato notevolmente apprezzato, come ricorda Angelic Flora Umboh, Business Manager degli agenti Generali a Manado e colpita dall'alluvione: "Abbiamo perso tutto nell'arco di pochi secondi, ma Generali ci ha fatto sentire il proprio sostegno anche nel momento più tragico e questo ha significato molto per noi."

### LAURA CRAHAN — IRLANDA

Nel suo lavoro quotidiano Laura è a contatto diretto con i clienti e, come il

resto del team, è pienamente consapevole di quanto sia importante comprenderne le aspettative individuali e offrire servizi personalizzati per garantire la loro soddisfazione. Laura tiene molto a sottolineare, "Noi di Generali lavoriamo per prenderci cura dei nostri clienti e ci impegniamo ad adeguare il nostro stile alle esigenze dei singoli clienti, perché ognuno è diverso."

La signora Kathleen Hill è una delle clienti più affezionate di Laura e un esempio di come l'attenzione, l'impegno e una mentalità aperta possano davvero fare la differenza nel guadagnare la

fiducia e la lealtà dei clienti. La signora Hill, 92 anni, un'attenta investitrice della categoria expatriate, vive a sud dell'Equatore da molti anni. Il suo primo piano di investimenti sottoscritto con Generali International risale all'ottobre del 1991.

Com'è naturale, la sua età e la sua posizione geografica hanno influenzato la gestione dei suoi investimenti, ma Laura e il team hanno sempre dato il massimo per assicurarsi che la signora Hill riceva sempre il tipo di servizio che desidera. Laura spiega, "Certo, la tecnologia ha cambiato drasticamente il ritmo e i metodi di comunicazione, ma dobbiamo mantenere comunque un atteggiamento flessibile per soddisfare clienti come la signora Hill, che prediligono un approccio più tradizionale e pratico nelle operazioni con Generali International. Nel corso degli anni abbiamo sviluppato un rapporto molto stretto con la signora Hill e gestiamo i suoi investimenti con grande orgoglio; ogni qualvolta arriva una sua richiesta, il team la accoglie con grande entusiasmo."

La signora Hill ha commentato: "Con il passare degli anni si è creato un rapporto molto ravvicinato tra me, Laura e il team di Generali; il livello di servizio e attenzione che ricevo è davvero straordinario. Si può dire che siamo diventati amici, e spero che questa amicizia possa continuare a lungo."



WILLIAM MURPHY (INFOMATIQUE)



Cobh domina Cork Harbour, in Irlanda, uno dei più grandi porti naturali del mondo. Questa pittoresca cittadina ha vissuto invasioni, ondate di emigrazione e svariate avventure marittime. Sul lungomare, una statua commemora Annie Moore, la prima emigrante sbarcata a Ellis Island

Da sinistra a destra: Laura Crahan, Claire Duffy, Linda Carr e Mary McGrath



# Guardando ai trend del futuro

**INTERVISTA CON ANNE LISE KJAER**

*di Nicolas Kiss*



## “Per mettersi nei panni del cliente è necessario creare un universo esteso di valori attorno al brand”

—Anne Lise Kjaer

Anne Lise Kjaer è una studiosa del futuro e fondatrice della società di consulenza Kjaer Global. Con le sue pubblicazioni, lezioni e presentazioni aiuta le organizzazioni internazionali a fare chiarezza sulla complessità intrinseca dell'affrontare il futuro. Alla fine di aprile, presso il Copernico Business Incubator di Milano, ha tenuto un'interessante presentazione di fronte ai membri del team Leave Your Mark di Generali dando loro nuovi spunti per il processo di creazione della strategia.

### Anne Lise, lei è una studiosa del futuro. Ma cosa significa precisamente e come lo è diventata?

Il mio ruolo consiste nell'aiutare le organizzazioni ad affrontare il percorso che le attende e fornire gli strumenti necessari per creare strategie intelligenti, una sorta di roadmap verso l'indomani.

Ho studiato design e filosofia del design, ovvero come guardare alle situazioni nel loro complesso e trovare i punti in comune, ed è così che mi oriento in questa realtà così complessa e in rapida evoluzione. Molte società hanno a disposizione moltissimi dati ma hanno bisogno di aiuto per identificare le tendenze e i fattori che le condizionano.

### Spesso il futuro è associato allo sviluppo tecnologico. Qual è la sua definizione di futuro?

Tenterò di riassumere il mio punto di vista con un pensiero che ho condiviso con il team Leave Your Mark di Generali. “Il futuro non è un luogo ipotetico verso il quale ci stiamo dirigendo. Noi creiamo il futuro.” In altre parole, tutti contribuiamo a dare forma al mondo di domani attraverso le scelte che compiamo oggi.

Il futuro coinvolge un numero infinito di aspetti: il modo in cui organizziamo la società, il modo in cui passiamo il tempo, consumiamo e raccogliamo le risorse. La tecnologia ha un ruolo importante e ci offre un'idea degli stili di vita del domani, ma la sua evoluzione dipende dalle nostre scelte.

### Quali strumenti utilizza per identificare i trend del futuro? Una sfera di cristallo?

Absolutamente no! Alla Kjaer Global, ci avvaliamo del contributo di antropologi, sociologi, designer ed esperti in altre discipline e monitoriamo costantemente i cambiamenti e i nuovi sviluppi nelle diverse aree che influenzano l'andamento del mondo.

Raccogliamo quindi i dati e li inseriamo in un Trend Atlas, una sorta di atlante delle tendenze, creando così delle proiezioni sull'andamento a breve e medio termine in un determinato ambito d'interesse. Si tratta di un lavoro complesso; il mio ultimo libro, *The Trend Management Toolkit – A Practical Guide to the Future*, è un ottimo punto di partenza per comprendere gli aspetti pratici della mappatura dei trend.

### Le società che vanno incontro al processo di elaborazione di una nuova strategia si trovano a dover identificare sfide e opportunità emergenti. Quali sono i segreti per far sì che vengano tenuti in considerazione tutti i fattori che possono influenzare lo scenario aziendale?

È essenziale trovare un equilibrio perfetto tra questi quattro elementi: People, Planet, Purpose e Profit. A questo scopo, ritengo che il Trend Atlas sia uno strumento molto efficace. Esso funziona come una bussola, consentendoci di adottare una prospettiva multidimensionale, di considerare sia i rischi sia le opportunità e di tracciare tutti i collegamenti alla base di una pianificazione intelligente del futuro.

### Guardiamo più da vicino la clientela del settore assicurativo. Oggi i clienti

**hanno più poteri e libertà che mai nella scelta di prodotti e servizi. Su che cosa possiamo aspettarci che i clienti del futuro, in particolar modo la generazione del nuovo millennio, baseranno le loro decisioni? In che modo le società dovranno cambiare il loro approccio per soddisfare le necessità di questi clienti e guadagnare la loro fiducia e lealtà?**

La risposta è racchiusa in una parola: semplicità. Tutti i brand devono rispondere a due domande essenziali: perché esistono e perché le persone dovrebbero scegliere di interagire con loro e investire nel loro business.

Molte società dovranno cambiare completamente mentalità, cominciando dall'analizzare se stesse dall'esterno – in altre parole, facendo un passo indietro e considerando ogni singolo livello operativo secondo la prospettiva del cliente, sia esso già esistente o potenziale.

Come ho scritto nel mio libro, le esperienze che generano coinvolgimento, ispirazione e conoscenza saranno fondamentali per qualsiasi brand di successo nel XXI secolo. Per mettersi nei panni del cliente è necessario creare un universo esteso di valori attorno al brand. I prodotti e i servizi dovranno soddisfare principi materiali, etici e valori, e saper rispondere in tono positivo alla domanda,





HELENE SANDBERG

## UN'AMBASCIATRICE MOTIVATA

Nel 2004, Anne Lise ha ricevuto il titolo onorario di Copenhagen Goodwill Ambassador per la diffusione del modello scandinavo nel mondo.

“Il mio ruolo consiste nel rappresentare e far conoscere al mondo una città straordinaria che conosco molto bene. I *Goodwill Ambassador* (“Ambasciatori di buona volontà,” *ndr*) risiedono all'estero ma seguono da vicino il loro paese, nel mio caso la Danimarca. Tramite le nostre reti estese di contatti, promuoviamo la città di Copenaghen per sostenerne la crescita a livello internazionale. Grazie a diversi progetti siamo riusciti ad attirare conferenze, società, talenti e a creare partnership strategiche con personalità internazionali di spicco. Porto avanti il mio ruolo di Ambassador con grande motivazione perché m'innamoro di Copenaghen ogni volta che vi faccio ritorno. Per me la città rappresenta uno stile di vita armonioso in cui la consapevolezza, le persone, la determinazione, l'autenticità e la qualità della vita sono essenziali; in altre parole, un'immagine di come il nostro futuro globale potrebbe (e dovrebbe) essere.”

“Come mi fa sentire questo prodotto?”  
In breve, prodotti e servizi dovranno soddisfare tutte le aspettative dei clienti e trasmettere loro sensazioni positive.

Le generazioni del nuovo millennio si aspettano soprattutto chiarezza nei rapporti con le organizzazioni, non soltanto come clienti ma anche come dipendenti (ricordiamo che entro il 2020 queste persone rappresenteranno metà della forza lavoro nel mondo). Oltre un terzo dei clienti del nuovo millennio ritiene che l'obiettivo principale delle aziende debba essere il miglioramento della società, pertanto le aziende saranno sempre più chiamate ad adottare l'approccio “4 P” – People, Planet, Purpose e, da ultimo, Profit.

Il concetto di Purpose è essenziale per il raggiungimento di tutti gli altri obiettivi.

**Parlando di “People,” è realistico prevedere che tra qualche anno le persone lavoreranno principalmente da casa e avranno più tempo libero, pur continuando a creare grande valore per il loro datore di lavoro? Quali sono le condizioni di sistema che possono provocare un simile cambiamento all'interno di una società?**

John Maynard Keynes riteneva che, entro il 2030, avremmo lavorato 15 ore a settimana perché avremmo guadagnato a sufficienza per condurre una “bella vita.” Questa prospettiva sembra improbabile oggi, ma le società sono comunque chiamate a riequilibrare il mondo lavorativo.

Molte grandi organizzazioni si stanno già muovendo nella direzione giusta offrendo postazioni mobili (*hot-desking*), tempo libero per l'innovazione e possibilità di lavorare da remoto. Esistono enormi benefici in questo, non da ultimo la possibilità di attirare e mantenere un più ampio pool di talenti. Le nuove generazioni avranno un ruolo chiave nell'influenzare il ritmo del cambiamento, perché vorranno lavorare per società che consentano loro di crescere a livello personale e raggiungere obiettivi di qualità.

**Viene posta molta attenzione sul concetto di “Purpose” come elemento**

**chiave sia a livello personale sia aziendale. Chiedo dunque a lei, Anne Lise: cosa la fa alzare dal letto la mattina?**

Amo la vita e amo quello che faccio; ogni giorno rappresenta una nuova opportunità per fare la differenza. Le persone sono fondamentali in tutto ciò: colleghi, clienti, famiglia e amici. Ho imparato che ispirare le altre persone è contagioso e ti fa sentire più forte e pieno d'ispirazione a tua volta.

**A livello aziendale, potrebbe spiegare in che modo una leadership ispirata dal concetto di “Purpose” possa essere l'elemento chiave in un'azienda per il raggiungimento di nuovi clienti, come anche nel saper attirare e trattenere dipendenti di talento?**

Il concetto di “Purpose” è uno dei pilastri dell'approccio delle “4 P,” in quanto agisce non solo come differenziatore ma anche come strumento per garantire che tutte le persone comprendano e condividano gli obiettivi della società. I leader ispirati da questo principio danno autorevolezza e controllo alle persone, e la passione e l'impegno che ne derivano sono visibili in ogni interazione con i clienti, consentendo alla società di distinguersi come brand autentico. L'autenticità è fondamentale per ogni brand del XXI secolo, e non può essere simulata.

