



DENARO
TEMPO LIBERO
ECONOMIA
LIFESTYLE

Capital

Classediori

NUMERO 485
(NUOVA SERIE)

OTTOBRE 2021

€ 4,50 *

Stipendi

I manager
da un milione

Jet

Quanto costa
l'aereo privato

Imprenditori

Chi vince e come
sui social

Grandi bellezze

Nei segreti
di Villa Torlonia

Professionisti

Gli italiani
al top in Europa

GIUSEPPE CRIPPA, FONDATORE TECHNOPROBE

Partire a 70 anni
con i figli e diventare #1
nel test dei microchip



* DA ABBINARE OBBLIGATORIAMENTE ED ESCLUSIVAMENTE MARTEDI' 26 OTTOBRE CON MERCATI FINANZIARI O ITALIA OGGI A EURO 4,50 (MFIO 2,00 + CAPITAL 2,50). IN TUTTI GLI ALTRI GIORNI CAPITAL A EURO 4,50

La magia è nei dettagli

Per noi l'eccellenza è la riduzione all'essenziale, la longevità di un design senza tempo e la gestione attenta delle risorse naturali. Per questo perfezioniamo ogni dettaglio. Vieni a scoprire la linea Excellence da Frigo2000.



La perfezione svizzera a casa vostra





Targa®

THE 4 × 4 OF THE SEA

THERE IS ONLY ONE ORIGINAL

T23.1 | T25.1 | T27.2 - NEW | T30.1 | T32 | T35 | T37 | T44 | T46 - NEW

www.targa.fi



Silicio d'Italia

di **Marco Barlassina**

Nello scorso numero di *Capital* vi abbiamo presentato alcuni dei tanti giovani italiani di talento che hanno attraversato l'Atlantico per trovare fortuna negli Stati Uniti. Si trattava di storie spesso contraddistinte da scarso o insufficiente supporto da parte delle istituzioni o del capitale privato del nostro Paese, che per spiccare il volo hanno dovuto insediarsi anche fisicamente al di fuori dei confini nazionali.

Nel numero che avete in mano riprendiamo questo ideale percorso tornando però in casa nostra. Perché, se l'area di Palo Alto in California esercita da 30 anni il ruolo di polo d'attrazione di imprenditori e startup, dove trovare esperti di intelligenza artificiale, robotica, centri di ricerca oppure incubatori e angel investor, in Italia si assiste a sviluppi più frammentati, spesso con la creazione di hub su base regionale. Ne sono un esempio I3P del Politecnico di Torino, H-Farm in Veneto, b-ventures a Bologna, Nana Bianca a Firenze, Luiss Enblabs a Roma, 56CUBE a Napoli. E si potrebbe proseguire con tante altre iniziative magari di dimensioni minori.

Ancora più spesso però le imprese di questo tipo costituiscono un patrimonio diffuso sul territorio, quasi

impossibile da aggregare in aree o «filieri» specifiche (secondo l'ultimo report pubblicato dal MISE in collaborazione con Infocamere, le imprese innovative in Italia sono 12.561 e nella classifica a livello regionale guidano, per numero di imprese: Lombardia, Lazio e Campania).

In molti casi queste iniziative sono nascoste anche agli occhi degli osservatori più attenti. È il caso della nostra storia di copertina di questo mese: un'azienda diventata leader mondiale in un settore di punta partendo dal classico garage, in perfetta simbiosi con le tante famosissime storie degli imprenditori della Silicon Valley. Con la differenza che in questo caso nel garage non c'era un giovane nerd ma un signore già ben oltre la mezza età, Giuseppe Crippa, e i suoi due figli. Oggi quel garage è diventato qualcosa di molto diverso: quattro poli produttivi distribuiti in diverse località della Brianza, 800 persone assunte in Italia nell'ultimo anno e altre 1.500 da assumere nei prossimi quattro, 550 brevetti attivi, un fatturato cresciuto in dieci anni del 4mila per cento, 11 sedi in tutto il mondo e un piede proprio in Silicon Valley, dove è stata acquisita un'altra azienda del settore.

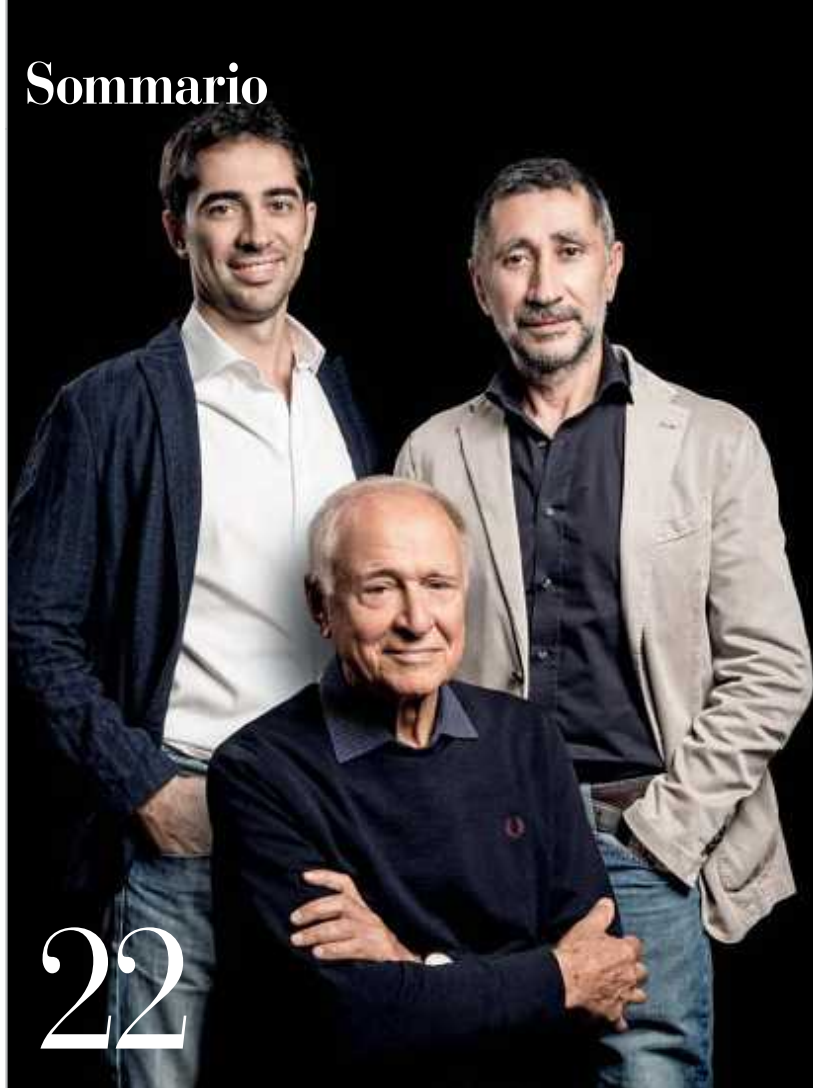
Il segreto? La genialità del padre

fondatore certamente, capace di progettare e realizzare una scheda per il controllo del funzionamento dei microprocessori che ha consentito a Technoprobe, questo il nome dell'azienda, di diventare un anello fondamentale nella catena produttiva di tutti i più grandi costruttori di semiconduttori del mondo, quei microchip che poi andranno a costituire il cuore intelligente degli smartphone o delle automobili di nuova generazione.

Il genio da solo però non sarebbe stato sufficiente a creare la storia di successo di cui vi parliamo nelle prossime pagine. Perché tanta parte del merito va ascritta anche a valori immateriali: la capacità di lasciare campo libero ai figli nella gestione dell'azienda (il nostro personaggio di copertina oggi ha 86 anni, anche se non lo si direbbe mai), la coesione di tutta la famiglia verso l'attuale guida del figlio Roberto Crippa, e il reinvestimento in azienda praticamente di tutte le risorse che anno dopo anno venivano generate.

Insomma, un mix perfetto, magari non sempre replicabile, ma sicuramente di grande ispirazione per tante aziende famigliari e per tanti imprenditori, siano essi giovani o degli scattanti veterani.

(©riproduzione riservata)



- 5 Editoriale**
di Marco Barlassina
- 10 Gente di Capital**
- 14 Gente di Capital/Class Editori**
35 anni di informazione
Guardando avanti
- 16 Gente di Capital/Avvocati**
Gli Studi Legali
che vincono sul territorio
- 18 In ascesa**
- 20 Appuntamenti**
- 22 Copertina**
Technoprobe: come si crea
una Silicon Valley in Brianza
- 26 Inchiesta**
La carica
dei social ceo



- 34 Creatori di valore**
Paolo Vitelli, Azimut Benetti:
sulle vette restando a bordo
- 38 Creatori di valore**
Luisa Todini,
Comitato Leonardo:
la qualità al servizio del Paese

- 40 Dossier**
Super manager
da un milione
- 54 Dall'archivio storico
di Capital**
Matteo e Luca Cordero
di Montezemolo:
vincere da figlio

EXCLUSIVE

UNA NUOVA DIMENSIONE DI UNICITÀ



TUTTO IN UNA CARTA

BENVENUTO IN UN MONDO DI SERVIZI DEDICATI.

Exclusive è la carta di credito che ti permette di accedere a tanti servizi riservati, con un'unica caratteristica comune: l'esclusività.

Per maggiori informazioni su Carta di Credito Exclusive chiama il **numero verde 800.303.303** dall'Italia o il +39 011.8019.200 a pagamento dall'estero.

SE LO SOGNI LO PUOI FARE E NOI TI AIUTIAMO A REALIZZARLO



   [intesasanpaolo.com](https://www.intesasanpaolo.com)

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali della Carta di Credito Exclusive, consulta il Foglio Informativo disponibile in Filiale e sul sito [intesasanpaolo.com](https://www.intesasanpaolo.com). La vendita dei prodotti e dei servizi è soggetta alla valutazione della Banca.

INTESA  **SANPAOLO**

Dall'archivio storico



- 84 Professionisti**
In cima al mondo
- 92 Denaro**
Più ricchi meno smart
- 93 Denaro**
L'acquisto online
un passo alla volta
- 94 Denaro**
Con lo sguardo
verso Levante
- 96 Denaro**
Proptech a domicilio



- 61 Territori**
Trentino: per fare
un palazzo ci vuole il legno
- 66 Far carriere in...**
Sanofi: al lavoro
per guadagnare in... salute
- 70 Aerei**
Anche il jet è in sharing
- 74 Brand Identity**
Venini: un soffio d'arte
- 77 Bere bene**
Strada Ferrata:
gli «scozzesi» di Monza
- 78 Portfolio**
Roma inedita



@whitesandofficial

WhiteSand

white-sand.it



L'asimmetria vincente di **Perotti**

Pioggia di medaglie per Sanlorenzo, il cantiere navale di Ameglia, nato per «fare Yacht su misura dal 1958». Mentre per il quarto anno consecutivo si è aggiudicato il Best Managed Companies di Deloitte Private, per l'efficacia del suo modello di business, i nuovi modelli asimmetrici, presenti al Cannes Yachting festival, hanno raccolto una doppia vittoria ai World Yachts Trophies: SL120A e SL90A hanno ricevuto premi per il Best Layout e la Best innovation. Al Monaco Yacht Show ha portato 62Steel e 500Exp che, con nove unità vendute e 11 in costruzione, registra numeri da record. Numeri da record anche per la semestrale del Cantiere guidato dal Cavalier **Massimo Perotti** che hanno spinto il gruppo

a rivedere al rialzo la guidance 2021, supportata da ordini che al 31 agosto superavano il miliardo di euro. «Approviamo la migliore semestrale della storia di Sanlorenzo», ha spiegato Perotti. «Un risultato di cui siamo particolarmente fieri e che è stato raggiunto a valle di un periodo tra i più sfidanti a livello mondiale. La nostra capacità di sviluppare un prodotto dalle caratteristiche uniche e di offrire ai nostri armatori un servizio completamente personalizzato è la leva principale della nostra crescita». L'impegno nello sviluppo sostenibile ha spinto il cantiere a siglare un accordo con Siemens Energy per ridurre l'impatto sull'ecosistema marino. In attesa che la medaglia più preziosa arrivi dall'ambiente.



Il nuovo traguardo di **Ennio Doris**

A quarant'anni dal famoso incontro di Portofino (propiziato da *Capital*) con Silvio Berlusconi, da cui nacque Programma Italia e successivamente Banca Mediolanum, **Ennio Doris** ha deciso di dimettersi dalle cariche di presidente e di amministratore del gruppo da lui fondato.

«Superando la soglia degli 80 anni penso sia venuto il momento di ridurre almeno in parte il mio impegno quotidiano nella banca», ha sottolineato Doris. Il board e il collegio sindacale hanno proposto all'unanimità la nomina di Ennio Doris a presidente onorario. Partito come ragioniere da un paese agricolo del Veneto, Doris è stato l'artefice di un vero e proprio cambiamento di approccio degli italiani verso il risparmio, ma anche di un innovativo modo di proporre soluzioni bancarie, assicurative e di risparmio in forma integrata. Innovazioni che gli sono valse il conseguimento della Laurea ad honorem in Scienze Commerciali e un Master ad honorem in «Banca e Finanza».



Matteo Del Fante Alumnus dell'anno

Matteo Del Fante, a.d. e direttore generale del gruppo Poste Italiane, è l'Alumnus dell'anno 2021: il riconoscimento è stato conferito dalla Bocconi Alumni Community (oggi oltre 120mila membri raccolti in 69 chapter nel mondo) per aver trasformato Poste Italiane, l'azienda che guida da quattro anni, in una eccellenza italiana e per l'impegno per rendere efficace la campagna vaccinale durante l'emergenza da Covid-19.

DORIANI
MILANO 1972

www.dorianishop.com



Alessandri sempre più chic

Nerio Alessandri ha messo a segno un altro colpo da maestro, la collaborazione con Dior per una edizione limitata dedicata al wellness in casa, che sarà in vendita da gennaio nelle boutique Dior di tutto il mondo. «L'obiettivo è quello di ispirare le nuove generazioni al wellness e offrire alle persone la possibilità di vivere un'esperienza unica e irresistibile», ha detto orgogliosamente il fondatore di Technogym Nerio Alessandri.



Le stilo letterarie di **Verona**

Appena inaugurata la nuova boutique di Milano, in via San Pietro all'Orto, **Cesare Verona**, presidente e a.d. del brand Aurora, incassa un'altra soddisfazione: il secondo posto al Premio Letteratura d'impresa, concorso promosso da Festival Città Impresa di Vicenza. *Questione di Stilo*, il romanzo delle penne Aurora, racconta una storia lunga cent'anni che Verona, quarta generazione della famiglia alla guida del brand, ha scritto insieme con il giornalista Adriano Moraglio.



Gucci e la Carbonara

Gucci Osteria Beverly Hills (Los Angeles) è stato premiato con una stella Michelin nell'edizione 2021 California. Merito della squadra di cucina, sotto la direzione di Massimo Bottura, capitanata dal giovane chef italiano **Mattia Agazzi**, che ha conquistato i giudici con piatti come la Uni Carbonara, reinterpretazione marina del piatto romano, con ricci di mare di Santa Barbara, tagliolini all'uovo e calamari tritati come fossero guanciale. Intanto è stata appena inaugurata anche la terza Gucci Osteria da Massimo Bottura a Tokyo, guidata dallo chef Antonio Iacoviello.



E-COMMERCE CON DHL? LA "E" STA PER EFFICIENZA.

Nessuno è più esperto di DHL nell'e-commerce globale. Pensa al tuo business. Noi ci prendiamo cura di tutto il resto. Dai servizi per l'e-commerce alle opzioni di consegna flessibili, con noi resterai **al passo coi click**.

Scopri come -> [dhl.com/ecommerce](https://www.dhl.com/ecommerce)



AL PASSO COI CLICK

Class Editori ha celebrato il compleanno ripercorrendo le tappe della propria storia, fatta di progetti e innovazione



35 anni di informazione Guardando avanti

«**P**ortiamo molto bene i nostri 35 anni, ma più di tutto pensiamo ai 35 che abbiamo davanti a noi». Con queste parole di Angelo Sajeve, consigliere delegato di Class Editori e presidente di Class Pubblicità, è stata inaugurata l'installazione multimediale *Options of Next 35*, che dal 20 al 28 settembre ha costi-

tuito un irresistibile polo d'attrazione in Piazza San Babila a Milano. L'installazione è stata ideata dall'architetto Italo Rota in occasione dei 35 anni di attività di Class Editori. Con un doppio display alto 6 metri e largo 8, l'installazione è stata pensata come punto di equilibrio tra la storia e il futuro, tra l'anima analogica della casa

editrice, nata con il mensile *Class* e il settimanale *MilanoFinanza*, e quella tecnologica, e oggi, digitale che da sempre caratterizza la sua proposta informativa.

«Il significato di questa installazione è quello di comunicare quanto tutti i nostri media vivano e convivano bene insieme, in un connubio consolidato



E Renato Pozzetto diventa testimonial...