8 Tendenze chiave 2015-2020 che influenzeranno le persone, le città e il business

[www.kjaer-global.com](http://www.kjaer-global.com)

IL PROGRAMMA "15% TIME TO THINK" DI 3M FAVORISCE L'IMPRENDITORIALITÀ

SMART ENTRO IL 2020, I SERVIZI URBANI "SMART" VARRANNO 400 MD\$

IL 33% DEI MILLENNIAL PENSA CHE MIGLIORARE LA SOCIETÀ DARÀ IMPULSO AL BUSINESS

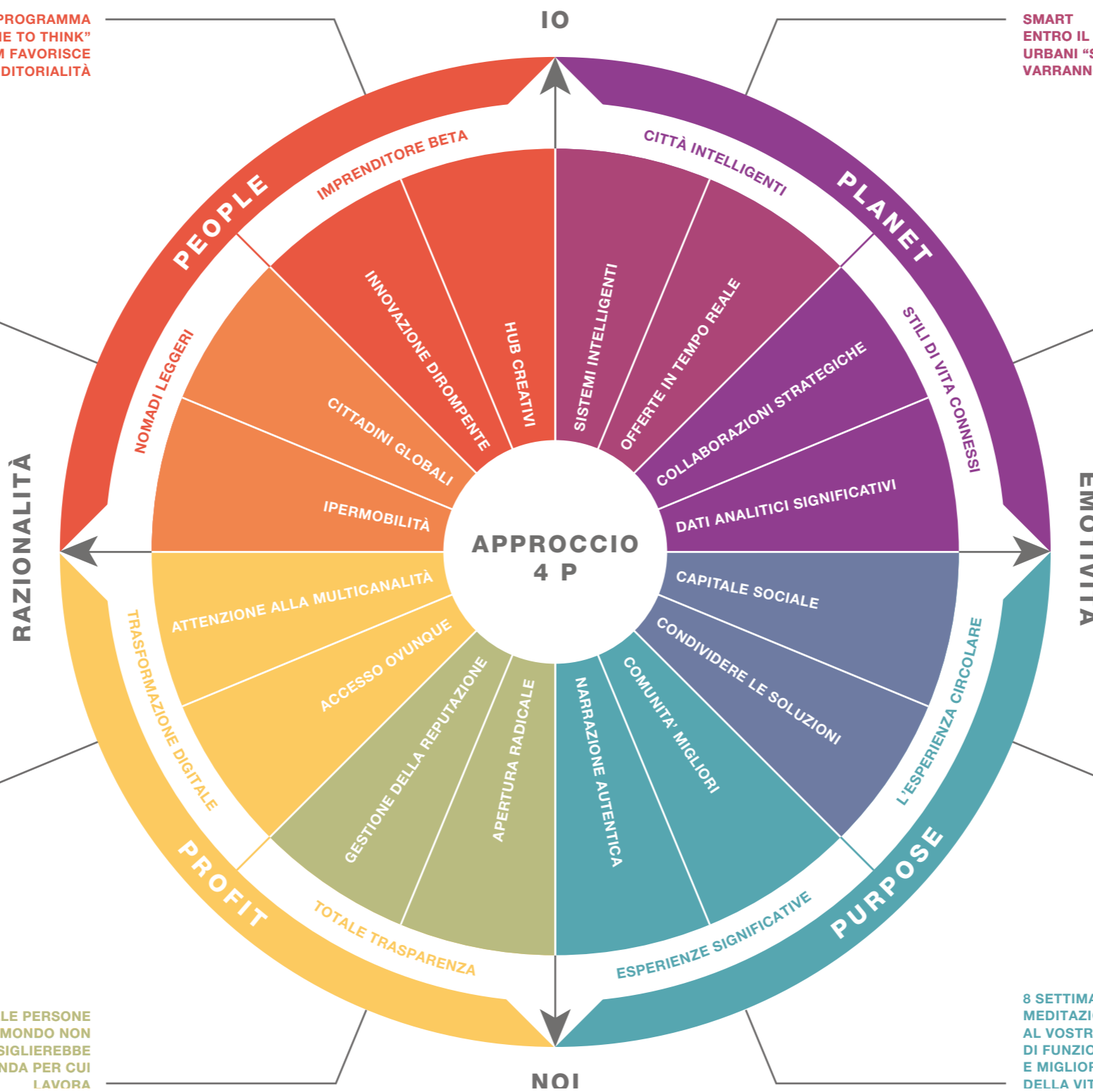
SI RITIENE CHE 50 MILIARDI DI DISPOSITIVI SARANNO COLLEGATI, ENTRO IL 2020, ALL'INTERNET DELLE COSE

LA CREATIVITÀ DIGITALE PUNTA A FARE UNA DIFFERENZA POSITIVA NELLA VITA DELLE PERSONE

3 PERSONE SU 5 PENSANO CHE CONDIVIDERE SIA MEGLIO PER L'AMBIENTE

IL 48% DELLE PERSONE NEL MONDO NON CONSIGLIEREBBE L'AZIENDA PER CUI LAVORA

8 SETTIMANE DI MEDITAZIONE PERMETTONO AL VOSTRO CERVELLO DI FUNZIONARE MEGLIO E MIGLIORANO LA QUALITÀ DELLA VITA







7 gennaio 2012, Stadio Ernest-Wallon. Incontro di rugby del campionato francese: Stade Toulousain — Lyon Olympique Universitaire

## Costruire una cultura dell'engagement

Un dipendente impegnato unisce la soddisfazione sul lavoro, l'impegno organizzativo, il coinvolgimento e il senso di autonomia. Assicura così il proprio successo e quello della propria azienda impegnandosi ad offrire sempre "qualcosa in più".

di Karin Arzt



La creazione di engagement, o partecipazione, tra i dipendenti fa parte di un approccio strategico mirato a incrementare l'impegno delle persone nei confronti degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione per cui lavorano, stimolandole a partecipare attivamente alla mission aziendale e rendendole orgogliose e desiderose di contribuire alla messa in atto e al successo della sua strategia.

Più le persone si sentono partecipi, più ameranno il proprio lavoro e avranno fiducia nell'organizzazione, intensificando così anche i propri sforzi per riuscire a dare sempre il meglio. Tra i dipendenti e l'azienda si viene dunque a creare un rapporto di dare e avere, in cui le persone non guardano soltanto alla propria realizzazione professionale, ma puntano al contempo al successo dell'azienda cercando di dare il massimo.

In passato il concetto di engagement era considerato un sinonimo di soddisfazione professionale e impegno, mentre il suo significato attuale è assai più ampio. Engagement oggi indica il saper coinvolgere realmente i cuori e le menti delle persone, e comprende tre livelli di partecipazione: "razionale," cioè quello che un dipendente pensa del proprio lavoro e della società; "emozionale," cioè che la persona percepisce nei confronti della professione e dell'azienda; e infine "motivazionale," cioè quanto la persona è disponibile a dare il massimo.

Questi tre elementi fanno parte del percorso di engagement, generandosi e rafforzandosi a vicenda. Le organizzazioni e le persone motivate da una forte partecipazione si appoggiano su valori forti e autentici, agiscono secondo principi di fiducia ed equità basate sul rispetto reciproco, in cui promesse e impegni sono concetti bidirezionali che coinvolgono datori di lavoro e persone e vengono compresi e applicati in profondità.

Un dipendente che si sente partecipe nella vita dell'azienda sarà maggiormente soddisfatto del proprio lavoro, impegnato a livello organizzativo, pienamente coinvolto e capace.

L'engagement è dunque un processo a doppio senso: da una parte le organizzazioni e i manager s'impegnano ad accrescere la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti, i quali possono decidere a loro volta il livello di partecipazione da dedicare all'azienda, dando e ricevendo sostegno reciproco.

Le prerogative dell'engagement sono due: si tratta, infatti, di un fenomeno misurabile e strettamente correlato alle performance aziendali. Di fatto, i datori di lavoro possono fare molto per intervenire sul livello d'impegno delle persone, ed è proprio questa caratteristica a rendere l'engagement un fattore strategico essenziale per il successo delle aziende.

## GARANTIRE SODDISFAZIONE TRA I DIPENDENTI E I CLIENTI

Un elevato livello di coinvolgimento e partecipazione tra i dipendenti offre vantaggi a tutte le parti coinvolte, in quanto rende l'azienda un luogo di lavoro gratificante e ottimizza le performance dei dipendenti.

Inoltre, l'engagement può avere risvolti concreti anche nella capacità di un'azienda di soddisfare e mantenere i propri clienti. Quando i dipendenti si sentono partecipi, promuovono attivamente la loro organizzazione, trattano i clienti con la massima attenzione e comunicano al meglio il valore dell'azienda, fornendo una migliore customer experience e creando lealtà tra i clienti. Un dipendente soddisfatto segue con attenzione i clienti migliori e più fedeli, che raccomandano l'azienda ai propri contatti aumentando così il margine operativo.

## BE OPEN. VALUE OUR PEOPLE: IL CONTRIBUTO DI GENERALI NEI CONFRONTI DELL'ENGAGEMENT

Le nostre persone sono il nostro brand. Negli ultimi tre anni Generali ha affrontato una profonda trasformazione a livello di gruppo: il nuovo capitolo della Strategy, avviata alla fine di maggio, prevede il coinvolgimento di tutti noi

in questo percorso di evoluzione, e la nostra partecipazione sarà un elemento fondamentale per la sua esecuzione. Generali è determinata a sostenere l'engagement come un elemento strategico della propria cultura aziendale: al suo interno, i leader e i manager ricoprono un ruolo essenziale nel dare opportunità, energie e ascolto ai dipendenti, a loro volta indispensabili per il raggiungimento del successo.

Oggi più che mai è essenziale sentirsi liberi di esprimere la propria opinione. In linea con i propri valori, Generali ha promosso il primo Global Engagement Survey nel giugno 2015, pensato per consentire ai dipendenti di manifestare idee e pensieri sulla vita professionale presso la Società. Obiettivo del sondaggio è misurare il livello di partecipazione, identificare punti di forza e nuove opportunità dando ascolto alle persone di Generali, per diventare un luogo di lavoro ancora più premiante e contribuire a sviluppare una cultura dell'engagement da consolidare sul lungo termine.

Il sondaggio permetterà ai leader e ai manager della Società di definire una serie di priorità e piani di azione per dare slancio alla concretizzazione della nostra vision e della nuova strategia e sostenerle nel lungo periodo.

## DÌ LA TUA

Nel giugno 2015, 71.000 dipendenti provenienti da 42 paesi diversi hanno partecipato a "Have Your Say," il primo Global Engagement Survey di Generali. Gli ottanta quesiti del sondaggio sono stati elaborati da Towers Watson, una società di consulenza indipendente, in collaborazione con alcuni senior leader, manager e focus group di Generali.

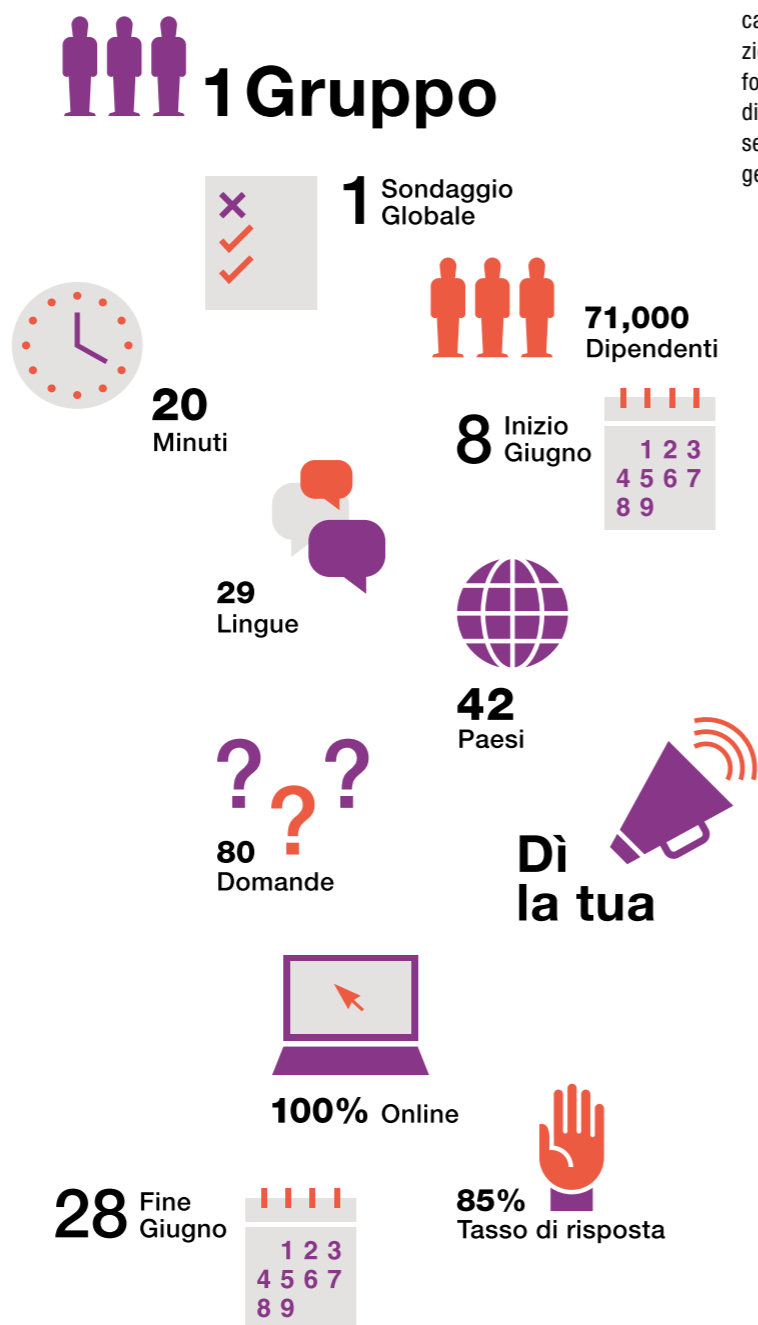
I dipendenti a tempo indeterminato, e in alcuni paesi anche quelli con contratto a termine, hanno ricevuto un invito via e-mail a partecipare al sondaggio online, disponibile in 29 lingue.

La partecipazione a "Have Your Say," di carattere volontario, ha offerto ai dipendenti l'opportunità di esprimere la propria opinione riguardo a Generali in quanto organizzazione, ma anche riguardo al proprio lavoro.

Il sondaggio si è svolto in modo del tutto confidenziale. A Towers Watson è stato affidato il compito di gestire il sondaggio e analizzarne i risultati, e sarà quindi impossibile per Generali ricollegare le risposte ai singoli dipendenti.

Le risposte non verranno dunque tracciate e saranno trattate a livello aggregato. L'esito globale del sondaggio sarà comunicato a tutti i dipendenti entro la fine di settembre, mentre la diffusione dei risultati a livello locale da parte delle unità regionali inizierà nel mese di ottobre.

Il sondaggio rappresenta il primo passo di un percorso più lungo, che prevederà l'identificazione, la messa a punto e la definizione di priorità, la progettazione, la comunicazione e l'attivazione di piani d'azione, e infine il monitoraggio dei progressi a livello globale e locale.



A destra: uno dei poster promozionali del primo global engagement survey di Generali. Nella campagna di comunicazione, sono state usate fotografie di dipendenti di Generali, in rappresentanza di tutte le aree geografiche del Gruppo.



# Business & Strategy

Molte società definiscono un piano strategico e finiscono poi per fare qualcos'altro. Solo poche di esse realizzano e ottengono quanto promesso. Inoltre, quelle che riescono a implementare il piano in anticipo sui tempi si contano sulle dita di una mano: noi di Generali, siamo riusciti ad ottenere entrambi gli obiettivi!

Durante l'Investor Day 2015, svoltosi a Londra il 27 maggio scorso, il nuovo piano strategico del Gruppo è stato presentato a più di 200 persone, fra analisti, investitori e giornalisti: un nuovo ciclo strategico scritto insieme ad oltre 300 colleghi del Gruppo, coordinati dal team "Leave Your Mark".

Forti di un stile di management che ha come tratti distintivi la disciplina, la semplicità e il focus sul core business, vogliamo diventare il "Leader del mercato

assicurativo retail in Europa" e offrire una costante crescita della liquidità e dei dividendi ai nostri azionisti. Puntiamo ad essere un operatore agile e grintoso, con un approccio semplice e intelligente, diventando in questo modo la prima scelta dei clienti.

Se sapremo rispettare queste direttive, miglioreremo la *customer experience* in tutto il ciclo di vita della polizza assicurativa, estenderemo le capacità dei distributori, producendo opportunità di up-selling e cross-selling, ed elaboreremo un'offerta assicurativa completamente nuova, basata su soluzioni semplici e intelligenti, piuttosto che su singole polizze.

Stiamo già lavorando in questa direzione, come testimoniato dalla nostra recente inclusione nell'elenco delle "50 società

più intelligenti del mondo" stilato dalla prestigiosa *MIT Technology Review*. Un riconoscimento su cui potrete leggere di più in questa sezione del magazine.

Sempre in questa sezione, l'intervista con il CFO Alberto Minali mette in evidenza le prossime sfide e le opportunità per il Gruppo e come la centralità del cliente sviluppi solidi rapporti con i nostri stakeholder. Per finire, vi parleremo del contributo offerto da Generali ad Expo 2015 tramite Help Desk, una soluzione assicurativa e di assistenza semplice e connessa, presentata in queste pagine come esempio di *best practice* del rinnovato atteggiamento del Gruppo nei confronti dei clienti.

*di Giovanni Giuliani  
Head of Group Strategy  
and Business Development*





FOTO: GIORGIO GRUZZA / ISTOCK PHOTO

## Condurre una vita sana

Generali sarà il primo assicuratore in Europa a lanciare una “assicurazione wellness”: un concetto totalmente innovativo che rivoluzionerà l’industria, motivando i clienti ad adottare uno stile di vita sano

*di Giampaolo Meloncelli*



## LE 50 SOCIETÀ PIÙ INTELLIGENTI DEL 2015

### GENERALI È FRA LE 50 SOCIETÀ PIÙ INTELLIGENTI DEL MONDO

Poche settimane dopo l'annuncio del nuovo piano strategico del Gruppo alla comunità finanziaria, avvenuto in maggio a Londra, Generali è stata inclusa nell'elenco delle 50 società più intelligenti del mondo, stilato dalla prestigiosa "MIT Technology Review". Questa inaspettata nomination è anche una testimonianza della completa indipendenza del Massachusetts Institute of Technology (MIT), la cui mission è di individuare le società che creano modelli di business di rottura facendo leva su tecnologie

innovative. Generali è l'unica istituzione finanziaria (e di conseguenza l'unica compagnia di assicurazioni) mondiale e la prima società italiana a far parte di questa classifica. L'aspetto più notevole di tale nomination è il fatto che Generali preceda molte società note per essere all'avanguardia della tecnologia, come Microsoft o IBM, e altre aziende distinte per le loro innovazioni *disruptive* e il loro rapido ritmo di crescita, come Uber.

Come ha affermato di recente il Group CEO, Mario Greco: "Questo prestigioso riconoscimento dimostra la capacità di una società italiana decisamente proiettata verso una dimensione internazionale di innovare e stimolare lo sviluppo, in

un contesto estremamente competitivo come il settore tecnologico. E conferma inoltre l'impegno del Gruppo Generali nei confronti di un modello di business più semplice e più intelligente, caratterizzato da un utilizzo intensivo della tecnolo-

### Generali nominata dal MIT Technology Review

gia e da servizi basati sulle esigenze e le esperienze dei clienti, con l'obiettivo di trasformare la compagnia nel leader del mercato assicurativo retail in Europa".



- Trasporti
- Informatica e comunicazioni
- Biotech
- Internet e media digitali
- Energia

Risultati pubblicati dal MIT il 20 luglio 2015

### MIT TECHNOLOGY REVIEW

**"Conduce conversazioni globali sulle tecnologie che contano"**

La *MIT Technology Review* è una rivista pubblicata dal Massachusetts Institute of Technology. Fondata nel 1899 come "The Technology Review", è stata rilanciata nel 1998. Nel 2011, La *Technology Review* ha ricevuto l'Utne Reader Independent Press Award per il "Miglior trattamento di temi scientifici/tecnologici". Medium globale innovativo e orientato al digitale, la *MIT Technology Review* seleziona e documenta le più importanti innovazioni "tecnologiche" del mondo, analizzandone l'impatto sulla vita quotidiana delle persone.

## VITALITY

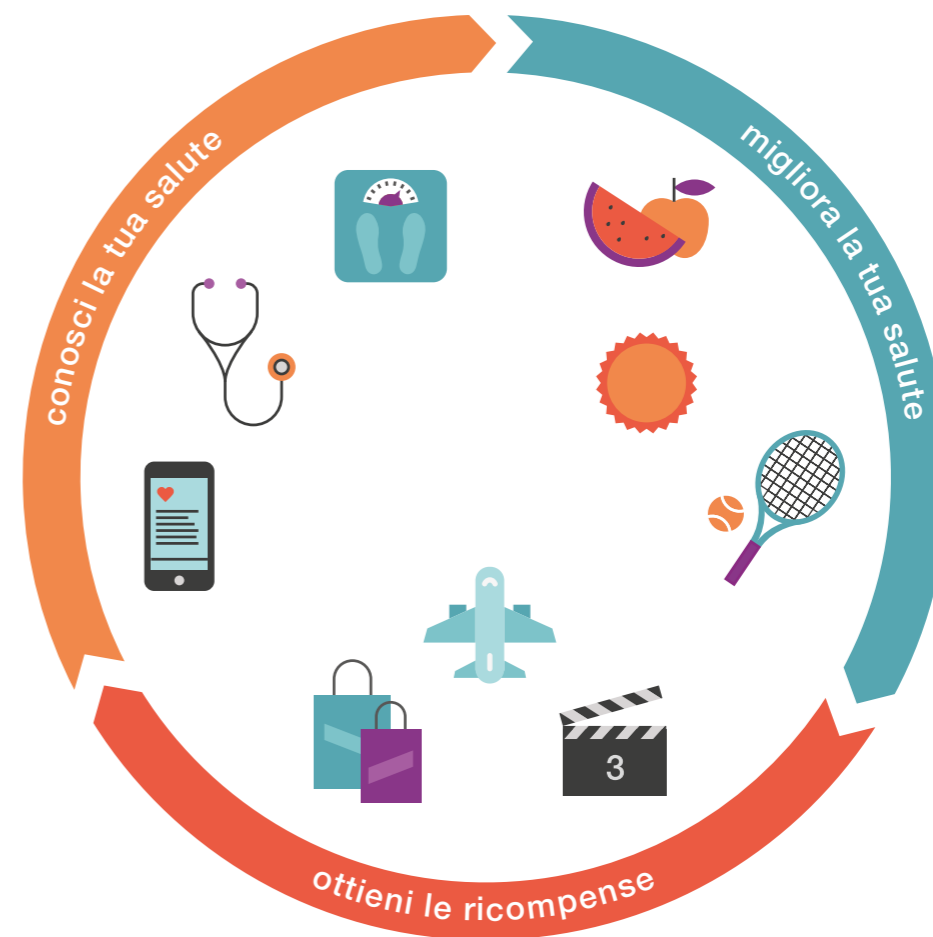
Con circa 6 milioni di aderenti in tutto il mondo, Vitality è la più grande soluzione mondiale di wellness basata su un approccio scientifico e incentivante, rivolta ad individui ed organizzazioni. Il programma è stato lanciato in collaborazione con Discovery, un gruppo con sede in Sudafrica, noto per essere una delle realtà più innovative nell'industria assicurativa. Il programma Vitality è stato avviato in Sudafrica e allargato poi alla Gran Bretagna, agli Stati Uniti, all'Asia e all'Australia. Vitality sta rapidamente diventando il principale programma globale di wellness. Discovery ha siglato un accordo esclusivo con Generali per l'Europa continentale.



che ha inventato e lanciato con successo il programma Vitality, il cui obiettivo finale è aiutare le persone ad adottare uno stile di vita più salutare. Vitality è stato già lanciato con successo in Gran Bretagna, negli Stati Uniti, in Asia e in Australia, attraverso partnership con assicuratori leader nei mercati locali. Grazie a questo programma, Generali sarà il primo assicuratore in Europa a proporre una "assicurazione wellness", un concetto radicalmente nuovo che rivoluzionerà l'industria, motivando i clienti ad adottare uno stile di vita sano e interagendo con loro in modo coinvolgente, più semplice e più intelligente.