Due amici si incontrano, un giorno e per caso, dal barbiere. Un momento rilassato che, in tutta cordialità, diventa l'occasione per uno scambio di opinioni, in un confronto sui rispettivi 35 anni di vita e di lavoro, in un dialogo cordiale su informazione, successo, indipendenza, creatività e progresso tecnologico. Con una simbolica domanda finale: «Dove sarai tra 35 anni?». *Un giorno, per caso* è quindi il titolo del cortometraggio interpretato da Paolo Panerai e Renato Pozzetto, amici da tempo. E in nome di questa amicizia l'attore ha accettato di partecipare al cortometraggio arrivato in un momento particolarmente felice della sua carriera: nei mesi scorsi infatti Pozzetto ha vinto il Nastro d'Argento e ha ricevuto la nomination ai David Donatello per la toccante interpretazione in *Lei mi parla ancora*, l'ultimo film del regista Pupi Avati. Diretto da Gigi Piola, con la fotografia firmata da Alessandro Bolzoni, il cortometraggio è visibile su milanofinanza.it/optionsofnext35.Taaac!



Nelle foto, l'installazione multimediale Options of Next 35 celebrativa del trentacinquesimo compleanno di Class Editori. In basso, a sinistra, Angelo Sajeve, consigliere delegato di Class Editori e presidente di Class Pubblicità; a destra, Paolo Panerai, editor-in-chief e ceo di Class Editori, con Renato Pozzetto.



tra quotidiani, periodici, televisione e internet», ha dichiarato Sajeve. Sullo schermo vengono trasmessi contenuti originali come *Un giorno, per caso*, il cortometraggio interpretato da Paolo Panerai, fondatore di Class Editori con altri 15 giornalisti, con la partecipazione straordinaria di Renato Pozzetto

L'attore, presente all'inaugurazione, ha promesso di fare da strillone d'eccezione per il numero speciale di *MilanoFinanza* del prossimo 7 dicembre, giorno del trentacinquennale dalla prima uscita del settimanale. Ma il palinsesto di contenuti dell'installazione ha ospitato anche un'anteprima di *Internet, Italia*, la docuserie in

onda su ClassCnbc da ottobre dedicata a un'altra ricorrenza fondamentale: il primo collegamento internet in Italia avvenuto nei laboratori del CNR di Pisa, proprio nei giorni della nascita di Class Editori. Il documentario che ripercorrerà la lunga strada di «esperienze e progetti, innovazione e cambiamento» dall'inizio della rivoluzione della rete a oggi. Un'associazione ideale tra Class Editori e internet che non è casuale, ha spiegato Sajeve: «Class Editori nasce insieme con questi strumenti e si è affermata anche grazie a questi strumenti. Poi il mondo è cambiato perché la digitalizzazione ha trasformato tantissimo il modo di fare editoria». Senza però mai perdere di vista la bussola, anche in un'epoca di disintermediazione tra le informazioni e il pubblico: «Quello che conta sono le notizie, che devono essere sempre verificate e certificate. In un mondo di fake news, oggi l'editore vale molto più di prima». 

(©riproduzione riservata)



GLI STUDI LEGALI CHE VINCONO SUL TERRITORIO

Presso le Officine del Volo di Milano si è tenuta lunedì 4 ottobre la prima edizione de *I migliori studi legali sul territorio 2021*, evento organizzato da *Capital* e *Class Editori*, con la conduzione di Silvia Sgaravatti.

Trenta gli studi premiati in 5 distretti territoriali (Lombardia, Nordovest, Triveneto, Centro, Sud e Isole), individuati tramite l'algoritmo di PBV Monitor secondo parametri scientifici riguar-

danti il numero dei professionisti, la tipologia dei clienti, la specializzazione, gli incarichi ricevuti e i risultati ottenuti e documentati con un'analisi incrociata dei dati.

La serata di premiazione ha seguito la giornata di incontri del Next Generation Italia, dedicata alla ripresa e alle opportunità per i territori. I video della serata sono disponibili sul sito www.classagora.it.



1



2



3



4



5



6



7



8



9



10



11



12



13



1 NICOLÒ ADAVASTRO, Studio Adavastro e Associati; **2** ANDREA STICCHI DAMIANI, Studio Legale Sticchi Damiani; **3** MARIA CLEME BARTESAGHI, SFL Studio Legale; **4** SANTI DELIA, Studio Legale Santi Delia; **5** FRANCESCO PAOLO BELLO, Deloitte; **6** EMANUELE GNUGNOLI, Poggi e Associati; **7** ANDREA VASAPOLLI, Studio Vasapolli e Associati; **8** VINCENZO JOSÉ CAVALLARO, Cavallaro e Associati Studio Legale Tributario; **9** RENATO BOGONI, Studio Bogoni; **10** LORENZO NOSELLOTTI, Kpmg; **11** MARIO OLIVIERO, Ndio Studio Legale; **12** DARIO MINELLA, Minella Studio Legale; **13** CRISTIANO CERCHIALI, Legalitax Studio Legale e Tributario; **14** ANGELO GITTI, Gitti and Partners; **15** FRANCESCO D'ANGELO, Tombari D'Angelo e Associati - Studio Legale; **16** EDOARDO FEA, Rsm Palea Lauri Gerla; **17** PAOLO STELLA MONFREDINI, Studio Legale Stella Monfredini; **18** MARCELLO MAGRO, Pedersoli Studio Legale; **19** FRANCESCO SIMONESCHI e ALESSANDRO TUFANI, Pedersoli Studio Legale; **20** ANDREA MORONE, Toffoletto De Luca Tamajo e Soci; **21** GIORGIO ALBÈ, A&A Studio Legale; **22** ENRICO TOGNI, Studio Legale Menichetti; **23** FILIPPO ZUCCHINELLI, PwC TLS Avvocati e Commercialisti; **24** MASSIMO CAMPA, Campa e Avvocati; **25** MAURIZIO D'ALBORA, Studio Carnelutti; **26** MICHELE BRIAMONTE, STEFANIA NUBILE e NICOLA MENARDO, Grande Stevens Studio Legale; **27** FRANCESCA SPADETTO e LUCA PONTI, Studio Legale Ponti & Partners; **28** LUCA GIOVE, Gr Legal; **29** ANDREA PUCCIO, Puccio Penalisti Associati; **30** CAROLA BOGGIO MARZET, Gebbia Bortolotto Penalisti Associati.

(©riproduzione riservata)



VACCARONO NUOVO CEO DI MULTIVERSITY

Fabio Vaccarone assume la carica di amministratore delegato di Multiversity, holding interamente rilevata dal private equity internazionale Cvc Capital Partners, in cui confluiscono l'Università Pegaso (UniPegaso), l'Università Mercatorum e Certipass: oltre 70 sedi di esame e circa 80mila studenti universitari e post laurea. Vaccarone, che da tempo fa parte del cda di Pegaso e coinvestirà con Cvc in questa iniziativa, lascia la carica di vicepresidente di Google e managing director di Google Italy. Precedentemente il manager ha lavorato in Bain & Company e ha ricoperto incarichi da amministratore delegato e direttore generale in varie società editoriali. Nell'ambito dell'operazione avrà il compito di guidare il gruppo universitario in questa nuova fase del suo sviluppo.

ANNA TAVANO E LA BANCA GLOBALE DI HSBC

Anna Tavano è stata nominata co-head of global banking continental Europe di HSBC. In aggiunta alle sue attuali responsabilità come head of global banking Italia, Tavano nel suo nuovo ruolo guiderà tutte le attività di global banking in Francia, Grecia, Irlanda, Lussemburgo, Paesi Bassi, Paesi nordici e Spagna. Entrata in HSBC nel 2018 come head of global banking Italy, ha svolto un ruolo strategico nel rafforzare le capacità di Investment e Corporate della banca nel Paese, incrementandone in maniera significativa la presenza sul mercato.



VILLANI È IL NUMERO DUE DI FEDERCOSTRUZIONI

L'a.d. di BTicino, **Franco Villani**, è il nuovo vicepresidente di Federcostruzioni, federazione di Confindustria che riunisce le categorie produttive di tutto il mercato edile e infrastrutturale, per un totale di 100 associazioni di settore e circa 30mila imprese. «Il modo migliore di portare al mercato e ai consumatori l'innovazione in questo settore», ha detto Villani, cui è stata assegnata la delega alla Tecnologia per l'edificio, «è quello di fare sistema tra filiere convergenti nella progettazione e realizzazione degli edifici».



DIEGO PIACENTINI

PRESIDENTE DI EXOR SEEDS

Ex top manager di Apple e poi di Amazon nonché commissario per l'Agenda Digitale, **Diego Piacentini** è ora presidente di Exor Seeds, venture capital di Exor. Con il gruppo guidato da John Elkann, che ha già investito in 40 startup, il manager, 61 anni, potrà «sostenere e affinare il talento di giovani imprenditori in Italia».



PER CAVALLARO NUOVE NOMINE IN AXA

Cinquant'anni, laurea in Ingegneria meccanica e MBA alla London Business School, **Salvatore Cavallaro** è il nuovo chief distribution officer di AXA Italia e sarà designato come futuro ceo di Quixa. Cavallaro, oltre 25 anni di esperienza manageriale in realtà multinazionali di cui dieci nel settore delle assicurazioni in Europa e in Italia, entrerà nel management Committee e riporterà direttamente al ceo di AXA Italia, Giacomo Gigantiello.



IL MONDODELVINO SI AFFIDA A **GOBBI**

New entry nel colosso vitivinicolo creato dal fondo Clessidra Private Equity Sgr tra le aziende Botter e Mondodelvino. Dopo aver assegnato a Massimo Romani, l'incarico di a.d. (era già a.d. di Botter), ora il fondo arruola nella squadra **Marco Gobbi** come direttore commerciale di gruppo. Il suo compito sarà di facilitare l'integrazione tra le varie aziende, coordinando e operando a livello di holding, le funzioni sales, marketing e trade marketing di Botter e delle altre aziende del gruppo Mondodelvino, da MGM alle tenute Cuvage, Ricossa, Poderi dal Nespole e Barone Montalto. La scelta è caduta su Gobbi per la sua esperienza nell'alimentare: è stato in Barilla, Parmalat e Star. Prima di approdare in Mondodelvino, per più di dieci anni è stato in Giv.



TAMBORINI AI VERTICI DI SMI

Sergio Tamborini, a.d. di Ratti, è stato eletto alla presidenza di Sistema Moda Italia (per il periodo 2021- 2025) la più grande organizzazione degli industriali del mondo occidentale, che rappresenta un settore che, con poco meno di 400mila addetti e 40mila aziende, costituisce una componente importante del tessuto economico e mani-



fatturiero italiano. La nuova presidenza avrà il compito di affrontare la ripresa del settore T&A dopo la pandemia e le pesanti conseguenze che ancora segnano il comparto.



CARDINALI CEO DELLA NUOVA ERA DI ETRO

La maison del lusso Etro ha affidato a **Fabrizio Cardinali** il ruolo di chief executive officer. Il manager, che in precedenza ha ricoperto ruoli strategici in Dolce & Gabbana e Richemont, sarà supportato e lavorerà a stretto contatto con L. Catterton, fondo di private equity a livello globale focalizzato sul settore dei beni di consumo, con il quale la Società ha annunciato una partnership strategica lo scorso luglio, e con la famiglia Etro, incluso il fondatore e presidente Gerolamo Etro. Cardinali dovrà riportare il brand ai vertici del mercato del lusso globale.

BALDELLI CRESCE IN DEUTSCHE BANK

Il nuovo chairman of Investment Banking Coverage & Advisory (IBCA) per l'Emea (Europa, Medio Oriente e Africa) di Deutsche Bank è **Giuseppe Baldelli**. Il manager, classe 1972, manterrà la guida dell'Origination & Advisory (IBCA e Capital Markets) per l'Italia e avrà la responsabilità di sviluppare le attività di investment banking nella regione Emea.



RIELLO ALLA PRESIDENZA DI AFIDAMP

Riconferma in casa Afidamp, l'associazione italiana fabbricanti macchine, prodotti e attrezzi per la pulizia professionale. Alla guida è stato rieletto **Giuseppe Riello**, a.d. di Ghibli&Wirbel. «Afidamp è in prima linea a fianco dei suoi 200 associati», ha detto Riello. «In questi ultimi due anni di Covid il settore del cleaning è stato soggetto alla pressione dovuta all'impennata della richiesta di sanificazione dei locali aperti al pubblico e di uffici e siti produttivi». Un settore dove l'Italia primeggia a livello internazionale (è terza dopo Germania e Usa) con un fatturato per le imprese di casa nostra di 3,5 miliardi di euro.



In mostra a *Milano*:
Slumber, 1993,
performance
di Janine Antoni
(a destra,
fotografata
da Ellen Labenski
al Guggenheim
Museum Soho,
New York).



* A Milano da Glenda Cinquegrana Art Consulting, una chicca per gli appassionati di fotografia: la prima personale del duo francese Mazaccio & Drowilal (fino al 10 gennaio 2022).

✓ **Intesa Sanpaolo NextGen** dal 9 al 13 novembre

Il Rinascimento del tennis italiano maschile, con Matteo Berrettini, Lorenzo Sonego, Fabio Fognini, Matteo Musetti fra i protagonisti di punta, segna importanti risultati anche sotto il profilo organizzativo. L'Italia, infatti, dal 9 al 13 novembre al **Palalido di Milano**, ospita per il quarto anno le Intesa Sanpaolo NextGen Finals con i primi otto under 21 della stagione. Poi, dal 14 al 21 novembre, per la prima volta, le Nitto ATP Finals con i primi otto della classifica mondiale, e, dal 25 al 29, i quarti di finale delle Rakuten Davis Cup con Italia, Usa, Colombia, Croazia, Austria e Ungheria, per accedere alle finali (3-5 dicembre) di Madrid.

✓ **IN LIBRERIA**

L'inversione dell'a.d. di A2A
Renato Mazzoncin, professore del Politecnico di Milano e a.d. di A2A, ha appena pubblicato *Inversione a E* (edito da Egea), libro che analizza «una delle principali e più difficili sfide per la decarbonizzazione degli anni a venire per i governi e per i cittadini di tutto il mondo: la mobilità».

✓ **Gala delle Margherite** 13 novembre

Un evento esclusivo organizzato da Biancamaria Lucibelli per la onlus del Canova Club, l'associazione di manager, professionisti e imprenditori, che promuove «amicizia, cultura e solidarietà, con particolare attenzione al futuro dei giovani, alla terza età e allo sviluppo economico e culturale del Paese». L'evento di solidarietà a favore di Canovalandia, fissato per il 13 novembre all'**Hotel Excelsior di Roma**, prevede aperitivo e cena placée.

✓ **Premio Mario Unnia Talento & Impresa**

Fino al 31 ottobre è possibile presentare le candidature alla quarta edizione del Premio Mario Unnia Talento & Impresa. Quest'anno focalizzato sul contest «Rethink: le

3 R del talento (React, Resilience, Realise) nel tempo della pandemia», l'evento ha l'obiettivo di identificare e valorizzare quelle aziende che nel 2020 hanno risposto con efficacia al difficile contesto macroeconomico. La giuria del Premio è presieduta da Andrea Amaduzzi (docente presso il dipartimento di Scienze economico aziendali dell'Università Milano Bicocca). L'evento finale, che proclamerà i vincitori, si svolgerà a fine gennaio 2022 a Milano, presso la sede di **Borsa Italiana** (www.bdo.it)

✓ **Corpus Domini**
dal 27 ottobre al 30 gennaio 2022
Installazioni, sculture, dipinti, fotografie esposti per la prima volta in Italia, per *Corpus Domini. Dal corpo glorioso alle rovine dell'anima*. A **Palazzo Reale di Milano**, il percorso espositivo racconta il mutamento dei canoni estetici.

La natura secondo Mentemano

Il bosco diventa libreria e le onde paravento, fino ai pianeti convertiti in coffee table. Le opere di Nicola Gisonda, architetto e designer, sono diventate protagoniste di un brand, Mentemano, che propone soluzione d'arredo d'alta gamma in connessione con la natura, con la bellezza e l'armonia dei paesaggi e delle loro forme, cogliendo la perfetta geometria di un ramo o di un oggetto che galleggia nell'acqua. Ogni pezzo d'arredo nasce da un progetto sostenibile, che considera non solo le forme ma anche i materiali e le lavorazioni. Le collezioni sono esposte al Cluster d'Arte Contemporanea di Roma (www.contemporarycluster.com) e nella capitale anche nel Cluster Appartamento a Palazzo Brancaccio, e poi negli showroom SieMatic Montesanto di Milano e Interni Per Caso a Pavia; virtualmente www.mentemano.it



GRANA PADANO RISERVA. LA VITA HA UN SAPORE MERAVIGLIOSO.



Per capire se una forma di Grana Padano DOP è pronta per diventare Riserva basta ascoltarla. Se ci racconta di una lunga stagionatura, di una qualità sublime ricca di gusto, di accostamenti insoliti, di piatti originali e del piacere della buona cucina, allora sì, è Grana Padano DOP Riserva e la vita ha un sapore meraviglioso.



*Roberto, Giuseppe
e Cristiano Crippa,
rispettivamente
vicepresidente
esecutivo,
presidente
ed executive
vice president
di Technoprobe.*





*In soli 22 anni di vita
Technoprobe è diventata
leader mondiale
in un settore ad altissima
tecnologia, fornendo tutti
i più importanti produttori
di semiconduttori.
Partendo da un garage
e da una famiglia | di **Marco Barlassina***

«**S**a che se ci fermassimo noi, metà della produzione mondiale di microchip si fermerebbe?». Parole che parrebbero poter suonare bene in California, a Taiwan o magari in Cina. E invece no. Arrivano dalla Brianza, per la precisione da Cernusco Lombardone. A raccontare a *Capital* il miracolo di Technoprobe è Roberto Crippa, 41 anni, ingegnere chimico e vicepresidente esecutivo dell'azienda. «Ci sono solo due aziende al mondo che fanno quello che facciamo noi, e una siamo noi», dice sorridendo non senza orgoglio. Si può dire che non esista smartphone sul pianeta che non contenga almeno un pezzettino di intelligenza brianzola. Il gruppo serve infatti tutti i più grandi produttori di chip al mondo, da Intel a TSMC, il colosso taiwanese che realizza tra gli altri i processori che poi vengono utilizzati all'interno degli iPhone, e tanti altri. La specialità di Technoprobe è la progettazione, sviluppo e fabbricazione di una particolare scheda per il collaudo del funzionamento dei chip, di cui vengono realizzati circa 2mila pezzi all'anno, ciascuno con un valore che varia dai 20mila ai 400mila dollari e che richiedono nei casi più ►►

Una Silicon Valley in Brianza



Roberto Crippa, vicepresidente esecutivo di Technoprobe. A sinistra, una fase di lavorazione e a destra una scheda per il collaudo del funzionamento dei chip.



► complessi tra le otto e le nove settimane di lavorazione. Come tante storie di successo della Silicon Valley anche quella di Technoprobe inizia in un garage, con la differenza che in questo caso al lavoro non c'era un giovane nerd ma un signore di 65 anni, Giuseppe Crippa, all'epoca da poco in pensione dopo una carriera in STMicroelectronics, assieme ai suoi due figli. Giuseppe, che oggi ha 86 anni e che è stato il creatore delle prime schede, nel frattempo ha lasciato la guida ai suoi ragazzi, ai figli Roberto e Cristiano, rispettivamente per la gestione esecutiva e quella commerciale, e al nipote Stefano Felici per il ruolo di ceo. La sua, però, resta una presenza fissa nei capannoni del gioiello che ha creato.

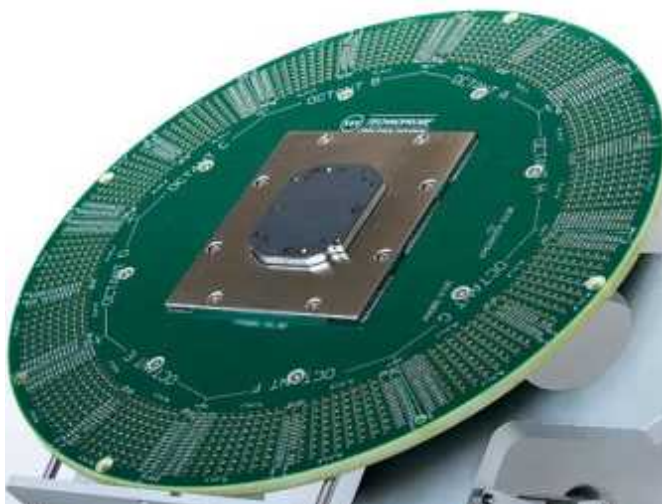
«Con i soldi della sua liquidazione nostro padre ha iniziato a lavorare, un po' in garage e un po' in soffitta. L'idea gli venne proprio mentre lavorava in STM, perché vedeva che l'azienda comprava

questi prodotti e che vi era una forte domanda», raccontano i due fratelli. Oggi quel garage è diventato qualcosa di molto diverso: quattro poli produttivi distribuiti in diverse località della Brianza, 800 persone assunte in Italia nell'ultimo anno e altre 1.500 da assumere nei prossimi quattro, 550 brevetti attivi, un fatturato cresciuto in dieci anni del 4mila per cento (nel 2011 l'azienda fatturava 11 milioni di dollari, ora arriva a 400), 11 sedi in tutto il mondo tra Europa, Stati Uniti e Asia (a Taiwan occupa 80 persone, 130 a Singapore, 180 nelle Filippine e 70 in Corea del Sud) e

**Non esiste
smartphone
sul pianeta
che non contenga
al suo interno
un pezzettino
dell'intelligenza
made in Brianza
di Technoprobe.**

un piede proprio in Silicon Valley, dove è stata acquisita Microfabrica, un'azienda specializzata nella componentistica miniaturizzata che i Crippa hanno portato anche in Italia. E proprio in California vive Stefano Felici, una carriera iniziata con un summer job in STM dopo la laurea in ingegneria. La presenza all'estero è importante, ma guai a parlare di delocalizzazione: «Le sedi all'estero servono per l'installazione e l'assistenza ai clienti», puntualizza Cristiano.

Intanto ad Agrate (Monza Brianza) ha aperto quest'anno un impianto produttivo e all'inizio dell'anno prossimo sarà avviato il nuovo sito di Osnago, a pochi chilometri dalla sede centrale. E in progetto ce n'è un altro ancora, sempre ad Agrate, «dove faremo un campus per concentrare il meglio



rendiamo conto di quanto sia qualificato il personale italiano». E probabilmente anche i dipendenti hanno di che essere soddisfatti, dato che l'anno scorso tutti i collaboratori dell'azienda hanno ricevuto un premio di produzione di 4mila euro.

E il futuro cosa riserverà a Technoprobe? «Dall'essere monoprodotto ora ci vogliamo ampliare su nuovi mercati», prosegue Roberto. «Dall'anno prossimo avvieremo nuove produzioni, sempre legate al mercato dei semiconduttori, che permetteranno ai nostri clienti di realizzare prodotti ancora più complessi». Ecco perché a Osnago verrà realizzato un polo produttivo per le lavorazioni meccaniche,

in particolare sistemi automatizzati al servizio dei semiconduttori.

Possibile che un'azienda caratterizzata da una crescita tanto esplosiva non abbia mai pensato alla Borsa? «È una via che non escludiamo e stiamo valutando attentamente», dice Roberto. E se arrivasse un grande produttore di chip pronto a comprare quale sarebbe la reazione? «Abbiamo già ricevuto proposte in passato, nessuna ci è sembrata idonea ai nostri piani di sviluppo e al tutelare la nostra idea del continuare a crescere in Italia». E ancora, l'attuale carenza di chip a livello mondiale vi preoccupa? Ha un impatto anche su Technoprobe? «Tutt'altro, la carenza è un effetto dell'eccesso di domanda, tutte le aziende con cui lavoriamo hanno un portafoglio ordini coperto per almeno 12 mesi».

Dopo tutto questo viene da chiedersi quale sia il segreto di una tale escalation, compiuta per di più in appena 22 anni di vita dell'azienda. Certamente la genialità del padre fondatore e il

reinvestimento in azienda di praticamente tutte le risorse che anno dopo anno venivano generate. «In dieci anni», spiega ancora Roberto, «abbiamo distribuito solo il 2% degli utili». Ma c'è anche dell'altro, perché tanta parte del merito va ascritta anche a valori immateriali: la capacità di lasciare campo libero ai figli nella gestione dell'azienda e la coesione di tutta la famiglia verso l'attuale guida. E poi c'è il segreto più grande. A rivelarlo è proprio il padre fondatore Giuseppe Crippa quasi sottovoce: «Nessuno si può inventare di fare domani la stessa cosa. Perché questo è un settore dove non ci si improvvisa. Per arrivare a fare un prodotto come il nostro devi avere fatto un percorso». Forse anche per questo a oggi nemmeno la Cina riesce a fare concorrenza a Technoprobe. ■

(©riproduzione riservata)



Stefano Felici,
ceo di Technoprobe.

delle nostre tecnologie». Un grande impegno sull'Italia e sul territorio, testimoniato dalle numerose assunzioni, ma anche da altri progetti: Technoprobe è stata infatti la prima azienda in Italia a rendere disponibile un'area per la creazione di un hub vaccinale (nel complesso industriale da poco realizzato accanto all'headquarter di Cernusco) e ora sta lavorando alla creazione di corsi di elettronica per i giovani del territorio, finanziando laboratori attrezzati per i ragazzi usciti dalle scuole medie. «L'Italia è diventata competitiva», dice ancora Roberto. «Ci sono professionalità e fedeltà delle persone. In Silicon Valley i costi sono altissimi, così come il turnaround del personale. Noi abbiamo bisogno di ingegneri e di periti. Facciamo fatica a reperire queste figure, ma quando le troviamo ci

Prima avevano solo una responsabilità di risultato, oggi devono essere testimonial dei valori aziendali. Ecco perché, e come, imprenditori e top manager si muovono da protagonisti online

La carica dei Social CEO



«**C**'è un cambiamento del ruolo dei top manager: prima avevano una responsabilità di risultato, oggi hanno una responsabilità sociale, quindi sempre di più il top manager diventa leader e la voce dell'azienda diventa duale». Il messaggio di Andrea Barchiesi, fondatore nel 2004 di

Reputation Manager, società di analisi, gestione e costruzione della reputazione online di aziende, brand, istituzioni e figure di rilievo pubblico, è chiaro: quella di tanti manager e imprenditori sbarcati sui social network non è una scelta casuale. E tantomeno la si può ridurre a mera voglia di apparire.

I TOP MANAGER PIÙ SEGUITI SU LINKEDIN

		Follower			Follower
	1 Stephan Winkelmann LAMBORGHINI	91.7k		11 Francesco Pugliese CONAD	25.1k
	2 Luca de Meo RENAULT	68.6k		12 Cristina Scocchia KIKO	22.2k
	3 Marco Alverà SNAM	58k		13 Philippe Donnet GRUPPO GENERALI	19.4k
	4 Nerio Alessandri TECHNOGYM	53.4k		14 Alessandro Benetton 21 INVEST	18.1k
	5 Corrado Passera ILLIMITY	40.6k		15 Federico Grom GROM	16k
	6 Francesco Starace ENEL	40k		16 Gian Maria Mossa BANCA GENERALI	15.7k
	7 Claudio Descalzi ENI	36.9k		17 Marco Sesana GENERALI ITALIA	12.4k
	8 Giampaolo Grossi STARBUCKS	31.8k		18 Marco Durante MARCO DURANTE	11.2k
	9 Luca Dal Fabbro INSO	30.3k		19 Pierroberto Folgiero MAIRE TECNIMONT	6.4k
	10 Andrea Pontremoli DALLARA	25.9k		20 Paolo Gallo ITALAS	6.2k

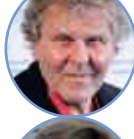
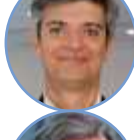
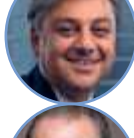
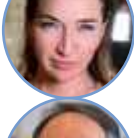
Tutte le classifiche di queste pagine sono a cura di Reputation Manager. Dati aggiornati a settembre 2021

«Occorre chiedersi», prosegue Barchiesi in colloquio con *Capital*: «È possibile che l'azienda non ci metta la faccia? Basta uno spot? È credibile questo approccio in un momento in cui si fa della responsabilità sociale un punto focale? I social sono quindi una manifestazione di un fenomeno di cambiamento importante. Il manager deve

essere portavoce di valori. Deve essere il primo testimonial dell'azienda e allo stesso tempo deve saper gestire la sua immagine in maniera risonante con i valori che l'azienda porta». Ma esistono delle regole che manager e imprenditori adottano o che dovrebbero conoscere prima di scen- ►



I TOP MANAGER PIÙ SEGUITI SU TWITTER

		Followers			Followers
	1 Aurelio De Laurentiis SSC NAPOLI	674k		11 Alessandro Benetton 21 INVEST	5.5k
	2 Andrea Agnelli JUVENTUS FOOTBALL CLUB	164k*		12 Francesco Starace ENEL	5.4k
	3 Lapo Elkann ITALIA INDEPENDENT GROUP	118k		13 Enrico Cereda IBM	5k
	4 Giuseppe Zanotti GIUSEPPE ZANOTTI	111k		14 Alessandro Profumo LEONARDO	4.5k
	5 Massimo Ferrero SAMPDORIA	106k		15 Renzo Rosso OTB	4.1k
	6 Corrado Passera ILLIMITY	50.4k		16 Marco Sesana GENERALI ITALIA	3.3k
	7 Francesco Pugliese CONAD	12.7k		17 Luca de Meo RENAULT	3.1k
	8 Elisabetta Franchi BETTY BLUE	11.7k		18 Remo Ruffini MONCLER	1.5k
	9 Nerio Alessandri TECHNOGYM	7.9k		19 Marco Alverà SNAM	1.3k
	10 Federico Marchetti YNAP	6.7k		20 Luca Dal Fabbro INSO	1.2k

La graduatoria mostra i 20 top manager attivi in Italia con il maggior numero di follower su Twitter.
Dati aggiornati a settembre 2021. * Ultima attività: giugno 2021

► dere nell'arena social? «Innanzitutto non ragionare come se il tempo fosse solo oggi: quando si comunica online bisogna pensare che quello che dico oggi verrà letto anche tra 2-3 anni. Attenzione anche alla sovraesposizione, quindi a non entrare su qualsiasi discussione, e al linguaggio che utilizziamo semplice ma non

impreciso. Soprattutto però bisogna ricordare che i social non sono una vetrina, sono un laboratorio, in cui ci si sveste, ci si mette alla pari. Una regola base è dare valore, non prendere valore. Mettersi in vista è un preconcetto che riguarda tutta la comunicazione, che è diventata fondamentale, questa è un'evoluzione ulteriore.

Anche perché le cattive notizie in rete volano, quelle buone se non le diffondi tu rischi di non saperle nessuno». Anche chi ritiene i social qualcosa appartenente a un'altra epoca rispetto alla propria dovrebbe ricredersi, secondo Barchiesi: «I risultati non parlano più da soli, è una vecchia visione manageriale, è richiesta sempre più interazione. Fa parte del mestiere di manager, del valore che si dà alla propria azienda. Il mio messaggio è: non è mai troppo tardi, trovate la vostra cifra linguistica, non fatevi prendere dall'ansia di raggiungere milioni di follower, l'obiettivo non è di volume ma di qualità».

Gli stili della comunicazione social dei top manager

La comunicazione social dei top manager non è univoca, ma presenta aspetti diversi a seconda del profilo, dei temi trattati, della frequenza di pubblicazione. Nell'osservatorio Social Top Manager, gli analisti di Reputation Manager hanno identificato dieci tipologie che definiscono il comportamento degli executive sui principali social. L'analisi degli stili di comunicazione adottati dai top manager si concentra su LinkedIn, Instagram e Twitter. Il modello scelto per rappresentarli è una piramide: dal livello più basso (assenza dai social) a quello più alto (punto di riferimento mondiale), passando per step intermedi che si caratterizzano per un diverso tasso di attività e seguito social.

La prima categoria, partendo dal basso, è quella degli Asocial, ovvero di quegli executive che non hanno nemmeno un account personale (che a settembre rappresenta il 26% degli executive attivi in Italia). Negli ultimi tre mesi, tuttavia, la categoria più in crescita è quella degli Inactive (+3%), ovvero top manager che hanno almeno un profilo ma risultano inattivi da almeno un anno.

Anche a settembre lo stile più diffuso rimane quello del Brand Ambassador, scelto dal 30% dei manager in analisi. I top manager appartenenti a questa categoria sono spesso identificati con l'azienda stessa, che assume un ruolo centrale nella loro comunicazione.

I manager Reactive occupano il livello più basso della piramide evolutiva in cui si assiste a un'attività social. La loro comunicazione, infatti, si risolve nell'aggiungere reazioni o commenti a post altrui, senza una produzione personale di contenuti originali. Essi rappresentano il 16% del totale. Sono seguiti a ruota dagli Sharer, rappresentati dal 15% dei top manager in analisi, che aggiungono alla loro attività social anche il gesto della condivisione, spesso di post creati dall'azienda che rappresentano o di cui fanno parte.

Un discorso diverso deve essere fatto per i Market Ambassador: i top manager appartenenti a questa categoria si caratterizzano per la forte influenza che hanno non solo sulla propria azienda, ma anche nell'intero settore di riferimento. Tale livello, raggiungibile con dedizione e lavoro, è appannaggio solo del 15% del totale degli executive analizzati.

Gli Interactive a settembre sono l'11%, così come gli Editor (11%). I manager che adottano questi due stili si ca-

I TOP MANAGER PIÙ ATTIVI SU TWITTER

		Engagement medio
	1 Andrea Agnelli JUVENTUS FOOTBALL CLUB	6.830*
	2 Aurelio De Laurentiis SSC NAPOLI	2.271
	3 Lapo Elkann ITALIA INDEPENDENT GROUP	679
	4 Luca de Meo RENAULT	313
	5 Alessandro Profumo LEONARDO	44
	6 Massimo Ferrero SAMPDORIA	30
	7 Enrico Cereda IBM	22
	8 Francesco Starace ENEL	19
	9 Giuseppe Zanotti GIUSEPPE ZANOTTI	18
	10 Marco Alverà SNAM	17

La graduatoria mostra 10 top manager attivi in Italia in grado di generare maggior engagement su Twitter. Il valore mostrato è la media delle interazioni ricevute (like e RT) per ogni tweet negli ultimi 12 mesi. Dati aggiornati a settembre 2021. * Ultima attività: giugno 2021

ratterizzano per una comunicazione originale. I primi, tuttavia, si posizionano un gradino sopra per la loro capacità di generare alti livelli di engagement. I Country Ambassador (2%) e i World Leader (1%) ►►



L'Osservatorio Social Top Manager di Reputation Manager ha analizzato la presenza sul social media degli executive di aziende attive in Italia. A dominare la classifica LinkedIn a settembre è il settore Automotive, che occupa le prime due posizioni del ranking. Tra i top20 più attivi e seguiti, inoltre, i protagonisti del settore Fi-

nance (25%) ed Energia (15%).