Il programma si basa su un'idea molto semplice: i clienti che conducono una vita più sana si sentiranno meglio e usufruiranno di costi sanitari di base inferiori, con un beneficio anche per la società e il business.

È un fatto che i costi sanitari globali stanno crescendo ad un ritmo superiore al tasso di inflazione; ed è provato che l'attenzione ai comportamenti preventivi



La "MIT Technology Review" ha apprezzato in particolare l'iniziativa Generali-Vitality, lanciata di recente nell'area Salute e Protezione. Generali-Vitality è la prima di molte iniziative innovative che il Gruppo sta sviluppando sotto gli auspici dei suoi nuovi imperativi strategici, tutti accomunati da un solo obiettivo: proteggere e migliorare la vita dei nostri clienti.

## GENERALI-VITALITY

Generali ha siglato una partnership esclusiva con Discovery, un'innovativa società sudafricana in rapida crescita,

è insufficiente. I risultati del modello della Oxford Health Alliance, ancora più rivelatori, sottolineano l'impatto di tre comportamenti responsabili del 50% dei decessi su scala globale: l'inattività fisica, le cattive abitudini nutrizionali e il fumo. In altri termini, se decidiamo di fare più attività fisica, di mangiare meglio e di smettere di fumare, riduciamo le probabilità di contrarre le affezioni oggi responsabili della metà dei decessi su scala planetaria. L'obiettivo finale del programma Generali-Vitality

è di motivare i nostri clienti ad adottare uno stile di vita sano. I clienti saranno incentivati facendo ricorso a ricompense concrete legate a "scelte salutari". Le ricompense saranno di tipo e dimensioni diversi, ma tutte sono state concepite per aiutare i nostri clienti a vivere meglio. Il programma può contare su un'interessante rete di partner, composta da noti brand locali e globali. Ad esempio, tra i nostri molti partner ci saranno delle catene di palestre: in questo modo, se i clienti vogliono





frequentare una palestra ma la trovano troppo costosa, la loro quota di iscrizione sarà parzialmente coperta dal programma. Se i clienti vogliono fare esercizio fisico, ma non in palestra, potremo aiutarli ad acquistare le attrezzature di fitness presso nostri partner. Lo stesso vale per l'equipaggiamento sportivo e il cibo sano: offriamo al cliente una serie di opzioni fra cui potrà effettuare le proprie scelte. Per quanto la sfida della rinuncia al fumo, vogliamo offrire ai clienti dei vantaggi tangibili, per rendere più facile l'adozione di un nuovo stile di vita e aiutarlo a non rinunciarvi. "Il programma intende davvero permettere ai nostri clienti di vivere meglio e di fare scelte salutari, che creeranno valore per loro, per la società e per l'industria assicurativa nel suo insieme" spiega Giovanni

Giuliani, Group Head of Strategy and Business Development.

La nostra ricerca di mercato, svolta in diversi paesi d'Europa, conferma che i clienti sono entusiasti di questo approccio innovativo, che li motiva attivamente a condurre una vita migliore.

### Studi scientifici provano che la partecipazione al programma Vitality ha positivi effetti sulla salute

Generali-Vitality è il primo programma del suo genere, nell'industria assicurativa in Europa, ed è stato progettato con l'obiettivo finale di favorire l'adozione di comportamenti preventivi. I consumatori tendono a sopravvalutare la loro capacità e il loro

stato di salute e possono non comprendere pienamente la reale efficacia dei diversi approcci alla salute e al benessere. Inoltre, c'è ancora pochissima sensibilità verso i futuri vantaggi assicurati da uno stile di vita salutare, rispetto ai costi di prepararlo oggi. Il programma Generali-Vitality mostra l'impegno che il Gruppo sta assumendo nell'aiutare i clienti e la società a raccogliere queste sfide, contenendo i crescenti costi sanitari.

Generali Vitality è attualmente in fase di start-up ed è coordinato da un team interfunzionale e altamente motivato, dotato di grande talento e di spirito imprenditoriale. Per la prima volta nella storia dell'industria assicurativa in Europa, il team sta sviluppando un modello paneuropeo che offrirà alla clientela la medesima esperienza in vari paesi del continente. Il programma sarà in seguito adattato alle esigenze di ogni

### UNA RELAZIONE DI FIDUCIA

La nostra attività assicurativa si basa su una relazione di fiducia tra la compagnia e il cliente. Nel nostro Gruppo, conosciamo questo rapporto molto bene e ci impegniamo per approfondirlo continuamente.

Generali gestisce già immense quantità di dati dei propri clienti. Pensate solo a tutti i dati che elaboriamo per liquidare i sinistri nei rami salute o vita. Per questo, il Gruppo ha assunto fin dall'inizio una posizione molto chiara sull'importanza di mantenere i più rigorosi livelli di protezione dei dati in questa nuova iniziativa, basata su un'iniziativa totalmente volontaria dei clienti.

Le specifiche normative nazionali assicurano la protezione dei dati personali e Generali-Vitality sarà basata su un'infrastruttura totalmente conforme con le principali norme e requisiti regolatori in vigore e, in particolare, con gli standard e le procedure sulla privacy e la protezione dei dati.

L'ultima parola spetta ai nostri clienti. Tutto è nelle loro mani. Sono loro a decidere se aderire o no a qualsiasi programma e il nostro obiettivo, in Generali, è senza dubbio di fornire soluzioni che soddisfino le esigenze del maggior numero possibile di stili di vita nuovi ed emergenti. Per questo, il portafoglio assicurativo di Generali si sta espandendo. Generali-Vitality rappresenta semplicemente una soluzione nuova e innovativa che va ad affiancare l'offerta esistente, composta da tanti prodotti popolari e di successo che continueranno a soddisfare i bisogni dei clienti, oggi e in futuro.

specifico mercato, iniziando in tre paesi e passando poi agli altri mercati europei. Generali Vitality sarà il più grande cambiamento mai vissuto dal mercato assicurativo europeo. Ma attenzione, non è finita. Presto vi sveleremo altre novità!



# Customer Centricity: Priorità al cliente

*INTERVISTA CON IL GROUP CFO ALBERTO MINALI*

*di Rubens Pauluzzo*



FOTO: FABRIZIO GIRALDI



**Quando le economie sono in pieno boom, i governi sono rispettati e le imprese ammirate. Ma in tempi di crisi, si cerca sempre qualcuno da incolpare, rendendo le imprese e i loro board più vulnerabili. Cosa vuol dire essere CFO di una multinazionale in periodi di crisi economica?**

Fare il CFO di un gruppo multinazionale significa dare un indirizzo alle sue diverse anime e componenti operative, tenendo presente le esigenze di business che complessivamente la holding è chiamata a coordinare. Questo vale anche in tempi di crisi, quando è necessario migliorare l'attività di controllo, per capire meglio l'andamento economico del business, nel rispetto di una visione strategica di medio/lungo periodo.

**“La mia energia deriva dalla passione e dalla curiosità che nutro per il mio lavoro”**

**Stiamo assistendo a una continua evoluzione del ruolo del CFO. I board continueranno a fare affidamento su di esso per l'analisi dei rischi, ma sempre più ricercano informazioni anche sulle implicazioni a livello commerciale e finanziario dell'attività. Come vive il CFO il passaggio da un**

**ruolo eminentemente tecnico a quello di “leader commerciale” e vero e proprio partner del CEO?**

Il ruolo del CFO si è notevolmente evoluto negli ultimi dieci anni. In passato era una funzione eminentemente di controllo del business, mentre ora il CFO si sta sempre più trasformando nel volto pubblico dell'azienda verso il mercato. Il continuo contatto con il mondo degli azionisti, investitori, analisti e sottoscrittori del debito è ormai fondamentale. Occorre inoltre un sano equilibrio tra l'esercizio dell'attività di controllo e la gestione assieme agli altri business partner dei programmi di gruppo.

**Se fotografassimo il Gruppo in questo momento, cosa vedremmo nella foto?**

Generali può essere vista come un'auto che, ormai, ha risolto il tema del capitale, la carrozzeria, che le consente di stare sulla strada. In più, abbiamo dei buonissimi motori, vita e danni, e un ottimo team, la cui qualità è, a mio avviso, più alta rispetto a quella dei principali concorrenti. Disponiamo, però, di un motore

che consuma ancora troppa cassa, quindi troppa benzina, rispetto all'energia che è in grado di generare. Il salto culturale da fare è quello di rendere più efficiente il motore della nostra auto, facendo capire a tutti gli stakeholder del Gruppo che questo cambiamento va a beneficio di tutti.

**Le strategie non dovrebbero dirci cosa fare fra cinque anni. Esse evolvono nel tempo, come le opportunità.**

**Quali potrebbero essere i prossimi scenari dirompenti per il Gruppo e quali le opportunità per l'area del CFO?**

Le principali fonti di rischio/opportunità per gli operatori nel prossimo futuro saranno a mio avviso tre. Il basso livello dei tassi di interesse, spinti anche dal *quantitative easing* della BCE, richiede interventi sui prodotti assicurativi, in particolare vista una più dinamica gestione delle nostre passività. Dobbiamo cominciare a pensare a tecniche di capital management più innovative per diventare più agili ed efficienti, non solo dal lato dei costi, ma soprattutto gestione efficiente del capitale. Il secondo fattore di rischio è dato dalla grande massa di regolamentazione, spesso frammentaria,

non coordinata e confliggente: operiamo in 60 paesi, nel settore assicurativo vita e danni, con clienti Retail e Corporate. Seguire l'evoluzione della regolamentazione è un lavoro che sta diventando estremamente articolato. Il terzo elemento è il cambio di passo che abbiamo iniziato per rendere più effi-

cienti i motori vita e danni, aumentare stabilmente la remunerazione per i nostri azionisti, essere più attraenti sui mercati e quindi attirare nuovi flussi di investimento.

**Cosa significa Customer Centricity per l'area del CFO?**

Significa creare una relazione forte e duratura con tutti i nostri stakeholder partendo dalla centralità del cliente perché senza questa tutti gli altri obiettivi aziendali non sono perseguibili. Ciò è possibile solo se e nella misura in cui riusciamo ad avere piena consapevolezza del nostro business e siamo capaci di predisporre per i nostri clienti non più dei meri prodotti quanto delle vere e proprie soluzioni assicurative.



## 84% DEI CFO DICE...

84% dei CFO dice di aver bisogno di più input che mai per migliorare la capacità della propria società di offrire valore ai clienti. Ecco le competenze più importanti di cui, secondo loro, avranno bisogno:

Fonte: 6th Annual American Express /CFO Research Global Business and Spending Monitor

50%

Pensiero strategico



32%

Pensiero analitico



28%

Costruzione di alleanze interne



24%

Risoluzione dei conflitti



41%

Gestione del rischio



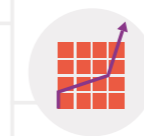
30%

Senso del business globale



27%

Relazioni con gli investitori



13%

Senso della logistica



**Alberto, lei è tornato in Generali alla fine del 2012, dopo una prima esperienza nel 1991. Nel frattempo il mondo è cambiato radicalmente, così come Generali. C'è qualcosa che l'ha colpita in modo particolare?**

Credo che abbiamo fatto un grosso lavoro in termini di miglioramento della qualità delle risorse umane. In Generali, vent'anni fa, i percorsi di carriera e l'attenzione verso le risorse umane erano francamente molto limitati. Ora, grande enfasi è stata posta sullo sviluppo di talenti interni, fondamentali per il nostro futuro. Un altro aspetto molto diverso è dato dalla struttura del Gruppo. Un tempo eravamo una federazione di entità praticamente indipendenti, con

una holding un po' lontana dal resto del Gruppo e meno capace di esercitare un'efficace attività di indirizzo e coordinamento. Adesso siamo più coesi. Conosciamo meglio le diverse entità e siamo più bravi a supportarle, mantenendo un equilibrio tra l'imprenditorialità locale, che deve essere preservata per fronteggiare la competizione dei mercati, e le regole e i processi che la holding deve definire per tutto il Gruppo.

**A tal proposito, in che tipo di impresa lei crede?**

Non credo nei modelli super centralizzati, modelli nei quali – solo per fare un esempio – si decide a Trieste la tariffa auto dell'Indonesia, dove tutta la conoscenza

del gruppo si concentra nella holding. Credo, invece, nei modelli in cui holding e unità operative collaborano per il raggiungimento dei risultati di gruppo. È dal successo di tutti che si pongono le basi per il successo individuale.

**Lei ha ricoperto molti ruoli come senior manager e creato una propria società di gestione del risparmio nel corso della sua carriera. A suo avviso, quali caratteristiche deve avere un buono stratega?**

Avere la capacità di chiedersi sempre qual è il futuro disponibile e quali siano gli strumenti necessari per raggiungere quel futuro. Questa continua domanda sulle prospettive permette, da un

lato, di cogliere le opportunità, dall'altro, di essere flessibile. Io non credo in una strategia che mi dica esattamente quello che sarò tra cinque anni. La strategia è in parte anche time-dependent. Cambia nel tempo, così come le opportunità. Il futuro nessuno lo conosce e la flessibilità è una caratteristica intrinseca dello stratega.

**Generali ha lavorato duramente per essere pronta a Solvency II. È riuscita a mantenere il passo con i concorrenti?**

È stato fatto un grande lavoro. Un paio di anni fa eravamo sicuramente in ritardo, ma negli ultimi 18 mesi abbiamo colmato la distanza. Dobbiamo ancora migliorare nell'utilizzo del modello, grazie al quale saremo in grado di mappare il Gruppo per comprendere sempre meglio come il capitale è allocato, remunerato e come può essere migliorata la nostra performance.

**Generali ha recentemente aderito all'Integrated Reporting framework. Secondo lei, perché è così importante comunicare brevemente e chiaramente il processo di creazione del valore dell'impresa? Come gestire questi sforzi di concisione con le esigenze di coloro che stanno rafforzando i controlli sul sistema finanziario (soprattutto in termini di gestione del rischio)?**

Il bilancio ha subito una trasformazione epocale. Da documento prettamente specialistico e poco user-friendly è diventato nel caso Generali uno strumento comprensibile, semplice e leggibile. Il modo tramite il quale vengono veicolate le informazioni al mercato non è solo più questione di forma, ma spesso di sostanza. Comunque, è logico che il bilancio debba contenere determinate informazioni e rispettare i regolamenti in vigore, ma come obiettivo deve anche avere quello di avvicinare le persone, avendo un respiro più ampio rispetto alla mera rappresentazione dei numeri.

**Alberto, lei è un uomo di numeri, ma un CFO non vive di soli numeri. Dove trova l'energia per affrontare le sfide del suo ruolo?**

L'energia la trovo nella passione per il lavoro che faccio, nella curiosità verso le attività che svolgo. La famiglia e condurre una vita semplice, fatta di letture e camminate, mi permettono di ricaricare le batterie.

**Ha mai vissuto un momento di difficoltà in campo professionale? Come lo ha affrontato?**

Un episodio importante si è verificato durante la mia attività di imprenditore quando il fondo che gestivo si è più che

dimezzato a causa del ritiro di capitali, che avevo in gestione, da parte di investitori colpiti dalla crisi finanziaria. In quel momento è iniziato un periodo molto difficile. Ciò nonostante, non ho mai perso la fiducia e, grazie anche al supporto della mia famiglia e dei miei più stretti collaboratori di allora, nel giro di qualche mese siamo riusciti a raccogliere altri capitali e a continuare la nostra attività gestoria. Rimettersi in cammino non è facile, ma non bisogna mai perdere la fiducia in se stessi nonostante le difficoltà.

Da destra Alberto Minali, Mario Greco, Gabriele Galateri di Genola all'Assemblea degli Azionisti di Generali del 2015



GIULIANO KOREN

## INTEGRATED REPORT

**Massimo Romano**  
Head of Group Integrated Reporting & CFO Hub



Integrated Report



L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è una coalizione globale di regolatori, investitori, imprese, *standard setter* e organizzazioni non governative volta a promuovere la creazione di valore come prossimo passo nell'evoluzione del reporting aziendale tramite un approccio integrato.

Il Reporting integrato (IR) illustra in modo conciso la strategia organizzativa, la struttura di governo, le performance attuali e le prospettive future che portano alla creazione di valore a breve, medio e lungo termine, inserendole nel contesto dell'ambiente esterno.

L'IIRC ha avviato il proprio progetto pilota raggruppando circa un centinaio di aziende. Generali è entrata a far parte del network nel 2011 e ha pubblicato il suo primo Report integrato nel 2003; oggi la Società è uno dei leader dell'IR Insurance Network, assieme ad Aegon.

Massimo Romano, Head of Group Integrated Reporting & CFO Hub (GIR), ha commentato:

“Il Reporting integrato sta cambiando radicalmente il nostro modo di pubblicare e diffondere i dati sulle performance consentendoci di raccogliere elementi sociali, ambientali e finanziari in un unico documento. Grazie a questo potente strumento, il nostro management è in grado di fornire un quadro complessivo della situazione e comunicare il nostro processo di creazione di valore nel tempo.”

In seguito alla sua esperienza in ambito IR, Massimo applica questi principi alla sua funzione interna per ottenere una comunicazione più trasparente con il suo staff sul processo di creazione di valore, e con il vantaggio aggiunto di migliorare il coinvolgimento del team. “L'Internal Integrated Report è un do

cumento 'smart and simple' che illustra l'organizzazione del GIR, i suoi target

strategici e le performance. Esso ci consente inoltre di misurare il nostro contributo al processo di creazione di valore del Gruppo parallelamente ad altri strumenti di misurazione delle performance aziendali, come la *balanced scorecard*. L'impegno di tutti è rivolto al raggiungimento di questi target e sono convinto che tutte le funzioni possano trarre vantaggio da questa nuova filosofia,” ha aggiunto.

“Dobbiamo abbandonare la tradizionale mentalità 'a silo' e in questo senso il pensiero integrato può favorire processi decisionali e aziAoni più integrate, avvicinare l'organizzazione ai capitali che utilizza o coinvolge, e infine migliorare le nostre vite professionali e lavorative,” ha concluso.





MILANO 2015

FEEDING THE PLANET  
ENERGY FOR LIFE

## Accelerare il pagamento dei rimborsi

L'Help Desk di Generali a Expo Milano 2015 offre alla clientela un portafoglio di soluzioni assicurative e di assistenza più semplici, connesse e personalizzate.

*di Cristiana Teodori e Sabrina Di Giorgio*





Il Gruppo Generali è al fianco di Expo Milano 2015 in qualità di Official Insurance Provider tramite Generali Global Corporate & Commercial (GC&C), la business unit internazionale dedicata all'Assicurazione Danni per le imprese di medie e grandi dimensioni di Generali Italia. Generali Global Corporate and Commercial si è aggiudicata la gara d'appalto europea per garantire la copertura assicurativa Danni e responsabilità civile durante la fase di costruzione, per tutta la durata dell'evento e per i dieci anni successivi alla realizzazione dell'opera.

Expo Milano 2015 è un evento di portata globale, una piattaforma internazionale che dovrebbe accogliere, secondo le previsioni, oltre 20 milioni di visitatori.

Per fornire un servizio completo rapido e facilmente accessibile in caso di sinistro, Generali Global Corporate & Commercial ha istituito in collaborazione con Expo Milano 2015 un Help Desk multilingua presso l'area espositiva per garantire assistenza immediata ai visitatori, molti dei quali provengono dall'estero. Vengono così unite nella fornitura di servizi, di assistenza e pronto intervento ai visitatori le sinergie dei team Operations and Claims di GC&C al know-how, all'esperienza tecnica e ai sistemi innovativi di Europ Assistance. L'Help Desk può contare sul supporto di 11

esperti e cinque team leader, organizzati in turni, con conoscenza delle tre lingue ufficiali dell'Expo (inglese, francese e italiano). Tutto il materiale fornito ai visitatori è disponibile nelle tre lingue. Ogni giorno, dalle 10 alle 23, sono presenti al Desk almeno due esperti.

di tutti gli altri sinistri è di due settimane dal momento dell'accettazione della denuncia.

Impegnandosi a garantire la massima efficienza ai propri clienti, Generali ha ideato un'apposita procedura di comunicazione per interagire con Expo Milano

### L'Help Desk di Generali si trova all'interno dell'Area Servizi di Expo Milano, nei pressi del Padiglione Italia

Grazie alla collaborazione tra GC&C e Europ Assistance, Generali è in grado di assistere i visitatori in tempo reale, elaborando e gestendo rapidamente grandi volumi di dati attraverso una piattaforma integrata.

Al contempo, la gestione tecnica dei sinistri tramite codici identificativi dedicati mira ad offrire ai clienti un'esperienza quanto più semplice ed efficace. L'obiettivo è di riuscire a gestire tutte le pratiche di sinistro dei visitatori stranieri durante la loro permanenza in Italia. Il Service Level Agreement prevede che il cliente riceva un primo riscontro entro tre giorni dalla ricezione della denuncia di sinistro, con tempi abbreviati a 24 ore per categorie speciali o protette. In alcuni casi, l'Help Desk potrà inoltre emettere rimborsi in tempo reale, mentre i tempi massimi previsti per il rimborso

2015 in tempo reale nei casi di massima priorità, e s'impegna a fornire al cliente una relazione mensile che riassume lo stato di avanzamento di tutte le richieste di sinistro presentate.

Ad Expo Milano 2015, grazie alla sinergia tra Generali Global Corporate & Commercial ed Europ Assistance, Generali potrà offrire alla propria clientela un portafoglio di soluzioni assicurative e di assistenza più semplici, connesse e personalizzate.