Saldo al primo posto l'amministratore delegato di Lamborghini, Stephan Winkelmann, con i suoi 91,7mila follower. Tra i contenuti che hanno riscosso maggior successo nel periodo in esame (giugno-settembre 2021), il post con cui ha celebrato la partecipazione dell'azienda alla Milano Design Week, la partecipazione alla Monterey Car Week e la consegna del primo motoryacht Lamborghini. Non solo auto: Winkelmann ha condiviso con i propri follower (cresciuti di circa 20mila unità in due mesi) anche il suo trekking sulla Via degli Dei, da Bologna a Firenze. Il settore Automotive compare anche al secondo posto, con l'a.d. di Renault Luca de Meo (68,6mila follower), che a settembre, in occasione dell'AI Mobility di Monaco, ha accolto allo stand aziendale anche la cancelliera tedesca Angela Merkel. L'occasione, inoltre, è stata utile anche per presentare una nuova generazione di veicoli elettrici, uno degli asset più ricorrenti nella comunicazione social di de Meo.

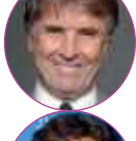
Terzo gradino del podio per il ceo di Snam, Marco Alverà. È lui, con i suoi 58mila follower, il primo esponente del settore Energia a comparire nella classifica dei top manager più seguiti su LinkedIn. Nell'ultimo periodo, Alverà ha festeggiato la pubblicazione del suo libro dedicato all'idrogeno anche nel Regno Unito ed è stato tra i fondatori della fondazione che punta a rendere Venezia capitale mondiale della sostenibilità.

Quarto posto per il fondatore e a.d. di Technogym, Nerio Alessandri (53,4mila). Anch'egli protagonista del Salone del Mobile di Milano, si è detto orgoglioso per la partecipazione di Technogym alle Olimpiadi di Tokyo 2020, di cui l'azienda è stata fornitore ufficiale per l'ottava volta. Guadagna una posizione il fondatore di illimity bank, Corrado Passera (40,6mila). Invitato dall'Università Bocconi come ospite all'evento di benvenuto ai nuovi studenti dei corsi di laurea magistrale, Passera ha tenuto una lezione sulle caratteristiche di una leadership contemporanea che sia veramente di aiuto alla società. È sesto Francesco Starace (40mila): l'amministratore delegato di Enel nel periodo in esame ha ribadito l'impegno dell'azienda verso una transizione energetica sostenibile, si è battuto perché

«Innanzitutto non ragionare come se il tempo fosse solo oggi: quando si comunica online bisogna pensare che quello che dico oggi verrà letto anche tra 2-3 anni»

(Andrea Barchiesi, Reputation Manager)

I TOP MANAGER PIÙ ATTIVI SU INSTAGRAM

		Post	Engagement medio
1	 Elisabetta Franchi BETTY BLUE	14.340	11.3k
2	 Margherita M. Missoni MISSONI	4.657	2.9k
3	 Renzo Rosso OTB	3.897	3.5k
4	 Remo Ruffini MONCLER	1.021	1.6k
5	 Alessandro Benetton 21 INVEST	618	2k
6	 Giovanni Malagò CONI	338	3.5k
7	 Steven Zhang INTER	283	94k
8	 Marco Alverà SNAM	255	3k
9	 Brunello Cucinelli BRUNELLO CUCINELLI	129	11k
10	 Urbano Cairo CAIRO COMMUNICATION	73	3.8k

La graduatoria mostra i 10 top manager più attivi e in grado di generare maggior engagement su Instagram. La tabella indica il numero di post pubblicati e la media di like e commenti ricevuti per ogni singolo post. Dati aggiornati a settembre 2021.

non esistano più «lavori solo da uomini» e ha partecipato per la prima volta al salone automobilistico di Monaco. Lo segue, con 36,9mila follower, un altro protagonista del settore energetico italiano. Claudio Descalzi, a.d. ►►

LA PIRAMIDE DELLA COMUNICAZIONE SOCIAL

DATI AGGIORNATI SETTEMBRE 2021



1 World leader Riconosciuto come uno dei leader mondiali, è punto di riferimento per il proprio settore di competenza, per il proprio Paese e per la società nel suo complesso.

2 Country ambassador Il country ambassador si è guadagnato il delicato ruolo di rappresentare il proprio Paese nel mondo. I suoi interventi variano dai successi lavorativi ai più stringenti campi dell'attualità. Le sue parole vengono spesso riprese dalla stampa e possono acquistare anche un peso politico.

3 Market ambassador L'influenza del manager valica i confini dell'azienda e del brand e si estende all'intero mercato di riferimento. I temi trattati si ampliano sempre più, arrivando anche all'attualità e alle dinamiche di settore.

4 Brand ambassador Il manager riscuote un successo tale da essere identificato con l'azienda. Il brand ambassador predilige una comunicazione orientata ai successi e allo sviluppo dell'azienda in cui lavora: in lui gli utenti riconoscono i valori e la mission del brand.

5 Interactive I contenuti prodotti e condivisi dal manager suscitano interesse e generano interazioni consistenti. Il suo apprezzamento sui social cresce, prima in termini di like, commenti e condivisioni, poi anche in termini di follower.

6 Editor È il primo step della piramide evolutiva in cui si assiste alla produzione e condivisione di contenuti originali. Il comunicatore utilizza le piattaforme social e web per condividere con il proprio (ristretto) pubblico successi, aggiornamenti sulla propria carriera e riflessioni.

7 Sharer All'attività di «like» e commenti a contenuti altrui, lo sharer aggiunge quella della condivisione, focalizzandosi in particolare sui contenuti riferiti all'azienda o al settore di cui fa parte.

8 Reactive Si contraddistingue per una comunicazione stentata, l'attività a cui si limita è quella mettere «like» o commentare post di colleghi o aziende. Si nota la mancanza di un piano strategico e di una comunicazione attiva.

9 Inactive È presente sui social ma uno o più dei suoi profili sono inattivi, ovvero non aggiornati da almeno un anno.

10 Asocial Il manager asocial è assente dai social network con profili personali. Può apparire in prima persona nei canali del brand o dell'azienda che guida, ma spesso predilige una comunicazione tradizionale fatta di interviste e comunicati stampa.

* dei top manager attivi sui social ** dei top manager presenti sui social *** dei top manager in Italia

Dati aggiornati a settembre 2021

► di Eni, ha festeggiato uno dei migliori trimestri dell'azienda e i risultati ottenuti da CFS e Plasma Science and Fusion Center, di cui Eni è partner, per creare una fonte di energia sicura, sostenibile e inesauribile.

Cosa raccontano gli imprenditori su Instagram

A settembre la stilista Elisabetta Franchi si è confermata al vertice della classifica dei più seguiti, con i suoi 2,6 milioni di follower. Tra i contenuti che hanno generato più reazioni nell'ultimo periodo, la sua partecipazione al Festival del Cinema di Venezia e le numerose foto che la vedono indossare le sue creazioni. Elisabetta Franchi ha anche un altissimo engagement rate: ogni suo post riceve, in media, oltre 11mila apprezzamenti. Il giovane presidente dell'Inter, Steven Zhang, è secondo con oltre mezzo milione di seguaci, anche se non pubblica una nuova

foto da maggio, ovvero da quando la squadra milanese ha vinto lo scudetto. Terzo posto per un altro protagonista del mondo della moda. Brunello Cucinelli ha 330mila seguaci, in crescita di 10mila unità rispetto a giugno, e con ogni post genera una media di 11mila interazioni. Nell'ultimo periodo, lo stilista ha visitato la nuova boutique di Londra e ha festeggiato con i dipendenti il

«Bisogna ricordare che i social non sono una vetrina, sono un laboratorio, in cui ci si sveste, ci si mette alla pari. Una regola base è dare valore, non prendere valore»

(Andrea Barchiesi, Reputation Manager)

premio Designer of the Year 2021 conferito dalla rivista inglese GQ. La Brand ambassador Margherita Missoni è quarta con 199mila follower, seguita da Renzo Rosso (179mila e 3,5mila interazioni di media). Il patron di Diesel, oltre a raccontare le proprie vacanze in famiglia, nell'ultimo periodo in analisi ha salutato il fondatore di Emergency Gino Strada e ha annunciato che Otb finanzia il restauro del Ponte di Rialto a Venezia. Il fondatore di Moncler Remo Ruffini è sesto con 62,6mila e 1,6mila interazioni di media, davanti a Federico Marchetti di Ynap (41,5mila) e Alessandro Benetton (39,7mila). Il fondatore di 21Invest, che racconta la propria vita all'aria aperta e ha ricominciato con l'appuntamento social *Un caffè con Alessandro*, tra giugno e settembre ha guadagnato oltre 3mila follower e stimola 2mila interazioni con ogni contenuto pubblicato.

(©riproduzione riservata)

lo stato delle idee / the state of ideas

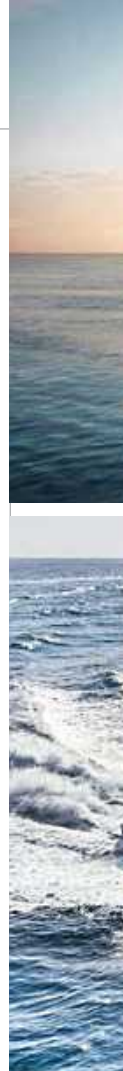
GRAPHIC DESIGN GUMDESIGN



BORGHI / FREESTANDING SINK _ Barrique
BORGHI 180 / BATHTUB _ Barrique
TRALERIGHE / Q10N / WALLPAPER
design_Gumdesign

APOLLO / SHOWERHEAD + LIGHT
design_Brian Sironi

antoniolupi



Paolo Vitelli, fondatore di Azimut Benetti, si racconta a Capital: dagli yacht alla passione per i piccoli alberghi di montagna | di **Elisabetta de Dominis**

Sulle vette restando a bordo

È la prima azienda di yacht a motore in Italia, anzi secondo il *Global Order Book* la prima al mondo per barche sopra i 24 metri. Infatti la Azimut Benetti di Paolo Vitelli, nonostante l'annata difficile, ha registrato tra vendite e ordini cifre più che importanti. Ma Vitelli, classe '47, appassionato ciclista e indomito sciatore, nonostante questi risultati ha continuato a diversificare i suoi investimenti (incrociandoli con le passioni), ultimo nell'hotellerie. Ma l'acqua resta in cima ai suoi sogni. E ha ragione perché per la nautica i segnali positivi ci sono: alla fine del 2021 potrebbe arrivare al fatturato globale di 6 miliardi, la cifra raggiunta nel 2008.

«La stima di crescita del fatturato globale dell'industria italiana della nautica indica un valore di +23,8% per l'anno solare 2021, con un range di variazione del +5% che determina un valore complessivo compreso fra 5,5 e

6 miliardi di euro», scrive la Confindustria Nautica nel suo rapporto annuale sullo stato di salute del settore. E in questo scenario anche Azimut Benetti Group si conferma tra i leader mondiali nella costruzione di megayacht,





A sinistra, il B.Now 50M (metri) per il quale Azimut Benetti ha raccolto 15 ordini in soli 18 mesi; sotto, l'ammiraglia di Azimut, Trideck 38M. Nella pagina accanto, Paolo Vitelli insieme con la figlia Giovanna, vicepresidente di Azimut. In basso, gli alberghi di proprietà del gruppo.



con un portafoglio ordini di 1 miliardo e 420 milioni di euro, il più alto della storia aziendale. Un successo che è sintesi di capacità progettuali, creative e artigianali, frutto di quel made in Italy che è indiscutibilmente linguaggio universalmente riconosciuto. *Capital* ha incontrato il fondatore e presidente del brand, Paolo Vitelli.

Domanda. *Quella di Azimut Benetti è una lunga storia di successi, di innovazioni...*

Risposta. Ho fondato Azimut Benetti nel 1969, a Torino. Ero al terzo anno di uni-

versità e non vedevo l'ora di lavorare: ho avviato la Azimut, azienda di importazione e noleggio barche, finendo l'università a giugno dell'anno successivo. Sei anni dopo ho cominciato a costruirle aprendo un cantiere a Mestre e in seguito ho sviluppato la produzione a Savona, Viareggio, Livorno, Fano, in Turchia e Brasile. Dieci anni più tardi, nel 1985, ho acquistato Benetti per entrare nel mercato del super lusso. Nella sede storica di Avigliana, in provincia di Torino, vengono costruiti gli Azimut fino a 25 metri con un processo altamente tecnologico, gestito da mille dipendenti. Altrettanti

lavorano nelle sedi di Savona, Viareggio, Fano e in Brasile, dove si producono gli Azimut fino a 38 metri mentre ancora a Viareggio, e soprattutto a Livorno, si producono i Benetti dai 30 ai 110 metri. Lavorano dunque per noi oltre 2mila persone dirette e altrettanto indirette.

D. *Dunque dà lavoro a 4mila persone?*

R. Sì, io e mia figlia Giovanna ci sentiamo molto responsabili. Azimut Benetti è la più grande azienda di barche a motore non solo in Italia ma nel mondo, tuttavia è ancora un'azienda familiare che ha a cuore il benessere dei propri dipendenti.

D. *Come sono andate le vendite degli yacht Azimut Benetti ai recenti saloni di Cannes, Genova, Montecarlo?*

R. Si è appena conclusa la stagione di saloni più ricca della storia della nautica. Cannes, Genova, Montecarlo sono stati teatri di interesse vivacissimo da parte degli appassionati. Ma non si è trattato dell'interesse tipico del curioso che viene, guarda e ci pensa, piuttosto di chi vuole disporre di una barca il più presto possibile ed è pronto, come negli anni 70 e 80, a firmare l'ordine direttamente al salone.

D. *Quindi va tutto magnificamente...*

R. Sì, se non ci fosse il problema che per le consegne occorre aspettare dal 2023 al 2026 e se non ci fosse l'incognita della crescita dei prezzi delle materie prime e della disponibilità dei materiali. Perciò dobbiamo essere ancora più bravi di prima. Proprio nel successo la guardia non va mai abbassata.

D. *In che modo?*

R. Stiamo definendo processi produttivi sempre più efficienti. Siamo già i migliori nelle barche ibride ►►



Paolo e Giovanna Vitelli. A destra, alcuni degli hotel di charme di proprietà della famiglia.



► e manteniamo altissima l'attenzione sull'innovazione, componente del successo di oggi, che non deve scemare. Siamo attenti a fare le scelte giuste, senza inseguire chimere, sulle energie alternative per la propulsione e i servizi di bordo. Si parla liberamente di energia elettrica tramite batterie, fuel cell, di gas liquefatti, di idrogeno, ma non è ancora chiaro quale sarà la tecnologia giusta e quando potrà essere adottata. Non bisogna fare errori facendo scelte sbagliate o raccontando favole ai clienti. Al momento, per esempio, l'auto elettrica risulta vincente se usata in città e problematica su lunghi percorsi. Il mare è ancora più complesso perché non è possibile un recupero d'energia né vi sono colonnine di ricarica.

D. Quali sono i modelli più venduti?
R. Piovono ordini su tutta la gamma: per il B.Now 50M (metri) abbiamo raccolto 15 ordini in 18 mesi; per il Benetti Oasis 40M 16 ordini in 14 mesi;

per il Benetti Oasis 34M, di cui la costruzione è appena iniziata, 7 ordini in cinque mesi; per il Benetti B.Yond Voyager 37M 7 ordini in sei mesi. E l'ammiraglia di Azimut, Trideck 38M, presentata a Cannes per la prima volta, ha ricevuto 12 ordini. Si tratta di barche che vanno dai 10 ai 30 milioni di euro.

D. Che fatturato avete raggiunto?

R. Abbiamo chiuso l'esercizio del 31

«Siamo già i migliori nelle barche ibride e manteniamo altissima l'attenzione sull'innovazione»

agosto 2021 con un portafoglio ordini di 1 miliardo e 200 milioni, il più alto della nostra storia. A distanza di 27 giorni, conclusi i saloni, il nostro portafoglio ha raggiunto 1 miliardo e 420 milioni.

D. E l'idea di comprare delle marine?

R. È nata come progetto di investimento, ma anche e soprattutto con il

sogno di creare un network di marine capace di richiamare la clientela internazionale, come avviene in Costa Azzurra, Croazia, Turchia, Baleari. L'Italia, che ha fra le più belle coste del mondo e la più grande e agguerrita industria nautica, non riesce ad attrarre abbastanza barche. C'è qualche

eccezione, come Porto Cervo, Ponza, Positano, Capri, ma la Calabria, la Sicilia e gran parte della Sardegna meriterebbero più turismo nautico. Mi auguro che nell'ambito del Recovery Fund PNRR si pensi anche a un sistema infrastrutturale che permetta di trattenere le barche prodotte in Italia, le più belle del mondo. Sono orgoglioso di aver dato un contributo alla risoluzione di questo problema: la marina di Varazze

è considerata la più ospitale, organizzata e ricettiva con 750 posti barca, e giudicata esempio da copiare nel Mediterraneo centrale. Abbiamo anche splendide marine a Viareggio e presto a Livorno. Siamo proprietari anche di quelle di Malta e di Mosca: è stato molto più facile realizzarle all'estero che in Italia.

D. La passione della sua vita è il mare?

R. La vera passione è immaginare la barca che non esiste, la barca del futuro. È il passatempo più divertente, entusiasmante, gioioso che si possa immaginare. Passione che mia figlia ha ereditato e ne ha fatto il vero motore dell'azienda. Ma ho

un'altra passione: la montagna, che si esprime nel rinnovare antichi alberghi di charme, come il Grand Hotel des Alpes a Chamonix, il Breithorn Hotel a Champoluc e l'Hotellerie de Massognaz in Val d'Ayas. Quest'ultimo, in particolare, fa rivivere ai propri clienti le emozioni di una storia centenaria con tutti i comfort del lusso. ■

(©riproduzione riservata)

BAGNOLI
Sartoria Napoli

*Luisa Todini,
presidente
del Comitato
Leonardo, ha
condiviso con
Capital le attese
di ripresa delle
aziende
del made in Italy*



Dopo lo stop imposto dall'emergenza sanitaria legata alla pandemia di Covid-19, nel 2021 si è tornati a celebrare la Giornata Qualità Italia, con la consegna, alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, dei Premi Leonardo 2019, riconoscimenti alla qualità e al valore delle aziende italiane. L'iniziativa è stata promossa dal Comitato Leonardo, nato nel 1993 dall'idea comune di Sergio Pininfarina e di Gianni Agnelli, dell'Agenzia ICE, di Confindustria e di un gruppo di imprenditori, con l'obiettivo di diffondere e rafforzare l'immagine di eccellenza dell'Italia nel mondo. Un Comitato del quale fanno parte oggi oltre 130 aziende con un fatturato complessivo di 380 miliardi di euro, pari a quasi il 23% del Pil italiano, creato per il 56% grazie all'export.

«È un premio alle Eccellenze italiane, dedicato a chi è rimasto attivo nell'anno della pandemia ma anche a chi si è sviluppato, perchè più della resilienza a noi piace la ripresa», spiega a *Capital* Luisa Todini, presidente del Comi-



Luisa Todini, presidente del Comitato Leonardo. A sinistra in compagnia del presidente della Repubblica Sergio Mattarella e di Andrea Illy. A destra con alcuni giovani premiati.

LA QUALITÀ AL SERVIZIO DEL PAESE

tato Leonardo. «In pochi mesi l'Italia è cambiata. Ci sono entusiasmo e fiducia, la ripresa è effettiva. Ed è questo il momento di investire. I primi 25 miliardi del PNRR sono stati già alloca-

ti su settori trainanti. Non c'è dubbio che green, sostenibilità e tecnologia la faranno da padrone in questo processo, ma mi auguro anche che molto sarà indirizzato a supporto delle infra-

strutture e della semplificazione. La nostra priorità come Comitato è infatti rendere l'Italia facile, cioè aperta, accogliente, che dia la possibilità agli imprenditori di rimanere e di diventare tali, di consolidare i mercati raggiunti. E perché le aziende del made in Italy siano messe in condizione di poter esportare all'estero devono essere forti in Italia. Per questo è necessario uno sforzo di semplificazione». Tenendo presenti alcuni punti fermi

costruzione di una società migliore. I Premi Leonardo Qualità Italia 2019, che premiano qualità, innovazione e vocazione all'export, sono stati assegnati a 4 eccellenze made in Italy di diversi settori industriali: Allegrini, azienda familiare dedicata alla produzione del vino da generazioni e impegnata in prima linea nella valorizzazione e promozione della Valpolicella; Avio, gruppo internazionale leader nel settore dei lanciatori spa-

da attiva nella lavorazione della lana dai primi decenni del '700, che da oltre tre secoli tesse le fibre più pregiate del mondo, con un know-how tramandato di padre in figlio.

Anche quest'anno il Comitato Leonardo, in collaborazione con il MISE e l'Agenzia ICE, ha assegnato il Premio Leonardo Start Up a una realtà ad alto tasso di innovazione: Bioscience Genomics (Founder Giuseppe Mucci) uno spin off accademico, par-



I Premi Leonardo

- Premio Leonardo ad Andrea Illy, presidente illycaffè
- Premi Leonardo Qualità Italia ad Allegrini, Avio, Fabbri 1905 e Flou
- Premio Leonardo Impresa Storica a Fratelli Piacenza
- Premio Leonardo International a Beda Bolzenius, presidente e a.d. Marelli
- Premio Leonardo Startup a Bioscience Genomics
- Premio Speciale 2021 all'Istituto Nazionale per le Malattie Infettive Lazzaro Spallanzani

che caratterizzeranno lo sviluppo futuro: «Le nostre aziende», dice ancora Luisa Todini, «sono protagoniste della ripresa, come dimostra il 6% di crescita nel 2021. Ripresa che, come ci ha insegnato l'emergenza sanitaria globale, non può più prescindere da valori fondamentali quali il rispetto per l'ecosistema ambientale e sociale, la responsabilità, la creazione di valore condiviso. Deve continuare la costruzione di una narrazione nuova per il made in Italy che, facendo leva sulla tradizione, coniughi tecnologia e innovazione sostenibile, valorizzando la nostra unicità sui mercati internazionali. Unicità ben rappresentata dai nostri premiati, esponenti dell'eccellenza imprenditoriale italiana».

Il Premio Leonardo 2019, riservato a un personaggio che si sia particolarmente distinto nel promuovere l'immagine dell'Italia nel mondo, è stato conferito quest'anno ad Andrea Illy, presidente illycaffè. Come imprenditore, Illy è un convinto sostenitore della stakeholder company e della responsabilità d'impresa nella

costruzione di una società migliore. I Premi Leonardo Qualità Italia 2019, che premiano qualità, innovazione e vocazione all'export, sono stati assegnati a 4 eccellenze made in Italy di diversi settori industriali: Allegrini, azienda familiare dedicata alla produzione del vino da generazioni e impegnata in prima linea nella valorizzazione e promozione della Valpolicella; Avio, gruppo internazionale leader nel settore dei lanciatori spa-

ziali, nella propulsione e nel trasporto spaziale; Fabbri 1905, holding familiare alla quinta generazione, nota in tutto il mondo per la sua amarena, che produce e distribuisce oltre 1.300 prodotti tra liquori, sciroppi e ingredienti per il gelato e la pasticceria artigianali; Flou, leader internazionale nella produzione di letti e arredi di design per il living. Il Premio Leonardo International 2019 è stato invece conferito a Beda Bolzenius, presidente e a.d. di Marelli, che, attraverso la propria attività di manager, con l'investimento in Magneti Marelli e la creazione del brand globale Marelli, ha contribuito a rafforzare i rapporti di collaborazione economica e commerciale tra le imprese italiane e giapponesi, rappresentando uno straordinario esempio di come gli investitori stranieri possano contribuire a rafforzare la competitività e la capacità di innovazione dell'industria italiana.

Inoltre quest'anno è stato istituito il Premio Leonardo Impresa Storica, assegnato a Fratelli Piacenza, azien-

tecipato da Bioscience Institute spa di San Marino e dall'Università Tor Vergata di Roma, focalizzato sul sequenziamento del dna fetale circolante nel sangue materno ed il dna libero circolante nell'individuo per analisi genetiche avanzate in medicina fetale e prevenzione oncologica.

Novità di quest'anno, infine, il Premio Leonardo Speciale 2021, conferito all'Istituto Nazionale per le Malattie Infettive IRCCS «Lazzaro Spallanzani» di Roma, per la capacità dimostrata nella risposta alla pandemia, sia nell'attività di cura che in quella di tracciamento e testing.

Come ogni anno, la Cerimonia è stata anche l'occasione per consegnare i Premi di Laurea, finanziati da imprenditori soci del Comitato Leonardo, iniziativa che da 22 anni premia le migliori tesi sull'eccellenza del made in Italy. Quest'anno i Premi erano 11, in diversi settori: moda, alimentare, energia, innovazione tecnologica, gioielleria, grande distribuzione, sport, internazionalizzazione delle imprese italiane. 

(©riproduzione riservata)



Stipendio fisso e variabile, benefit... Ecco quanto guadagnano i dirigenti di società quotate secondo Badenoch + Clark | di **Lucia Gabriela Benenati**

Super manager da un milione

Lo scettro del potere è saldamente nelle mani dei ceo. Lo dimostrano i numeri: lo stipendio medio di un amministratore delegato di una società quotata con fatturato superiore agli 800 milioni di euro si aggira intorno ai 900mila euro ma supera il milione se l'azienda è sul listino principale Ftse Mib. Nella suddivisione per segmento borsistico, il delta tra Small e Mib supera il 167% ma lo scostamento più importante è nella retribuzione dei ceo per fasce di capitalizzazione: tra bassa e alta la differenza è di 550 milioni, con una variazione che si attesta al 177%. Alta anche la differenza tra la retribuzione di un consigliere non esecutivo di società con un fatturato fino a 100 milioni e uno di un'azienda con un fatturato oltre gli 800 milioni di euro,



che tocca il 151%. I dati, tratti dalle tabelle di queste pagine che *Capital* pubblica in esclusiva, sono quelli dell'Executive Compensation Outlook 2021, uno studio che analizza i compensi degli executive manager e dei membri dei board delle società quotate in Borsa realizzato da Badenoch + Clark Executive, la divisione specializzata nella ricerca e selezione di professionisti di alto profilo, in collaborazione con JobPricing. L'analisi ha tenuto conto delle relazioni sulla remunerazione e sul governo societario e sugli assetti proprietari pubblicati dalle società quotate e relative all'esercizio 2020 (ultimi dati consolidati). Aziende diverse perché il panel di quelle quotate in Borsa è molto variegato, non solo come settori di mercato rappresentati ma anche come dimensione

economica, dalle big company alle aziende molto piccole.

«Questa diversità è utile perché ci consente di realizzare una fotografia completa e aggiornata dei package retributivi dei vertici aziendali. Questi pacchetti hanno articolazioni più complesse di quelli dei dirigenti e sono sottoposti a specifiche discipline regolatorie a tutela degli stakeholder e degli investitori», precisa Diego Di Barletta (nel tondo), head of executive di Badenoch + Clark.

L'Outlook ha messo in luce valori remunerativi significativi per i ceo e i direttori generali, con un compenso fisso mediamente posizionato tra 500 e 600mila euro lordi annui. Gli stipendi, come succede nel mercato tradizionale, anche nelle quotate sono direttamente proporzionali alla dimensione dell'azienda. «Le differenze sostanziali tra le retribuzioni dei manager si registrano con

COMPENSO FISSO MEDIO IN EURO 2020 - SUDDIVISIONE PER FASCE DI CAPITALIZZAZIONE

RUOLO	BASSA CAPITALIZZ. (meno di 100 M€)	MEDIA CAPITALIZZ. (tra 100 M€ e 800 M€)	ALTA CAPITALIZZ. (oltre 800 M€)	DELTA BASSO-ALTO
CEO	311.145 €	509.699 €	861.962 €	177,0%
PRESIDENTE CDA	217.630 €	487.414 €	434.912 €	99,8%
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	158.095 €	192.117 €	329.929 €	108,7%
CONSIGLIERE NON ESECUTIVO	28.018 €	36.284 €	66.557 €	137,5%

COMPENSO FISSO MEDIO IN EURO 2020 - SUDDIVISIONE PER FASCE DI FATTURATO

RUOLO	BASSA CAPITALIZZ. (meno di 100 M€)	MEDIA CAPITALIZZ. (tra 100 M€ e 800 M€)	ALTA CAPITALIZZ. (oltre 800 M€)	DELTA BASSO-ALTO
CEO	378.676 €	489.210 €	886.710 €	134,2%
PRESIDENTE CDA	242.282 €	350.883 €	575.981 €	137,7%
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	165.949 €	205.699 €	337.953 €	103,6%
CONSIGLIERE NON ESECUTIVO	28.369 €	34.299 €	71.281 €	151,3%

COMPENSO FISSO MEDIO IN EURO 2020 - SUDDIVISIONE PER SEGMENTO BORSISTICO

RUOLO	FTSE ITALIA STAR	FTSE ITALIA SMALL CAP	FTSE ITALIA MID CAP	FTSE MIB	DELTA SMALL vs. MIB
CEO	461.981 €	387.867 €	669.058 €	1.039.148 €	167,9%
PRESIDENTE CDA	371.217 €	360.210 €	471.748 €	435.733 €	21,0%
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	180.180 €	187.577 €	224.427 €	385.974 €	105,8%
CONSIGLIERE NON ESECUTIVO	33.490 €	33.283 €	48.215 €	81.327 €	144,4%

* PER LE BANCHE E SOCIETÀ FINANZIARIE È STATO PRESO A RIFERIMENTO IL DATO RELATIVO AL MARGINE DI INTERMEDIAZIONE, PER LE SOCIETÀ ASSICURATIVE I PREMI EMESSI, IN TUTTI GLI ALTRI CASI IL FATTURATO

l'aumentare del fatturato o della capitalizzazione: più sono grandi, più crescono i compensi», chiarisce Di Barletta.

L'analisi delle retribuzioni

«Per esaminare i compensi dei super manager, oltre alla distinzione tra fisso e variabile, un elemento fondamentale è il compensation package, cioè il mix delle voci di remunerazione». Il peso di questi compensi accessori varia in base ai ruoli. «In alcuni mercati specifici, per esempio nelle società di risparmio gestito o nel settore del corporate e investment banking, la parte fissa rappresenta poco più del 60% del-

la retribuzione, con un peso molto alto di benefit e compensi extra non equity», osserva Di Barletta. Elementi, questi, che variano molto da Paese a Paese. «Mercati diversi producono politiche retributive diverse. E il gap, in certi casi, è enorme. Si pensi agli alti dirigenti di società quotate in Usa, dove lo stipendio di un ceo è di oltre 16 milioni di dollari, con differenze retributive tra manager e dipendenti che sfondano il tetto 5mila volte. Ciò ovviamente dipende dal costo del lavoro, talvolta molto basso, e dai grossi premi e benefit che i manager di aziende



con buone performance ricevono». La combinazione di questi fattori determina differenze abissali tra dipendenti e amministratori delegati. «In Italia stipendi simili rappresentano un'eccezione. Negli Stati Uniti, non solo il divario tra dirigenti e dipendenti di società quotate è grande ma aumenta di anno in anno. Un trend che non accenna a invertire la rotta».

Gli executive battono i dirigenti

I manager delle società quotate rappresentano una fetta di mercato a se stante: nelle quotate la dimensione

MERCATO EXECUTIVE vs. MERCATO DIRIGENTI

	TOTALE	PMI (azienda con meno di 250 dip.)	AZIENDA MEDIO-GRANDE (tra 250 e 1.000 dip.)	GRANDE AZIENDA (oltre 1.000 dip.)	DELTA DIMENSIONE
CEO - SOCIETÀ QUOTATE	588.608 €	333.725 €	420.505 €	741.488 €	122,2%
DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICHE - SOCIETÀ QUOTATE	266.719 €	147.638 €	199.031 €	303.364 €	105,5%
DIRIGENTI - TUTTO IL MERCATO	102.963 €	100.011 €	103.445 €	109.993 €	10,0%

COMPENSO FISSO IN EURO - CONFRONTO FRA RUOLI - ESERCIZIO 2020



Ceo

Francesco Starace. Dal 2014 è amministratore delegato e direttore generale di Enel. Nel 2020 ha guadagnato 7,5 milioni di euro.

REMUNERAZIONE

COMPENSATION PACKAGE DI PARTENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	588.608 €	100,0%	62,3%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	1.063 €	8,6%	0,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	307.767 €	58,4%	32,6%
BENEFICI NON MONETARI	19.565 €	72,7%	2,1%
ALTRI COMPENSI	28.387 €	15,3%	3,0%
TOTALE	945.390 €		

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	448.589 €	763.534 €	608.001 €	492.624 €	390.251 €	644.788 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	73 €	2.094 €	2.741 €	0 €	1.167 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	126.494 €	431.491 €	324.747 €	82.902 €	218.810 €	649.229 €
BENEFICI NON MONETARI	11.333 €	30.175 €	30.871 €	6.983 €	11.239 €	19.374 €
ALTRI COMPENSI	45.498 €	1.267 €	42.363 €	17.500 €	25.000 €	51.710 €
TOTALE	631.987 €	1.228.562 €	1.008.723 €	600.008 €	646.466 €	1.365.100 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800
COMPENSI FISSI	311.145 €	509.699 €	861.962 €	378.676 €	489.210 €	886.710 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	56 €	123 €	2.787 €	195 €	456 €	2.557 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	58.679 €	197.633 €	597.176 €	103.832 €	243.779 €	554.088 €
BENEFICI NON MONETARI	7.921 €	8.437 €	39.791 €	10.516 €	11.836 €	36.990 €
ALTRI COMPENSI	15.857 €	43.693 €	19.597 €	10.441 €	42.208 €	24.223 €
TOTALE	393.658 €	759.584 €	1.521.313 €	503.660 €	787.489 €	1.504.567 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Ftse Italia Star	Ftse Mib	Ftse Italia Mid Cap	Ftse Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	461.981 €	1.039.148 €	669.058 €	387.867 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	565 €	3.203 €	1.460 €	125 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	267.423 €	687.593 €	376.195 €	148.480 €
BENEFICI NON MONETARI	10.209 €	58.677 €	15.692 €	9.156 €
ALTRI COMPENSI	28.842 €	21.064 €	20.813 €	38.248 €
TOTALE	769.019 €	1.809.684 €	1.083.218 €	583.876 €

► dell'azienda determina un incremento estremamente significativo del compenso fisso a parità di ruolo, mentre nel mercato dei dirigenti nazionali la distanza retributiva è

decisamente inferiore. Nello specifico, la differenza in media è circa del 10% passando per aziende con meno di 250 dipendenti a quelle con oltre mille addetti, contro il 105% delle

aziende quotate. Inoltre, la distanza remunerativa media tra il compenso dei dirigenti nel mercato nazionale e quello di un ceo di una società quotata è dalle 3,3 alle 6,7 volte superio-

Presidente cda e ceo

Remo Ruffini. Il presidente e amministratore delegato di Moncler, la maison dei piumini haute couture, nel 2020 ha guadagnato 4,1 milioni di euro.