CLAUDIO SFORZA

L'Help Desk di Generali si trova all'interno dell'Area Servizi di Expo Milano, nei pressi del Padiglione Italia



CLAUDIO SFORZA



CLAUDIO SFORZA

## GENERALI GLOBAL BUSINESS LINES

Generali Global Business Lines, è il nucleo centrale dei servizi I per le aziende globali e alla clientela internazionale. In un mondo sempre più connesso, Generali tramite questa unica piattaforma, composta da Europ Assistance, Global Corporate & Commercial (GC&C), Generali Employee Benefits NetAwork (GEB) e Generali Global Health (GGH) vuole servire quello specifico segmento con un'offerta specifica in grado di soddisfare le loro complesse esigenze assicurative e di assistenza. I clienti internazionali, confrontati ad attività di particolare complessità rispetto alla clientela del segmento Retail, necessitano infatti di servizi e competenze specifiche. Ad esempio, per coprire rischi in determinati settori, come l'aviazione, il trasporto marittimo o i grandi progetti di ingegneria, GC&C richiede risorse e procedure altamente specializzate. Inoltre, le grandi aziende globali necessitano di servizi specifici, come Loss Prevention e Risk Engineering, gestiti da team internazionali coordinati a livello centrale.

## SAPEVATE CHE GENERALI HA PARTECIPATO ALL'ESPOSIZIONE UNIVERSALE DI MILANO DEL 1906?

di Luigi Tassone

L'esposizione internazionale del 1906 fu dedicata ai trasporti ferroviari e in particolare all'inaugurazione del traforo del Sempione, il collegamento ferroviario più rapido tra l'Europa settentrionale e occidentale.

Con i suoi 19.823 metri si trattava del traforo ferroviario più lungo allora realizzato, e rimase tale per oltre 75 anni, fino al 1982. Quest'importante opera d'ingegneria delle infrastrutture e dei trasporti aprì due temi particolarmente sentiti: l'internazionalizzazione degli scambi e la sicurezza sul lavoro; al tempo, gli scavi per la realizzazione dei tunnel erano infatti tra i lavori più pericolosi. Parallelamente, il tunnel rappresentò un nuovo modo di esprimere il trasporto ferroviario che, con l'elettrificazione, introduceva nuove tecnologie, nuove modalità e nuove velocità di trasporto.

In questo contesto Generali si presentò all'esposizione universale del 1906 come una delle più mature espressioni assicurative in tema di protezione contro gli infortuni, attraverso la controllata Società Anonima Italiana di Assicurazioni contro gli Infortuni (più conosciuta come Anonima Infortuni), che si stabilì con la sua sede centrale in Piazza Cordusio a Milano.

Con l'Anonima Infortuni, Generali esprimeva non solo una competenza tecnica primaria nel campo dell'assicurazione infortuni, ma anche un profilo internazionale e la capacità di intercettare nuovi profili di rischio derivanti dalla circolazione ferroviaria. Competenza, vocazione internazionale e innovazione sono stati quindi i tratti distintivi della presenza del Gruppo Generali alla manifestazione del 1906 – tratti che si ritrovano anche oggi nella nostra presenza all'Expo di Milano del 2015 indicando il DNA del nostro Gruppo.

Con oltre 200 padiglioni, l'esposizione del 1906 si svolse presso l'attuale Parco Sempione, che trasse il proprio nome da questa importante occasione, mentre l'altro sito espositivo è quello su cui oggi sorge lo spazio City Life.



### Servizi EXPO 2015

Una tabella contenente i dati statistici relativi alle polizze assicurative e agli infortuni, pubblicata dall'Anonima Infortuni in occasione dell'Esposizione Universale di Milano del

1906 – Immagine concessa dall'Archivio Storico Assicurazioni Generali, Versamenti OGG001131772



# Twist

“Un buon design è sinonimo di buon business”. La citazione è di Thomas J. Watson Jr., CEO di IBM, che investì nel design fin dagli anni '50, dopo aver visitato un negozio Olivetti nella Quinta Avenue di New York. I prodotti italiani dalle linee e dai colori raffinati, esposti in un ambiente luminoso ed elegante, fecero grande impressione su Watson ed influenzarono le future creazioni di IBM.

Il design ha un ruolo altrettanto importante per Generali. I clienti esigono, da un brand leader del proprio settore, una client experience fluida e noi stiamo creando soluzioni digitali per dispositivi mobili progettate proprio per soddisfare le esigenze degli utilizzatori e garantire le massime potenzialità ai nostri distributori.

In questo numero, abbiamo deciso di esplorare il nostro

impegno nel campo del design tradizionale, occupandoci di “Copernico” – una parte del nostro portafoglio immobiliare che accoglie un’azienda attualmente leader mondiale nell’evoluzione degli ambienti lavorativi – a dimostrazione che gli spazi in cui lavoriamo, viviamo e che ospitano le attività del nostro tempo libero, possono funzionare insieme, per migliorare il modo in cui interagiamo.

Patricia Urquiola approfondisce ulteriormente questo tema, nel suo articolo “Intercettare i trend futuri”. Che effetto fa produrre qualcosa di immateriale, come pianificare un oggetto, un habitat o un’opera architettonica? Per Patricia, significa migliorare la qualità degli oggetti di uso quotidiano e la qualità della vita, lasciando al tempo stesso un segno sulla propria epoca.

Generali sta estendendo il supporto offerto ai nuovi talenti del design in tutti i campi. Stiamo sostenendo International Talent Support (ITS), una piattaforma per lo sviluppo del design attiva in tutto il mondo. Il Premio Speciale Generali, assegnato allo stilista di moda maschile Aitor Throup, costituisce un riconoscimento alla sua visione innovativa e alle sue solide competenze tecniche. Generali supporterà le attività di Throup, fornendogli finanziamenti e copertura assicurativa.

Oggi, molte aziende di successo investono nel design per dare espressione al loro carattere, al loro brand e alla loro cultura di impresa. Un design elegante e funzionale facilita l’interazione fra utenti, prodotti e servizi.

*di Sarah Jane Brady  
Head of Group Employee Communications  
Direttrice di redazione*

# Copernico, l'ufficio di domani

Una nuova idea di workspace in cui la tecnologia e le soluzioni innovative sono al servizio di un cliente sempre più esigente.

di Paola Cabas



Un ambiente innovativo in cui competenze professionali e di business fioriscono grazie alle svariate opportunità di networking disponibili



C'è un nuovo stabile a Milano (in Via Copernico 38) che ha aperto le sue porte all'innovazione e alla condivisione, a tutti quelli che il loro talento lo vogliono mettere a sistema e a coloro che di talenti sono a caccia. Parliamo di Copernico, un palazzo che fa parte dell'ampio portafoglio immobiliare del Gruppo Generali.

Molto più di un edificio, molto più del concetto di ufficio a cui siamo abituati, Copernico è quello che viene oggi definito un business *incubator*, un *innovation hub*, o guardando alla sua essenza, uno spazio che ospita e promuove il lavoro, in un modo completamente nuovo. Un'esigenza sempre attuale.

A partire da gennaio 2015, dopo una prima fase di ristrutturazione iniziata lo scorso anno, hanno cominciato a prendere forma uffici, aree co-working e lounge, sale meeting, spazi eventi, bar, palestra, parco, playground e game room. Copernico ricopre una superficie interna di 15.000 mq a cui si aggiungono 2.000 mq di parco privato per un totale, una volta a regime, di 1.500 postazioni lavorative. Un numero davvero impressionante di servizi per un immobile unico nel suo genere.

Copernico è collocato nel centro di Milano, la città che oggi sta ospitando l'Expo2015, e nel cui tessuto sono insediate 533 delle 3711 start-up innovative

censite dal registro delle imprese delle Camere di Commercio d'Italia<sup>1</sup>. Un dato che vede il capoluogo lombardo nel campo dell'innovazione al primo posto in Italia.

Pietro Martani – fondatore di Halldis, la società che gestisce Copernico – ha dichiarato: “Il progetto, che è una piattaforma dedicata alla crescita e

quindi un modo innovativo di concepire gli ambienti lavorativi. Luoghi che si adattano alle esigenze di flessibilità dei mercati per offrire ambienti, servizi e sempre nuove occasioni di crescita per i loro clienti. Gli spazi, sia interni che esterni, sono stati pensati in modo che creatività, design e tecnologia si fondano in maniera funzionale, per agevolare il

### Una superficie interna di 15.000 metri quadrati per promuovere il lavoro in modo completamente nuovo

all'innovazione del business per aziende e professionisti, rappresenta il nostro contributo al Paese per cambiare passo. In Copernico sarà possibile coltivare relazioni e interessi favorendo l'incontro tra finanziatori, partner ed esperti, avvicinando così le aziende interessate ad innovare e a sostenere la crescita. Penso ad esempio ai venture capitalist che saranno a stretto contatto con le start-up, così da poter creare terreno fertile per vicendevoli influenze.”

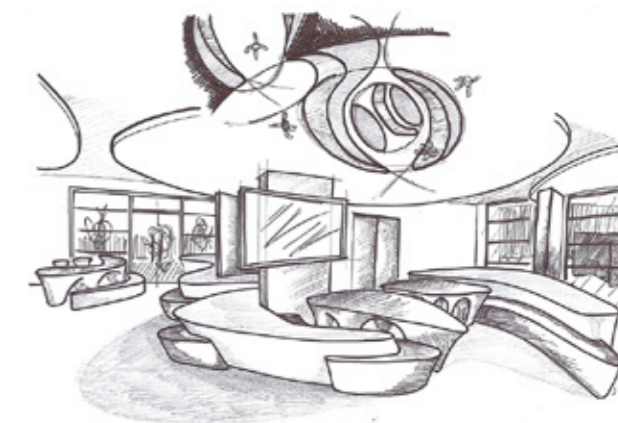
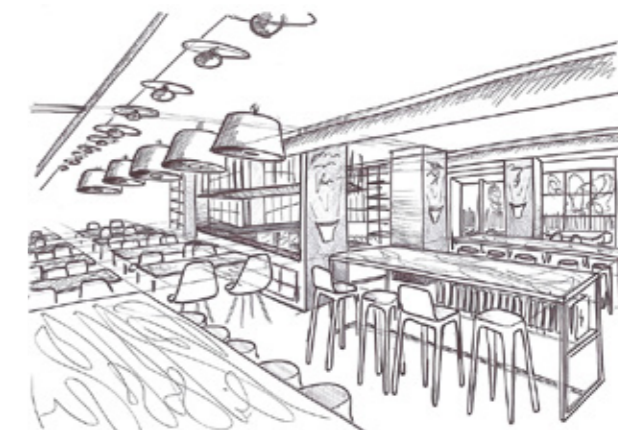
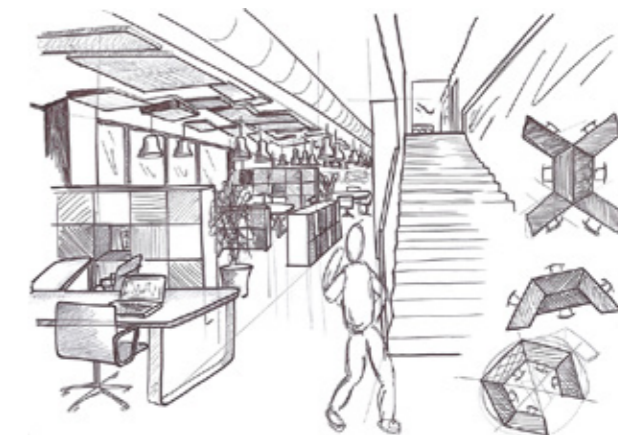
Il cliente a cui Copernico si rivolge è una figura relativamente nuova nel mercato del lavoro e ha necessità molto spesso diverse da quelle a cui si era abituati anche solo pochi anni fa quando si pensava alla progettazioni di uffici e servizi correlati. Copernico incarna

benessere e le relazioni interpersonali. Nel riqualificare l'immobile si è perseguito l'obiettivo di realizzare un ambiente lavorativo innovativo, dove poter sviluppare il business e arricchire la propria professionalità grazie alle molteplici occasioni di networking. Non solo un luogo quindi ma anche un motore per la crescita e un amplificatore di contenuti.