REMUNERAZIONE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	534.909 €	100,0%	63,5%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	211 €	2,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	285.218 €	41,2%	33,8%
BENEFICI NON MONETARI	7.092 €	43,1%	0,8%
ALTRI COMPENSI	15.213 €	7,8%	1,8%
TOTALE	842.642 €		

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	629.961 €	502.708 €	645.310 €	357.016 €	323.333 €	407.231 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	768 €	0 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	376.676 €	623.670 €	188.929 €	198.500 €	214.000 €	337.977 €
BENEFICI NON MONETARI	12.816 €	8.333 €	4.875 €	5.537 €	1.181 €	0 €
ALTRI COMPENSI	30.837 €	0 €	0 €	0 €	37.238 €	0 €
TOTALE	1.050.290 €	1.134.711 €	839.881 €	561.052 €	575.752 €	745.207 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800
COMPENSI FISSI	235.500 €	689.466 €	904.664 €	228.777 €	569.764 €	1.054.227 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	768 €	0 €	448 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	88.208 €	292.176 €	616.487 €	244.045 €	180.429 €	647.000 €
BENEFICI NON MONETARI	1.427 €	18.416 €	6.287 €	681 €	13.314 €	3.320 €
ALTRI COMPENSI	16.178 €	0 €	27.686 €	6.206 €	11.523 €	43.067 €
TOTALE	341.313 €	1.000.058 €	1.555.892 €	479.709 €	775.477 €	1.747.614 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Ftse Italia Star	Ftse Mib	Ftse Italia Mid Cap	Ftse Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	606.571 €	1.537.500 €	830.133 €	321.172 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	632 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	456.935 €	500.000 €	556.927 €	140.632 €
BENEFICI NON MONETARI	11.429 €	3.496 €	14.272 €	3.864 €
ALTRI COMPENSI	19.273 €	93.000 €	11.859 €	13.388 €
TOTALE	1.094.207 €	2.133.996 €	1.413.824 €	479.056 €

re in base al numero di dipendenti dell'azienda.

I settori più ricchi

Oltre a capitalizzazione e fatturato

delle aziende, l'indagine ha evidenziato i settori che retribuiscono maggiormente i vertici aziendali: finanza e servizi pubblici per i ceo, industria e beni di consumo per presidente del

cda e ceo, industria e beni di consumo per i presidenti, servizi al consumo e servizi pubblici per i consiglieri esecutivi, beni di consumo e servizi al consumo per i direttori generali. ►►

Presidente



Gabriele Galateri di Genola. Dal 2011 è presidente di Assicurazioni Generali e nel 2020 ha percepito 960mila euro, più 92mila euro per la partecipazione a vari comitati.

REMUNERAZIONE			
COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	408.434 €	99,4%	88,6%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	3.634 €	17,5%	0,8%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	37.468 €	10,7%	8,1%
BENEFICI NON MONETARI	6.406 €	38,4%	1,4%
ALTRI COMPENSI	4.818 €	5,6%	1,0%
TOTALE	460.761 €		

SETTORE						
COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	413.420 €	330.026 €	551.018 €	397.373 €	259.738 €	347.045 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.213 €	8.888 €	3.141 €	2.184 €	800 €	974 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	74.125 €	1.522 €	31.741 €	53.895 €	62.581 €	24.174 €
BENEFICI NON MONETARI	4.944 €	9.799 €	8.739 €	1.994 €	10.512 €	4.710 €
ALTRI COMPENSI	5.248 €	2.405 €	18.519 €	0 €	67 €	138 €
TOTALE	498.951 €	352.640 €	613.158 €	455.445 €	333.698 €	377.040 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO						
COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800
COMPENSI FISSI	217.630 €	487.414 €	434.912 €	242.282 €	350.883 €	575.981 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	150 €	3.022 €	6.085 €	1.565 €	2.640 €	6.007 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	12.912 €	76.161 €	13.553 €	13.349 €	40.157 €	50.413 €
BENEFICI NON MONETARI	4.227 €	5.809 €	8.143 €	4.442 €	5.444 €	8.676 €
ALTRI COMPENSI	756 €	10.439 €	1.609 €	284 €	7.685 €	4.818 €
TOTALE	235.675 €	582.847 €	464.302 €	261.922 €	406.808 €	645.895 €

SEGMENTO BORSISTICO				
COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Ftse Italia Star	Ftse Mib	Ftse Italia Mid Cap	Ftse Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	371.217 €	435.733 €	471.748 €	360.210 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.161 €	5.387 €	6.199 €	815 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	68.915 €	8.058 €	17.216 €	62.533 €
BENEFICI NON MONETARI	4.890 €	11.254 €	4.309 €	5.824 €
ALTRI COMPENSI	98 €	405 €	6.456 €	6.507 €
TOTALE	446.280 €	460.837 €	505.927 €	435.889 €

► L'importanza delle variabili

Gli elementi variabili e legati alla prestazione (aziendale e individuale) sono una componente molto importante dei package dei top manager:

la quota di aziende che nel 2020 ha previsto l'accesso a una quota variabile monetaria per almeno un membro del proprio vertice aziendale è pari all'85,4%.

Di queste, quasi tutte prevedono l'erogazione di incentivi in base a piani short-term, mentre circa il 25% eroga una quota variabile cash in ragione di piani di medio-lungo periodo. L'in-

Consigliere esecutivo

Francesco Saverio Vinci. Dal 2008 è consigliere esecutivo di Mediobanca, dal 2010 direttore generale. Nel 2020 ha totalizzato 3,3 milioni: 2,26 milioni di compensi monetari (763.900 di bonus), più azioni gratuite per un valore di 1,04 milioni.



REMUNERAZIONE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	250.384 €	97,8%	73,4%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	3.891 €	17,5%	1,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	71.351 €	43,8%	20,9%
BENEFICI NON MONETARI	4.814 €	42,3%	1,4%
ALTRI COMPENSI	10.856 €	9,5%	3,2%
TOTALE	341.296 €		

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	203.885 €	124.095 €	235.750 €	503.713 €	255.062 €	363.543 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	744 €	21.680 €	780 €	2.000 €	0 €	7.288 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	46.780 €	3.530 €	39.576 €	158.244 €	243.847 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	8.754 €	2.432 €	4.325 €	3.641 €	274 €	1.544 €
ALTRI COMPENSI	3.087 €	0 €	23.281 €	8.870 €	889 €	0 €
TOTALE	263.251 €	151.737 €	303.711 €	676.469 €	500.073 €	372.375 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800
COMPENSI FISSI	97.676 €	231.813 €	377.036 €	161.718 €	186.374 €	407.513 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	61 €	4.297 €	6.052 €	17 €	3.983 €	6.459 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	11.318 €	70.609 €	113.489 €	21.946 €	57.226 €	126.842 €
BENEFICI NON MONETARI	2.715 €	5.223 €	5.780 €	2.851 €	5.890 €	4.582 €
ALTRI COMPENSI	1.453 €	9.135 €	19.329 €	1.433 €	13.696 €	13.205 €
TOTALE	113.222 €	321.077 €	521.687 €	187.964 €	267.169 €	558.601 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Ftse Italia Star	Ftse MIB	Ftse Italia Mid Cap	Ftse Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	244.809 €	362.582 €	359.327 €	169.181 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	333 €	8.886 €	3.743 €	224 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	100.710 €	40.389 €	140.288 €	41.329 €
BENEFICI NON MONETARI	6.730 €	7.076 €	7.378 €	3.082 €
ALTRI COMPENSI	7.768 €	0 €	22.090 €	8.351 €
TOTALE	360.349 €	418.933 €	532.826 €	222.166 €

cidenza della componente variabile monetaria su quella fissa varia moltissimo in base alla tipologia di ruolo, ma non è mai inferiore al 45% e può ampiamente arrivare a superare

il 100%. Il valore medio della parte monetaria della remunerazione variabile, per chi l'ha percepita, è pari a oltre 400mila euro, passando agli estremi della curva di distribuzione

da 30mila euro a quasi 1 milione di euro.

Le competenze più pagate

Quali sono le soft skill dei top manager che le aziende sono dispo- ►►



Direttore generale

Nazzareno Gregori. Il direttore generale di Credem è passato dai 643mila del 2019 ai 652mila euro del 2020.

REMUNERAZIONE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	543.809 €	100,0%	68,6%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	284 €	2,3%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	211.627 €	68,2%	26,7%
BENEFICI NON MONETARI	16.661 €	77,3%	2,1%
ALTRI COMPENSI	20.249 €	20,5%	2,6%
TOTALE	792.630 €		

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	377.828 €	544.868 €	982.559 €	639.262 € -	-	-459.485 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	4.167 €	0 € -	-	-0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	120.019 €	380.534 €	0 €	49.381 € -	-	-111.925 €
BENEFICI NON MONETARI	7.931 €	34.050 €	7.882 €	8.063 € -	-	-10.111 €
ALTRI COMPENSI	904 €	32.703 €	116.667 €	0 € -	-	-5.565 €
TOTALE	506.682 €	992.155 €	1.111.275 €	696.706 € -	-	-587.086 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100	Tra 100 M€ e Più di 800 M€	Più di 800
COMPENSI FISSI	474.112 €	399.277 €	615.409 €	335.784 €	470.132 €	620.053 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	463 €	0 €	0 €	463 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	57.024 €	164.456 €	269.179 €	429.098 €	73.160 €	219.712 €
BENEFICI NON MONETARI	3.803 €	8.025 €	23.193 €	1.634 €	7.327 €	23.803 €
ALTRI COMPENSI	0 €	1.085 €	32.596 €	0 €	178 €	32.926 €
TOTALE	534.939 €	572.843 €	940.841 €	766.515 €	550.797 €	896.957 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Ftse Italia Star	Ftse Mib	Ftse Italia Mid Cap	Ftse Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	328.150 €	766.136 €	459.895 €	440.633 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	962 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	254.873 €	252.640 €	274.334 €	109.194 €
BENEFICI NON MONETARI	6.331 €	33.916 €	14.488 €	4.025 €
ALTRI COMPENSI	178 €	32.481 €	28.737 €	593 €
TOTALE	589.532 €	1.086.135 €	777.454 €	554.446 €

► ste a pagare di più? «Ovviamente leadership, capacità relazionali, di delega e di visione», elenca Riccarda Zezza (tondo a pagina 41), ceo e fondatrice di Lifeed, edtech company

a impatto sociale che crea soluzioni innovative per lo sviluppo del capitale umano. «Gli stili di leadership si muovono assieme ai cambiamenti della società, al rinnovarsi dei pro-

cessi esecutivi e decisionali nelle organizzazioni. I nuovi scenari, dominati dall'incertezza, concorrono alla trasformazione della leadership che deve aprirsi maggiormente alla

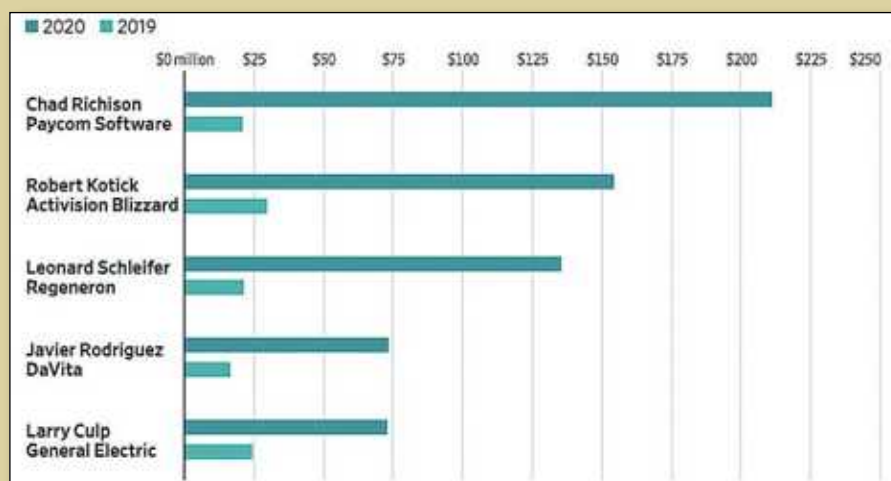
RETRIBUZIONI STELLARI NEGLI USA...

Nonostante la crisi economica innescata dalla pandemia, i grandi top manager Usa possono ritenersi più che soddisfatti: lo stipendio medio degli amministratori delegati delle più grandi società americane è cresciuto nel 2020 a 13,7 milioni di dollari dai 12,8 dell'anno precedente e sette ceo hanno ricevuto compensi per un valore di oltre 50 milioni di dollari, rispetto a due nel 2019 e tre nel 2018. Il dato è emerso dall'analisi condotta dal Wall Street Journal, che ha stilato la classifica annuale dei ceo più pagati delle 500 aziende dell'S&P 500, il più importante indice azionario che contiene 500 titoli di altrettante società quotate a New York (Nyse e Nasdaq), rappresentative dell'80% circa della capitalizzazione di mercato. Il ranking è fondato sulla somma di diversi indicatori, tra cui i guadagni realizzati su titoli e stock option, premi aziendali, bonus e salari. I dati sui compensi riflettono, quindi, il valore dei premi azionari.

Il più pagato è il fondatore di Paycom Software, Chad R. Richison, il cui pacchetto retributivo è stato valutato in oltre 200 milioni di dollari. Al secondo posto Robert A. Kotick di Activision Blizzard, nel settore media ed entertainment, con oltre 154 milioni di dollari. Ai piedi del podio, Leonard S. Schleifer di Regeneron con più di 135 milioni di dollari, ceo di Pharmaceutical, nel settore biotechnology & life sciences. Nella classifica non compare il nome di Jeff Bezos, che lo scorso 5 luglio ha lasciato la guida del market-place più importante del pianeta ad Andy Jassy, mentre Elon Musk, ceo di Tesla e SpaceX, si posiziona all'ultimo posto con un salario pari a zero anche se ha raccolto opzioni su azioni per un valore di 32 miliardi di dollari con il suo storico pacchetto retributivo del 2018. In fondo alla classifica anche il co-fondatore di Twitter, Jack Dorsey, che ha guadagnato soltanto un dollaro e 40 centesimi.



In alto, Elon Musk, ceo di Tesla e SpaceX; al centro, Jeff Bezos, presidente esecutivo di Amazon; a sinistra, Chad Richison, founder di Paycom Software.



partecipazione, alla condivisione: un leader oggi deve saper affrontare le nuove sfide con un approccio più orizzontale, basato su gentilezza e capacità come ascolto, condivisione

e cura. Competenze già presenti nei leader, ma spesso espresse solo nella dimensione privata. Anche grazie all'esperienza dello smart working, che ha aperto i confini tra casa e uf-

ficio, oggi le aziende possono vederle di più e metterle a frutto sul lavoro, a tutto vantaggio della propria competitività e del benessere delle proprie persone».

... MAXI STIPENDI IN ITALIA

Tra compenso fisso e variabile, bonus e premi vari, nei mesi della pandemia ben otto top manager di grandi aziende quotate in Borsa hanno percepito un compenso oltre i 4 milioni di euro. Il dato è contenuto nel rapporto «L'impatto della pandemia Covid-19 sui conti annuali 2020 delle società industriali e di servizi quotate sul Ftse-Mib» realizzato dall'Area studi Mediobanca. Dall'analisi è emerso che nelle retribuzioni 2020 è aumentato il peso della componente fissa, passato dal 37% dell'anno precedente al 41% e che occorrono mediamente 36 anni a un lavoratore medio per guadagnare quanto un suo apicale: dal 1984 al 1999 per la quota fissa e dal 2000 al 2020 per quella variabile.