### PIÙ CHE UN LUOGO DI LAVORO, UNA VISIONE

Immaginando di camminare in questi nuovi spazi a guidarci deve essere una riflessione sul tema 'ufficio' nella sua accezione più classica, inteso come attività da svolgere in determinati spazi

Disegni: Studio DC10



Incontri informali  
nel Copernico Café

Lo skyline notturno  
di Milano

CLAUDIO SFORZA

fisici, privati o pubblici. Il modello che Copernico mette a disposizione dei suoi clienti prevede l'offerta non solo di uffici e sale meeting, ma soprattutto di soluzioni, spaziali e funzionali, studiate su misura e costruite per massimizzare l'incontro e la condivisione, dove fondere creatività e business. Parliamo di un nuovo modello di workspace basato sulla centralità dell'uomo, con una forte attenzione alle attività quotidiane, ai bisogni relazionali e alla ricerca dello spazio "perfetto" in cui far accadere tutto ciò.

"Siamo partiti da una riflessione sulla necessità di ripensare in modo nuovo i luoghi di lavoro, ponendo l'individuo al centro di spazi stimolanti e complessi e siamo arrivati a Copernico, un progetto che enfatizza le nuove dinamiche di fruizione degli uffici attraverso soluzioni architettoniche e di design friendly, morbide, che rendono comoda e accogliente la complessità odierna, favoriscono l'incontro, lo scambio, la condivisione, fattori irrinunciabili in una visione di sviluppo, di crescita, di definizione delle

idee e di acquisizione dei risultati" spiega il team milanese Studio DC10 formato da Marco Vigo, Alessia Garibaldi e Giorgio Piliego, che ha curato il progetto architettonico.

In particolare la flessibilità, il movimento e il continuo gioco di sconfinamento tra casa e ufficio sono i temi ispiratori del progetto, e questo approccio lo ritroviamo nelle varie anime che lo compongono, per offrire a chi vive quegli spazi un ecosistema efficiente e innovativo che agevola il benessere e la produzione di valore.

Startup, aziende, liberi professionisti, creativi, ricercatori: questi sono solo alcuni degli inquilini che in questi mesi stanno cominciando a popolare questa nuova casa, che secondo chi

scrive, in tempi diversi, in un divertissement che non considera i confini temporali, vedrebbe ben muoversi nei suoi ambienti un talento quale quello di Niccolò Copernico. Ci piace immaginarcelo nel parco, assorto ad osservare il cielo o meglio ancora sul tetto, ignorando la caotica metropoli sotto di lui, con gli occhi rivolti in alto, alle stelle.

*"Fra i molti e diversi studi delle lettere e delle arti, di cui si nutrono le menti degli uomini, stimo si debbano coltivare soprattutto, applicandovisi con grande passione, quelli che concernono le cose più belle e più degne di essere conosciute. E tali sono quelli che trattano delle divine rivoluzioni del mondo e del corso delle stelle, delle grandezze, delle distanze, del sorgere e del tramontare e delle cause degli altri fenomeni celesti, e che, alla fine, ne spiegano l'ordinamento. E cosa mai c'è più bello del cielo, che contiene sicuramente tutte le cose belle?"*

— Nicolaus Copernicus, 1473-1543,  
*De revolutionibus orbium caelestium* –  
Proemio al libro primo



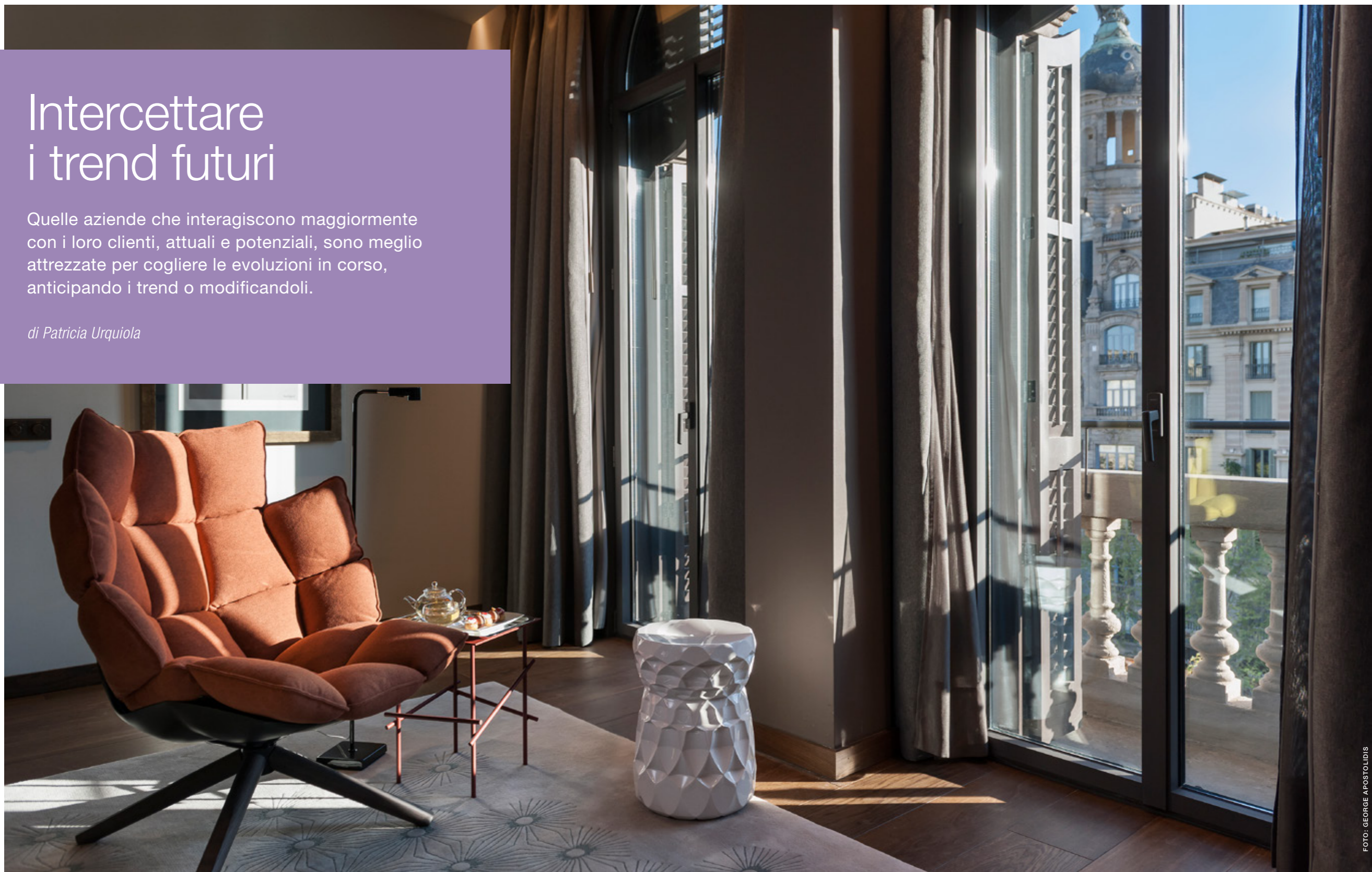
FRANCESCO NEGRI



# Intercettare i trend futuri

Quelle aziende che interagiscono maggiormente con i loro clienti, attuali e potenziali, sono meglio attrezzate per cogliere le evoluzioni in corso, anticipando i trend o modificandoli.

*di Patricia Urquiola*



Una delle nuove suite disegnate da Patricia Urquiola nel 2014 per l'ampliamento dell'Hotel Mandarin Oriental, già progettato dall'artista nel 2010

Chi è il mio cliente? Non esiste più una divisione netta tra tipologia di cliente e settore. Non esiste più una divisione geografica, temporale e culturale esclusiva. È aumentata l'accessibilità, la velocità e la qualità dell'informazione.

Abbiamo di fronte a noi infinite scelte, molte aspettative, ma allo stesso tempo

fortuna di lavorare su diverse tipologie di progetto, su diverse scale e in diversi settori: residenziale, hospitality, retail, workspace. C'è un'evoluzione continua e un crossover di esperienze tra un ambiente ed un altro.

I *decision-maker* non sono più poche persone al vertice di un'organizzazione

## I tempi di produzione e diffusione ci obbligano a prevedere le evoluzioni future attraverso la percezione

altrettante incertezze e insicurezze.

Quello che cerchiamo è la credibilità, la rassicurazione, una forma di empatia e una qualità, non intesa come esclusiva o divisiva, ma una qualità percepita, indifferentemente dal livello di prezzo. Ho la

o di un'azienda, ma team allargati da una parte e consumatori o gruppi di consumatori dall'altra. Le aziende che sono più in contatto con il proprio pubblico attuale e potenziale riescono a percepire evoluzioni in corso anticipandole o

correggendole. La qualità più preziosa e rara per un creativo è quella di riuscire ad "annusare l'aria," a leggere il contemporaneo.

I tempi di produzione e diffusione ci obbligano a prevedere un'evoluzione futura attraverso la percezione. Dal momento in cui si inizia a lavorare a un prodotto industriale o un progetto di architettura fino al completamento, possono passare mediamente tre anni. La durata sperata media di questi progetti sul mercato è tra i dieci e i vent'anni.

Dobbiamo visualizzare un futuro sul quale nessuno ha idee assolute su dove sarà la società, la tecnologia. Il cambiamento è continuo e le influenze che questo avrà sullo spazio intorno a noi ci spingono ad adattarci a nuovi bisogni, comportamenti e abitudini.

Cosa significa design? Cosa significa lavorare su di una materia inconsistente? Progettare un oggetto, progettare un habitat, un'architettura. Migliorare la qualità dei *tools for living* che tutti usiamo, che ci circondano, migliorare la nostra qualità di vita, aggiornare i nostri comportamenti, offrire una nuova funzione, riscoprire una tecnica, un segno della nostra storia.

Per quanto riguarda il settore dell'ospitalità ho progettato diverse tipologie di hotel. Un esempio interessante è stato l'hotel Mandarin Oriental di Barcellona, dove abbiamo ripensato i valori del brand, gli attori coinvolti e il modo in cui coinvolgerli. Gli elementi vincenti sono

stati l'integrazione dell'albergo alla città. Al *genius loci*, la storia, i flussi dei suoi cittadini e dei suoi visitatori. Un hotel è un microcosmo, una piccola città che funziona 24 ore al giorno, 365 giorni all'anno. Dove idealmente i suoi ospiti possono scegliere il livello di socialità di cui hanno bisogno. Dalla massima privacy a diversi tipi d'interazione. Una città visibile al servizio di chi la usa e una invisibile per i servizi e le infrastrutture che però ha uguale importanza.

Quello che l'ospite cerca sempre di più è una casa lontano da casa. Uno spazio ideale con le innovazioni che non sono ancora state introdotte nei progetti residenziali, ma allo stesso tempo la massima semplicità di utilizzo. Non vogliamo imparare dei sistemi complessi, ma tutto deve essere intuitivo e semplificato. Tecnologia nascosta, non impositiva. C'è una necessità di ridurre ogni tipo di inquinamento nella stanza: visivo, sonoro, olfattivo, luminoso. I nostri oggetti personali, i nostri vestiti, devono essere evidentemente differenziati dalla camera, non nascosti. Il tempo medio di occupazione di una stanza è di 1,6 notti. Il processo di prendere possesso e di lasciare lo spazio deve essere il più semplice possibile. Bisogna essere sufficientemente flessibili per adattarsi a diverse tipologie di clienti: turisti, business o come accade sempre più spesso entrambi.