Al top della classifica si posiziona Michael Manley (foto 1): nell'ultimo anno da ceo di Fca, il top manager ha incassato una remunerazione complessiva di 11,73 milioni di euro. Secondo la relazione finanziaria di Fca prima della fusione con Psa per dare vita a Stellantis, Manley ha ricevuto uno stipendio di 1,22 milioni di euro, cui si aggiungono incentivi di breve e lungo termine per 7,38 milioni e circa 3 milioni per il piano pensionistico. Al secondo posto si piazza John Elkann (foto 2) in qualità di presidente e ceo di Exor, la holding della famiglia Agnelli-Elkann, che ha percepito una cifra pari a 8,5 milioni di euro. Di questo ammontare, 230mila euro sono il salario, 3,5 milioni la remunerazione in azioni,

oltre 800mila i bonus e altri compensi per 3,8 milioni.

Medaglia di bronzo per Francesco Starace, ceo di Enel, con i suoi 7,5 milioni. Seguono Claudio Descalzi (foto 3), ceo di Eni, con 6 milioni, Jean-Marc Chery (foto 4), ceo di Stm, con 4,7 milioni, Paolo Rocca, ceo di Tenaris, con 4,6 milioni, Fulvio Montipò, presidente e ceo di Interpump Group, con 4,3 milioni, e Remo Ruffini, presidente e ceo di Moncler, con 4,1 milioni.

L'analisi dell'Area studi di Mediobanca ha rivelato, inoltre, che nel 2020 il monte compensi di presidenti e amministratori delegati delle 27 società industriali e di servizi quotate in Borsa si è fermato a 102,5 milioni, con un calo di 21 milioni, pari al 17%, rispetto al 2019. I tagli di stipendi e bonus sono stati decisi proprio in relazione alla congiuntura economica e i cali nelle quote variabili in equity sono stati legati al valore delle azioni e dei risultati aziendali. La retribuzione media dei ceo più pagati, comunque, è stata pari a poco più di 2 milioni lordi. La remunerazione che ha subito il maggiore assottigliamento è stata quella di Luca Garavoglia, presidente (e azionista) di Campari, che si è ridotta di 800 mila euro, cioè del 94,4%. Il calo in assoluto più consistente è stato, invece, quello registrato da Remo Ruffini, presidente e consigliere delegato (e socio) di Moncler: il suo stipendio (grazie anche all'azzeramento del bonus) è diminuito di 2,4 milioni, cioè del 36,5%.

I COMPENSI OLTRE 4 MILIONI NEL 2020*

Nome	Società	Compenso (mil. di euro)
Michael Manley	Fca (Stellantis)	11,7
John Elkann	Exor	8,5
Francesco Starace	Enel	7,5
Claudio Descalzi	Eni	6
Jean-Marc Chery	Stm	4,7
Paolo Rocca	Tenaris	4,6
Fulvio Montipò	Interpump Group	4,3
Remo Ruffini	Moncler	4,1

* L'EMOLUMENTO TOTALE INCLUDE IL FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY. FONTE: AREA STUDI MEOBANCA



I COMPENSI PIÙ RIDOTTI NEL 2020*

Nome	Società	Variazione 2020/2019 (%)	Variazione 2020/2019 (mil. di euro)
Luca Garavoglia	Campari	-94,4	-0,8
Fabio Cerchiai	Atlantia	-56,1	-1,3
Remo Ruffini	Moncler	-36,5	-2,4
Marco Tronchetti Provera	Pirelli	-36,3	-1,6
Jean-Marc Chery	Stm	-26,4	-1,7
Fritz Squindo	Recordati	-25,9	-0,3
Alessandro Profumo	Leonardo	-25,1	-0,5
Andrea Casaluci	Pirelli	-24,2	-0,3
Paolo Rocca	Tenaris	-20,0	-1,1
John Elkann	Exor	-19,1	-2,0

* L'EMOLUMENTO TOTALE INCLUDE IL FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY. FONTE: AREA STUDI MEOBANCA

J1 AUTO STABLE PLUS

DIAMO IL **MASSIMO** SOTTO **PRESSIONE**
LA NUOVA FRONTIERA DEI GIUNTI COMPENSATORI IN GOMMA.



AUTOSTABILE



elevate compensazioni



ampio range dimensionale



alta resistenza a scoppio



personalizzazione mescole



flangiatura a richiesta

L'AUTOSTABILE DI **ISOPREN**: PROGETTATO PER RESISTERE

Giunto con la capacità di assorbire elevati spostamenti minimizzando le spinte esercitate sulle tubazioni durante l'esercizio e in condizioni di shock. J1AS+, certificato per l'uso navale, civile e militare, è il nuovo prodotto di eccellenza di Isopren, storica azienda italiana in grado di ideare, progettare e realizzare articoli tecnici in gomma per l'industria con rigorosi controlli di qualità.



ISOPREN
EXCELLENCE IN RUBBER SOLUTIONS

ISOPREN srl

Via A. Merli, 6 - 20095 Cusano Milanino (MI) - Italia
Tel. 02 6193626 - mail: info@isopren.it

Certificata ISO 9001

www.isopren.it



Capital

La rivista che da 40 anni racconta
e ispira le storie di successo di imprenditori,
manager e innovatori italiani

ABBONAMENTO CARTA+DIGITAL

12 numeri € 29,90 (anziché € ~~54,00~~)

ABBONAMENTO SOLO DIGITAL

12 numeri € 19,99 (anziché € ~~54,00~~)



In digitale su www.classabbonamenti.com/capital

Disponibile su
App Store

GET IT ON
Google Play



UN SACCO DI IDEE

TUTTE INNOVATIVE E CONVENIENTI

STAMPANTI E COMPUTER A NOLEGGIO

Con tutti i servizi inclusi

NOLEGGI PERSONALIZZATI

Soluzioni per tutte le esigenze

TUTTI I TUOI DATI AL SICURO

Privacy e sicurezza in direttiva GDPR

TUTTO QUELLO CHE TI SERVE IN UFFICIO

Semplice ed economico

 **GRUPPODIGIT**
info@gruppodigit.it

Scegli il meglio
www.gruppodigit.it



Capital apre i suoi archivi e porta alla luce il suo sterminato patrimonio editoriale. Un regalo per i suoi lettori di ieri e per quelli di oggi. In ogni numero verrà infatti riproposto uno dei profili che *Capital* ha tracciato nel corso dei suoi 40 anni di vita di alcuni dei protagonisti indiscussi della storia imprenditoriale e istituzionale italiana. Una riscoperta che *Capital* propone nel formato autentico dell'epoca: con i testi e i servizi fotografici originali apparsi sulle sue pagine.



Montezemolo una dinastia targata Italia

Sono passati oltre 30 anni dalla copertina che *Capital* gli dedicò alla fine degli anni 80 e altri 15 dall'intervista doppia realizzata a due voci con Matteo, in cui padre e figlio raccontavano del loro rapporto familiare oltre che professionale, in un intreccio di ricordi, idee, nuovi progetti.

Classe 1947, Luca Cordero di Montezemolo è stato ed è tutt'oggi uno dei più grandi protagonisti della storia economica italiana, inserito dal *Financial Times* nella lista dei cinquanta manager più importanti al mondo, socio fondatore e attuale presidente di Italo-NTV Nuovo Trasporto Viaggiatori e una lunghissima carriera professionale alle spalle, costellata da traguardi importanti che hanno lasciato un segno non solo nella storia del Paese ma anche nel cuore dei tanti tifosi del Cavallino rampante: presidente di Alitalia, della Fieg, di Confindustria, della Ferrari dal 1991 al 2014, vicepresidente di Unicredit.

Attraverso le pagine storiche di *Capital* abbiamo ripercorso insieme la sua grandissima carriera e rivissuto alcuni momenti fondamentali della storia del nostro Paese: «Quella copertina mi ricorda uno dei momenti più importanti della mia vita professionale. Ero direttore generale del Comitato organizzatore dei Mondiali di calcio di Italia 90, il più grande evento sportivo nel nostro Paese dopo le Olimpiadi del '60. È stato un grande successo per tutti, Figc compresa, specie dal punto di vista dell'organizzazione e della tecnologia utilizzata. Ma quello che mi rende più orgoglioso è stato l'aver costruito un modello utilizzato successivamente per tutti i grandi eventi sportivi, in primis le Olimpiadi degli Stati Uniti. Abbiamo avuto il supporto delle più grandi aziende italiane, Stet, Fiat, Bnl, Olivetti, Ferrovie... che ci hanno fornito, ognuna

per la sua area di attività, manager, know-how e competenze e che insieme hanno realizzato un modello organizzativo unico, con altissime sinergie e bassissimi costi». Non un caso, quindi, che nel 2015 Montezemolo abbia assunto la presidenza del Comitato promotore per la candidatura di Roma ai Giochi Olimpici 2024. Italia '90 è stato un momento sicuramente importante per il Paese, che ha rivoluzionato il modo di vivere e di comunicare di tutti noi: «Con i Mondiali del '90 si è rea-



lizzato il più grande balzo tecnologico degli scorsi decenni: è allora, infatti, che sono stati lanciati i primi telefonini. Ma sono stati un'occasione unica anche per l'editoria, con un numero infinito di Paesi che hanno seguito l'evento e la nascita a Saxa Rubra del Centro Stampa Rai, a quei tempi il più moderno e tecnologicamente avanzato. Oltre ai Mondiali», prosegue non senza una punta d'orgoglio, «da allora ho avuto altre due grandissime soddisfazioni: i 19 campionati del mondo, tra campionati piloti e costruttori, vinti nella mia gestione industriale e sportiva della Ferrari. E l'aver realizzato, da un foglio bianco, con un gruppo di imprenditori illuminati, la prima compagnia privata al mondo nell'alta velocità che trasportava, fino al drammatico arrivo della pandemia, 20 milioni di passeggeri

in giro per l'Italia». Sui progetti futuri, invece, preferisce non sbilanciarsi troppo. «Idee e progetti ne ho diversi, ma preferisco parlarne quando saranno pronti. Posso dire che sicuramente lavorerò a uno sviluppo ulteriore di Telethon». Nel frattempo il 27 maggio è partita ufficialmente Itabus, la compagnia di trasporto su gomma per lunga percorrenza italiana, privata e estremamente innovativa, di cui Montezemolo è azionista, insieme ad altri imprenditori italiani.



VINCERE DA FIGLIO

Matteo e Luca Cordero di Montezemolo prima di essere padre e figlio sono profondamente amici. Il loro rapporto è basato su una grande fiducia e sul rispetto reciproco. Per questo hanno deciso di condividere un'impresa. Già da ragazzino Matteo stava in un angolo ad ascoltare che cosa si dicevano i grandi durante le riunioni di lavoro. Poi è andato a Londra, ha avuto un'idea brillante e Luca l'ha capita al volo. Così è nato Charme | di **Galeazzo Santini** - Foto di **Massimo Sestini**

*Luca Cordero
di Montezemolo
con il figlio Matteo
in un ritratto
di Massimo Sestini
del 2006.*

Quando suo figlio Matteo era ragazzino, Luca Cordero di Montezemolo lo mandava a pulire gli pneumatici assieme ai meccanici della Ferrari. Un impegno molto duro dagli orari massacranti. Poi da ragazzo, fin da quando aveva 13 o 14 anni, Matteo accompagnava il padre alle riunioni aziendali («Non parlavo, ma ascoltavo, assistendo in un angolo»). È stato quello il suo primo impatto con il mondo del lavoro, «un'esperienza preziosa per la quale gli sarò sempre riconoscente». Si trattava però di un sistema educativo familiare che non preludeva necessariamente a una carriera imprenditoriale. «Mio padre è stato sempre molto diretto nei miei confronti, sotto tutti i punti di vista. Non mi ha mai dato molte certezze e anche questo mi è servito molto». Nato a Torino, città dove però non ha mai vissuto, Matteo,

28 anni, ha sempre mantenuto uno strettissimo rapporto con l'attuale presidente di Fiat, Ferrari e Confindustria, che oggi abita a Roma. Dato che il giovane Montezemolo lavora a Milano, i due si incontrano stabilmente solo nei fine settimana. Oltre ai 15 giorni all'anno di vacanza a bordo del motoscafo di famiglia Mediterraneo (17 metri), in genere lungo la costiera amalfitana, isole Eolie ed Egadi. «Non ho ancora avuto il tempo di vedere l'ufficio di mio padre in Fiat a Torino. So solo che avendolo trovato un po' triste mi ha chiesto di arredarlo con bellissimi prodotti Frau: sedie, tavoli, divani e poltrone di pelle blu». Il più giovane dei due imprenditori ha pochissimo tempo libero (lavora dalle 8,30 fin dopo le 21) ed è forse per questo che considera vero lusso non quello materiale ma il senso di libertà, il poter gestire il proprio tempo ne- ➤



Matteo di Montezemolo con le due sorelle: Guia (in braccio al padre Luca), e Maria. Nella pagina accanto, Matteo ritratto nel 2006 nell'ufficio di Poltrona Frau a Milano, vicino alla poltrona Don'Do, riedizione del celebre dondolo di John Fitzgerald Kennedy.



► gli ambiti famigliari e professionali. In passato Matteo, per stare vicino al padre che allora viveva a Bologna, ha rinunciato a frequentare l'università Bocconi (di cui aveva superato il test di ammissione) e ha scelto di frequentare la facoltà di Economia dell'ateneo emiliano. Il giorno dopo la laurea, conseguita a 23 anni, si è trasferito a Londra, dove ha lavorato, per un biennio, alla Goldman Sachs, «la migliore banca d'affari del mondo», dove si occupava del mercato italiano. È proprio qui che si è reso conto della quantità di aziende, marchi e progetti che potevano essere meglio valorizzati in patria. Ne ha parlato al padre e con grande cura ha cominciato a impostare il progetto di Charme. Così oltre a Matteo, anche Luca, con un passato solo di top manager (se si escludono un paio di piccole aziende come Acqua di Parma e occhiali Web), diventava imprenditore. Resta il dubbio che senza l'idea del figlio, sbocciata a Londra, il padre non avrebbe creato Charme. Matteo risponde sicuro: «Non ho la presun-

zione di affermarlo». Ma su che cosa si basa oggi il rapporto tra padre e figlio uniti in questa nuova attività? Luca Cordero di Montezemolo elenca: «Profonda amicizia, molta fiducia e grande rispetto reciproco». Matteo aggiunge: «Complicità e immediatezza di idee, di ragionamenti che si fanno insieme» e conclude: «Le parole giuste sono grandissima intesa reciproca».

Capital li ha intervistati entrambi.

Domanda a Luca (LdM). Lei ha indirizzato suo figlio fin da ragazzo a una carriera imprenditoriale o lo ha lasciato libero di scegliere il proprio futuro, limitandosi a sperare che Matteo avrebbe finito per fare l'imprenditore?

Risposta di LdM. Credo sia molto sbagliato indirizzare qualsiasi ragazzo, perché si rischierebbe solo di costringerlo a scelte forzate. Alla fine deve invece emergere con naturalezza la propria volontà di fare. Così è successo con Matteo. È questo il miglior modo per esprimersi nel pro-

prio lavoro.

D. a LdM. Quali sono i pregi e i difetti che Matteo ha ereditato da suo padre? E in che cosa si differenzia da lei?

R. di LdM. Matteo è molto riservato. Come me è attaccato ai valori della famiglia ed è sempre più un punto di riferimento per tutti noi. Nel lavoro mette ordine a tante idee e progetti che io continuamente stimolo e che vorrei fossero subito attuati: è il giusto complemento alla mia continua esigenza di innovazione.

D. a LdM. Matteo ha un forte senso del dovere e sostiene che tutto quello che si ha bisogna meritarselo: è stato lei a instillargli questi principi?

R. di LdM. Questi sono i sani principi della nostra famiglia e il fatto di non avere davanti a sé troppe certezze sicuramente aiuta a conquistarsi il futuro. È quello che hanno fatto anche mio padre e mia madre con me. Il senso del dovere però è anche molto soggettivo in ognuno di noi e difficilmente lo si può insegnare.

D. a LdM. Come giudica, molto obiettivamente, l'attività di Matteo durante questi tre anni in Charme?

R. di LdM. In Charme abbiamo sperimentato e ormai completamente attuato un nuovo modello imprenditoriale ed etico di cui sono orgoglioso. Combinando un azionariato composto da famiglie imprenditoriali sane, i cui principi vanno ben oltre la mera ricerca del profitto, con una management company (la Montezemolo & Partners) composta da giovani determinati con già una grande esperienza alle spalle. Matteo guida questo team con pragmatismo e senso del dovere.

Paesi in cui il cambio generazionale ha portato ottimi benefici.

D. a Matteo (MdM). E lei, Matteo, come giudica suo padre nella sua qualità di imprenditore?

R. di MdM. Trovo molte caratteristiche comuni ai grandi imprenditori, spiccato pragmatismo e lucidità nel valutare tante strategie e far avanzare le idee. Quello che riconosco in lui e che per noi, in Charme, costituisce un valore assoluto, è la continua necessità, quasi un dovere, di rimettere tutto in discussione, di rivalutare spesso le idee, di rilanciare in continuazione su tanti progetti. E, soprattutto, non stare

R. di MdM. Direi di no, perché ci siamo sempre ben divisi i ruoli. Noi qui a Milano svolgiamo la parte operativa. Poi c'è una parte strategica, di brain storming, di valutazione delle strategie, individuazione di particolari obiettivi, che viene fatta a livello personale tra lui e i soci fondatori di Charme. Ma dal punto di vista della gestione, che mio padre abbia tre o cinque o sei presidenze non ha cambiato e non cambia assolutamente nulla.