Gli spazi residenziali privati si stanno liberando dalle suddivisioni scontate,



## Patricia Urquiola

Patricia Urquiola è nata a Oviedo (Spagna) nel 1961. Vive e lavora a Milano. Ha studiato Architettura al Politecnico di Madrid e al Politecnico di Milano, dove si è laureata nel 1989 con Achille Castiglioni. Nel 2001 apre il proprio studio lavorando nei settori del product design, architettura e allestimenti. Tra i suoi progetti più recenti in architettura: il museo del Gioiello di Vicenza, l'Hotel Mandarin Oriental di Barcellona, l'Hotel Das Stue a Berlino, la Spa dell'Hotel Four Seasons di Milano; progetti retail e allestimenti per Gianvito Rossi, BMW, Missoni, Moroso, Molteni, Officine Panerai, H&M, Santoni, e il concept generale di Pitti Uomo Firenze. Ha realizzato prodotti di design per le più importanti società italiane e internazionali, tra cui: B&B, Boffi Cucine, Moroso, Molteni, Mutina, Kartell, Agape, Rosenthal, Baccarat, Kettal, Kvadrat, Andreu World e Hansgrohe. Alcuni dei suoi prodotti sono esposti nei maggiori musei di arte e design, tra cui il MoMa di New York e il Museo della Triennale di Milano. Ha vinto diversi premi e riconoscimenti internazionali ed è Ambassador di Expo Milano 2015. Alta Quota" per Arte & Design. E' Ambassador di Expo Milano 2015

si adattano a un modo di vivere più flessibile, più personale, più aderente alle funzioni reali. Così si creano nuove unioni di spazi: la cucina per esempio si unisce al pranzo e quasi anche al living, diventando così una dimensione della socialità, che sia familiare o allargata agli amici. Cucine che si ispirano sempre di più a quelle professionali accorciando continuamente il tempo di introduzione delle innovazioni utilizzate dalla ristorazione al mondo domestico. Anche la camera da letto, il bagno e la cabina armadio diventano un habitat unico, dedicato alla privacy, alla cura del sé, all'intimità.

Negli spazi professionali, in quelli aperti al pubblico, c'è un nuovo atteggiamento rispetto al cliente: non c'è più una divisione intimidatoria tra chi offre un servizio e chi lo riceve. Stiamo progettando degli spazi in cui la comunicazione o l'attesa è facilitata da delle aree che assomigliano più a delle lounge che a delle situazioni convenzionali, dove si prova una sensazione di riservatezza, ma non di esclusione.

Quando progettiamo per il retail, la richiesta principale da parte del cliente, a parità di prodotto o location, è l'esperienza dell'acquisto, la transizione tra una prima sensazione di attrazione dall'esterno all'interno, senza sentirsi intimiditi, senza percepirla come un filtro, una separazione. Deve essere un'esperienza in cui ci si sente protagonisti, senza sentirsi osservati. Costruendo il proprio

Patricia Urquiola e un prototipo della poltrona Clarissa Hood di Moroso, una delle sue creazioni più famose



CONCETTA GIANNANGELI

percorso. Quasi un'esperienza teatrale, dove siamo attori e pubblico.

Ciò che accomuna tutte queste diverse soluzioni è che invece di progettare spazi statici, cerchiamo di pensare organismi dinamici, che si adattano all'uso e alle evoluzioni delle funzioni.

Non cambi drastici e netti tra periodi lunghi, ma continui miglioramenti ad un contenitore, la scatola, la struttura, che funziona pur aggiornando i singoli elementi. Siamo animali sociali, in continua evoluzione, così dovrebbero essere gli spazi in cui lavoriamo e viviamo. Creare un'interconnessione aperta tra sistemi centrali e device personali. Fare coesistere efficaci soluzioni digitali a più convenzionali e rassicuranti strumenti analogici; perché il tatto e il coinvolgimento e l'espressione del corpo, continuano a essere un valore, una necessità. Perché abbiamo bisogno di nuove soluzioni

ergonomiche, che non rincorrono soltanto un comfort fisico, ma anche e soprattutto un comfort mentale. Dove non siano i meccanismi del potere a dirigere la comunicazione, ma il potere delle idee.

Chi progetta uno spazio oggi, deve avere diverse capacità, dev'essere un sarto che fa un abito su misura, interpretando o prevenendo la contemporaneità. Allo stesso tempo deve avere il know-how del prêt-à-porter, perché le logiche di costo e di tempo lo impongono. Infine anche le capacità del fast fashion, per arrivare a un pubblico il più ampio possibile.

Il mio cliente sarà ogni componente della società, di ogni società, di ogni cultura, in collegamento con gli altri, in grado di misurare, giudicare e comunicare quello che gli viene offerto e quelli che sono i suoi bisogni, i suoi desideri, i suoi sogni.

Modular Anatomy ha segnato l'esordio della collaborazione tra Aitor Throup e il brand di abbigliamento Stone Island, avviata con la collezione autunno-inverno 2008. Reinterpretando il tradizionale "piumino", il progetto si è concretizzato in una metodologia innovativa di costruzione di questo tipo di capospalla. Nel suo tentativo di rimettere in questione il design tradizionale e di rendere omaggio all'approccio indipendente di Stone Island, Throup ha evitato gli approcci standard al cartamodello e alla cucitura, creando un capo eccezionalmente ergonomico



## ITS: un vivaio internazionale di talenti

Incoraggiando l'imprenditorialità, Generali sponsorizza International Talent Support (ITS), la piattaforma internazionale dedicata ai giovani stilisti di tutto il mondo.

di Belkis Ramani

### ASSICURARE UN FUTURO ALLA CREATIVITÀ E ALL'INNOVAZIONE: GENERALI E INTERNATIONAL TALENT SUPPORT

Per Generali fare impresa è un'attività sociale, di scoperta e d'interazione nei confronti delle comunità in cui è presente e di cui ascolta i bisogni, condividendo l'idea di crescita, di miglioramento e di realizzazione personale. Per questo Generali è sponsor della quattordicesima edizione di International Talent Support (ITS), la manifestazione internazionale per designer e stilisti di tutto il mondo, e sostiene il futuro della creatività e dell'innovazione con il Generali Special Award, che consiste in un premio in denaro e una copertura assicurativa per sostenere l'attività d'impresa.

L'edizione 2015 di ITS affronta il tema del "futuro" e del suo immaginario, con partecipanti provenienti dalle più prestigiose scuole di moda, accessori e gioielleria selezionate in tutto il mondo, invitati a presentare i loro migliori lavori sul futuro della creatività durante l'evento principale della manifestazione. Il vincitore del Generali Special Award 2015 è lo stilista argentino Aitor Throup, scelto fra i 54 finalisti delle edizioni passate. Aitor si è distinto per la visione innovativa e sperimentale, coniugate alla competenza tecnica, e per aver raggiunto la sintesi più efficace tra creatività e imprenditorialità. Franchin, ITS Founder and Director.

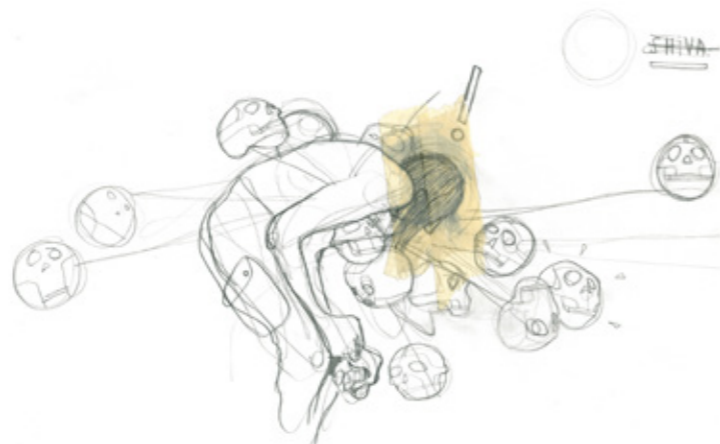
**A destra:** Aitor Throup riceve il Premio Speciale Generali durante la cerimonia svoltasi al Salone degli Incanti di Trieste. **Da sinistra:** Victoria Cabello, animatrice della serata; Aitor Throup; Emma Ursich, Head of Group External Communications and Corporate Identity e Barbara Franchin, Fondatrice e Direttrice di ITS.





## Aitor Throup

Nato a Buenos Aires nel 1980, Aitor Throup si è trasferito in Inghilterra all'età di 12 anni. La passione per gli abiti e il disegno lo portano, dopo la laurea, a completare un Master in Fashion Menswear presso il Royal College of Art di Londra. La sua acclamata collezione *When Football Hooligans Become Hindu Gods*, presentata a conclusione del percorso di studi, raccoglie una serie di elementi ispirati ai temi più svariati, dall'abbigliamento militare al simbolismo hindu, raccolti in un insieme di caratteristiche di prodotto uniche e trasformazionali. Grazie al suo approccio innovativo nei confronti della moda, alla volontà di andare oltre la tradizione e alla ricerca di nuovi strumenti espressivi, Throup ha riscosso un grande successo anche tra i critici, che lo hanno definito una delle figure più influenti del settore. Throup ha lavorato come Art Director e Stylist per le riviste i-D, Arena Homme+, V-Man, GQ Style e Dazed, mentre dal 2014 è consulente creativo globale per il marchio G-Star RAW.



Due bozzetti dell'artista, "Studio preliminare Mongolia" e "Shiva" sotto "Modular Anatomy"



**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

**In redazione**

**Alessandra Gambino**

+39 040 671149  
 alessandra.gambino@generali.com

**Paola Cabas**

+39 040 671552  
 paola.cabas@generali.com

**Rubens Pauluzzo**

+39 040 671814  
 rubens.pauluzzo@generali.com

**Gestione spedizioni**

**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
- Ilaria Baietti
- Daniele Baldino
- Claudia Barnaba
- Elena Berardi
- Bridget Brennan
- Linda Carr
- Isabelle Conner
- Ezio Fantuzzi
- Barbara Franchin
- Giuseppe Genelletti
- Sabrina Di Giorgio
- Fabrizio Giraldi
- Giovanni Giuliani
- Simon Guest
- Vanessa Jones
- Nicola Kiss
- Anindya Kusuma Wardhani
- Silvia Lorger-Michel
- Alberto Maestri
- Aaron Maines
- Diane Marie Moody
- Giampaolo Meloncelli
- Cristina Mura
- Camille Pellet
- Belkis Ramani
- Massimo Romano
- Giacomo Silvestri
- Claudio Sforza
- Cristiana Teodori
- Kristina Tool
- Patricia Urquiola
- Emma Ursich
- Valentina Zazzali
- Francesca Zuffi



FABRIZIO GIRALDI

La redazione del *bollettino*

**Fonte immagini:**

- (p.13) [www.flickr.com/photos/smoothgroover22](http://www.flickr.com/photos/smoothgroover22)
- (p.16) [www.flickr.com/people/cuxclipper1/](http://www.flickr.com/people/cuxclipper1/)
- (p.20) [www.flickr.com/photos/garryknight](http://www.flickr.com/photos/garryknight)
- (p.25) [www.flickr.com/photos/garryknight](http://www.flickr.com/photos/garryknight)
- (p.32) [www.flickr.com/photos/infomatique/](http://www.flickr.com/photos/infomatique/)
- (p.37) [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:ST\\_vs\\_LOU\\_-\\_21.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:ST_vs_LOU_-_21.jpg)
- (p.55) [www.flickr.com/photos/francesconegri/](http://www.flickr.com/photos/francesconegri/)