D. a MdM. Che attività svolge esattamente la Montezemolo & Partners?

R. di MdM. Ha un ruolo di advisor, cioè quello di monitorare il mercato, individuare le eventuali opportunità di investimento e proporle ai soci fondatori del club di Charme, di cui io non faccio parte. E sono loro a prendere le decisioni. L'altro compito molto importante della Montezemolo & Partners è quello di monitorare i nostri investimenti e supportare il management delle nostre aziende (al quale non ci sostituiamo mai) in tutte le loro attività. Molto di rado cambiamo il numero uno dell'impresa, piuttosto lo affianchiamo con altre figure collaterali.

D. a LdM. Oltre alla Montezemolo & Partners...

R. di LdM. ...che sta facendo un ottimo lavoro sul mercato e ha segnalato progetti imprenditoriali molto interessanti.

D. a LdM. ...anche i soci fondatori di Charme propongono acquisizioni di aziende?

R. di LdM. Il rapporto con i nostri soci è molto forte e va ben oltre l'ambito di Charme, comunque il rapporto strategico è sempre fondamentale.

D. a MdM. Come è strutturato il complesso di aziende di Charme?

R. di MdM. L'attività è divisa equamente in due. Un progetto nel mondo dell'arredamento riunisce i tre marchi che nei rispettivi settori hanno fatto la storia del design italiano: Poltrona Frau nel campo più classico, Cappellini come avanguardia e Cassina nel design borghese per eccellenza. ►►



D. a LdM. Matteo ha solo 28 anni ed è circondato da coetanei. Lei è soddisfatto di quel ricambio generazionale al vertice che aveva a suo tempo auspicato?

R. di LdM. Il fatto di avere in Charme un team giovane ma fortemente collaudato e dei soci i cui figli spesso vengono coinvolti nella nostra attività spero possa servire anche come modello. Credo molto nella necessità di dare spazio ai giovani che dimostrano di avere capacità e voglia di fare: è l'unico modo per adeguarci ad altri

mai fermi mentalmente, non pensare che se un progetto è stato ben realizzato per sei mesi si possa pensare ad altro. È un continuo divenire, una perenne rivoluzione fondamentale per noi che portiamo avanti il day by day, la nostra attività imprenditoriale.

D. a MdM. Ora che suo padre, con le attuali tre presidenze, ha tanti impegni così importanti, gli sarà più difficile trovare il tempo anche per Charme e, forse, lei oggi avrà più mano libera di un tempo...

► Questi tre marchi, che fatturano oggi circa 250 milioni di euro, sono per dimensioni e posizionamento sui mercati il gruppo più grande al mondo nell'alta gamma del design.

D. a MdM. E da chi è composta la seconda parte di attività?

R. di MdM. Da Ballantyne. Quando due anni e mezzo fa l'abbiamo acquisita, insieme con un grande imprenditore come Alfredo Canessa, perdeva tanti soldi e fatturava 17 milioni di euro. Oggi siamo arrivati a 40 e dall'anno prossimo l'azienda comincerà a guadagnare. Quindi ci riteniamo molto soddisfatti. Il progetto che Canessa sta portando avanti, con un team di manager di ottima qualità, è assolutamente in linea con quanto avevamo programmato al momento dell'acquisizione. Di qui ai prossimi cinque anni diventerà uno dei marchi leader nel mondo della moda e del lusso. Già oggi si è del tutto evoluto rispetto al suo core business limitato alla maglieria in cashmere e ha una collezione completa, un total look che va dai cappotti agli accessori, ai pantaloni. Oltre, logicamente, alla maglieria fatta a mano in Scozia che rimane il punto di forza.

D. a LdM. Su quali settori del lusso punterà l'attività di Charme in futuro?

R. di LdM. Charme per il momento è totalmente focalizzato nello sviluppo delle acquisizioni fatte nei beni di lusso, con Ballantyne nella moda e con Poltrona Frau, Cassina, Cappellini, Alias, Nemo, Thonet e Gufram nel design.

D. a LdM. Ma avete già in mente altri marchi italiani o, eventualmente, stranieri?

R. di LdM. Francamente non vedo per il momento altri marchi interessanti che possano far parte del portafoglio di qualità (e non quantità) di Charme. Detto questo, non vogliamo assolutamente sfruttare il network di Charme solo in Italia: guardiamo con interesse anche eventuali opportunità di investimento all'estero. Fin dall'inizio, pe-



Luca di Montezemolo tra la figlia Clementina, e il figlio.

A destra, Matteo in uno scatto dell'epoca nello stand di Poltrona Frau al Salone del mobile.

rò, abbiamo portato avanti la strategia di fare pochi ma mirati investimenti imprenditoriali e non intendiamo assolutamente cambiare strategia.

D. a LdM. Facciamo un gioco: immagini di poter acquisire in Charme qualsiasi marchio del lusso. Quale sceglierebbe e perché?

R. di LdM. Sono orgoglioso di avere già in Charme due marchi che hanno rappresentato il mio sogno fin da giovane. Poltrona Frau è sempre stata per me l'emblema del lusso, del bello e dell'artigianalità nella casa. Ormai molti sanno che guardo tutti i Gran Premio solo sulla mia poltrona Vanity Fair bordeaux. Ballantyne è stato il mio mito nell'abbigliamento fin da quando vedevo quei capi indossati dall'avvocato Agnelli. La loro acquisizione, quindi, non è stata casuale. E poi, ora che siamo riusciti ad avere anche Cassina e Cappellini, devo ritenermi veramente soddisfatto di poter annoverare in Charme i più bei marchi del design di lusso, un settore in cui credo moltissimo. Mi permetto anche di dire che sono orgoglioso di condividere questo progetto con Franco Moschini, un imprenditore che ho sempre stimato e con cui fin dall'inizio mi accomunano i sani principi del fare impresa.

D. a MCM. Per i vostri progetti italiani puntate su una maggiore espansione all'estero?

R. di MCM. Partiamo da aziende molto forti sul loro core market Italia, ma andiamo molto all'estero e puntiamo sull'internazionalizzazione. Per Poltrona Frau, Cassina e Cappellini c'è un progetto asiatico che riguarda il Giappone, con un cambio della nostra rete distributiva. Poi ci sono altri progetti, uno che riguarda gli Stati Uniti, un altro la Germania... L'internazionalizzazione è la nostra vera sfida. E del resto Charme è nata proprio per portare i marchi di eccellenza italiani nel mondo.

D. a LCM. E sul piano organizzativo strutturale di Charme si prevedono cambiamenti?

R. di LCM. Assieme ai soci abbiamo deciso di trasformare Charme in holding di partecipazioni perché più in linea con l'operatività che abbiamo naturalmente impostato fin dall'inizio. Credo che la struttura e la tempestica standard dei fondi di private equity possano essere riviste alla luce di come si stanno evolvendo le economie e i mercati.

D. a LdM. Dal suo punto di vista ope-

rativo, come giudica questa trasformazione?

R. di LdM. Ora che anche da un punto di vista statutario Charme diventerà una holding di investimento, la nostra operatività non verrà modificata di una virgola. Perché Charme non si è mai comportata come un fondo, non ha l'assillo di ritornare



dell'investimento in uno, due o tre anni, non ha problemi di investire e disinvestire il denaro in tot tempo altrimenti il fondo chiude. I fondi vanno in consiglio di amministrazione due o tre volte l'anno, guardano il ritorno dell'investimento e si rivedono l'anno dopo. Noi invece siamo pragmatici, monitoriamo tutto (gli inglesi dicono hands on), e quando facciamo un investimento lavoriamo sul progetto industriale, sul progetto strategico, sul posizionamento internazionale e su tutta una serie di decisioni mirate per il bene dell'azienda. Questo è il primo aspetto importante, ma ce n'è anche un altro.

D. a LdM. Quale?

R. di LdM. Come famiglia crediamo talmente in Charme come nostro veicolo imprenditoriale che abbiamo deciso di aumentare la nostra presenza anche dal un punto di vista azionario, passando dal 5 al 40%. Per farlo abbiamo liberato le quote di Deutsche bank e del Monte dei Paschi di Siena, mentre quelle di Unicredit e delle famiglie dei soci fondatori non sono state toccate. Saremo, così, non solo il socio gestore, ma anche quello di maggioranza relativa.

D. a MdM. Questa trasformazione di Charme in cassaforte di famiglia costituisce un passo intermedio per poi acquisire la maggioranza assoluta?

R. di MdM. Assolutamente no.

D. a MdM. A suo tempo si era parlato della possibilità di allargare il numero dei soci di Charme...

R. di MdM. Ci stiamo ragionando, e del resto abbiamo ricevuto moltissime richieste di entrare e continuiamo ad averne. Ma il tema in discussione non è mai stato quello di quanto il socio porta in termini di denaro, perché fin dal primo giorno abbiamo puntato sul suo apporto strategico. Quindi chiunque entrerà a far parte della holding Charme (e di qui a fine anno ci saranno un paio di ingressi forse internazionali) sarà un socio strategico, per il bene dei nostri attuali investimenti e soprattutto di quelli futuri.

D. a MdM. Investimenti che offrono una buona redditività?

R. di MdM. Grazie al cielo stanno andando non bene: benissimo.

D. a MdM. Eppure lei parlando delle luxury goods, ha detto che si tratta di un mercato affollato e sempre più confuso e saturo. Sarà quindi molto difficile acquisire nuovi marchi prestigiosi adatti a Charme...

R. di MdM. Quando parliamo di mercato affollato, nell'arredamento o nella moda, ci riferiamo a tanti marchi nati dall'oggi al domani, che sono delle pure invenzioni di marketing, che producono con terzisti magari senza

neppure una fabbrica in Italia e che vendono a livelli di prezzo non giustificati dai loro prodotti.

D. a MdM. Invece voi...

R. di MdM. Con i nostri prodotti siamo in una fascia altissima di mercato e dietro ai prezzi alti ci sono materie prime esclusive, manodopera artigianale, ricerca allargata e attenzione a tanti dettagli che hanno un costo molto elevato. Ma soprattutto siamo apertissimi nel comunicare che cosa c'è dietro il prodotto, perché in questo modo giustifichiamo il posizionamento del nostro prezzo e trasferiamo ai nostri clienti la consapevolezza che acquistano un bene di lusso esclusivo, un bene vero.

D. a MdM. Come si immagina Charme tra dieci anni?

R. di MdM. In termini di operatività lo immagino come oggi, perché non siamo in grado di mutare il nostro dna. Tutto quello che facciamo lo facciamo con il cuore, con una straordinaria generosità.

D. a MdM. Per il suo futuro personale ha mai pensato che, a lunghissimo termine, lei potrebbe subentrare a suo padre in una delle sue prestigiosissime presidenze?

R. di MdM. No, lo vedo quasi impossibile, perché si tratta di ambiti completamente diversi.

D. a MdM. Prevede di entrare nell'organizzazione dei giovani industriali?

R. di MdM. Credo sia un dovere degli imprenditori portare in Confindustria il loro contributo. Io però ora non ho il tempo e la creatività necessari. Non posso distogliere le mie energie operative e mentali da una Charme che occupa il 200% del mio tempo.

D. a MdM. Quindi nel suo avvenire lei non vede cose diverse da Charme.

R. di MdM. Sì, perché è la mia vita e quella della mia famiglia. Poi va considerato il rispetto per i soci fondatori e verso gli investimenti e i marchi che abbiamo acquisito. Io voglio crescere con Charme, che del resto è appena nato. Ecco perché questo è il mio punto fermo. ■

(©riproduzione riservata)

Tivoli Audio™

MODEL ONE + | Radio da tavolo
DAB+ / FM / Bluetooth



La ModelOne+ unisce l'esperienza della nostra radio analogica con la tecnologia DAB+ in un design senza tempo.

Tivoli Audio™

Lo speaker posizionato superiormente produce un audio di alta qualità in modo da essere ascoltato perfettamente in ogni ambiente della Vostra casa: che sia la cucina, la camera, il salone oppure il vostro home office. I controlli manuali includono l'iconico selettore circolare delle frequenze, mentre 5 pulsanti permettono di memorizzare e richiamare velocemente le Vostre stazioni Radio preferite. Il telecomando, incluso, permette un facile controllo anche a distanza e l'accesso ad ulteriori funzioni come l'allarme ed i settaggi del display a Led di alta qualità.

Adesso potete finalmente goderVi la classicità della Tivoli Audio Model One ma con in più la purezza del Digital Audio Broadcasting.



Distribuito da: **Suonolite** divisione di Gammalta group S.r.l.
Via Santa Maria, 19/21 - 56126 Pisa - Italy - Ph: +39 0502201042 - Fax: +39 0502201047
info@suonolite.it - www.suonolite.it



PER FARE UN PALAZZO CI VUOLE IL LEGNO

Un distretto per l'energia e l'ambiente. Che fa del Trentino il primo polo italiano per la produzione di materiali utili all'edilizia ecosostenibile | di **Antonella Bersani**

«**A**bbiamo imparato a riciclare, sfruttare le energie rinnovabili e a mangiare biologico e a chilometro zero. Eppure continuiamo a costruire riempiendo le nostre case di vernici e materiali inquinanti, respirando componenti volatili nocivi e irritanti. Perché? La casa green dovrebbe essere come l'alimentazione: se siamo quello che mangiamo, siamo anche quello che respiriamo fuori e dentro la nostra abitazione». Marco Felicetti ha fatto di questo concetto la sua filosofia di vita e di impresa. Da 18 anni porta avanti insieme con i due amici e soci Vittorio Monsorno e Luca Marco De Marco l'azienda DKZ Fiemme 3000, società fondata con una sola idea in testa: valorizzare il legno così come natura ce lo ha dato. Un materiale leggero quindi antisismico, capace di stoccare CO₂ e, se ben trattato, anche di rilasciare sostanze benefiche nell'ambiente in cui viviamo. «Abbiamo messo al bando vernici, colle e solventi e ci siamo messi a relizzare lastre di parquet trattate esclusivamente con

oli vegetali», spiega. «E il risultato della nostra procedura è un pavimento in legno "che respira" rilasciando nell'ambiente domestico esclusivamente sostanze benefiche, le stesse che respiriamo durante una passeggiata nei boschi o che vengono utilizzate in aromaterapia contro la depressione».

Fiemme 3000 è solo una delle circa 300 realtà (tra pubbliche e private) che gravitano attorno al distretto tecnologico per l'energia e l'ambiente Habitech di Trento, una società consorziale che ha introdotto in Italia la certificazione Leed per l'edilizia ecosostenibile, la più autorevole a livello internazionale, e vi ha costruito attorno una filiera che oggi conta 8mila addetti e un volume d'affari che supera i 5 miliardi di euro.

Qui la sostenibilità copre un po' tutto ciò che serve per fare una casa: i pavimenti, gli intonaci e le calci, le energie rinnovabili e la qualità dell'aria, senza trascurare nuove tecnologie di costruzione che permettono di realizzare con il legno alti edifici pluripiano o di sperimentare l'impatto di materiali ►►

La sede della Monash university di Melburn in Australia costruita con il legno di XLam Dolomiti.



► diversi sulle prestazioni energetiche e la qualità abitativa. «Stiamo sviluppando il primo polo dell'edilizia 4.0, che parte dalla mappatura dei materiali all'utilizzo dei big data messi al servizio dell'ecosostenibilità», spiega Marco Giglioli, titolare di Sovecar di Trento (70 dipendenti e 10 milioni di ricavi) e presidente di Habitech. «Il superbonus governativo sta certamente dando una forte spinta economica al settore, ma quello che più conta è che ha acceso i riflettori su un certo modo di fare edilizia. Oggi infatti non basta avere un pannello solare o l'auto ibrida per definirsi green, perché l'ecosostenibilità non è tale se non è concepita a 360 gradi. Non si parla più soltanto

di soluzioni di risparmio energetico e di sfruttamento dell'energia rinnovabile, ma si lavora a una nuova frontiera che è quella della vivibilità e del comfort».

In poche parole, si tratta di estendere l'attenzione data all'impatto che le attività umane hanno sull'ambiente anche all'interno degli edifici, spesso saturi di composti volatili (Voc) cinque volte più dannosi per la salute dell'inquinamento all'aria aperta. Negli spazi chiusi, infatti, si respira di tutto: fumi, muffe, solventi, alcol, metalli pesanti o componenti chimici degli idrocarburi che ogni anno provocano in Italia almeno 150mila casi di malattia (dato Ispra) e 7 milioni di morti nel mondo (dato OMS).

DKZ FIERME 3000

DKZ Fierme 3000 è ancora una piccola azienda, ma di grandi speranze. Occupa 30 persone, fattura 8 milioni e lavora, a Predazzo, circa 12 milioni di metri quadrati di pavimenti in legno. Punta sulla qualità e non sulla quantità, nella certezza che il suo prodotto sia «come il parmigiano stagionato: ha tempi lunghi, costa un po' di più ma è più buono e fa bene», dice sempre il ceo Marco Felicetti.

I pavimenti Fierme 3000 sono trattati solo con prodotti chimici vegetali attraverso un procedimento brevettato di 24 ore (Bioplus). E la loro salubrità è dimostrata da una ricerca dell'Istituto per la biodiversità del Cnr durata 18 mesi. Il legno emette soltanto alte concentrazioni di 13 sostanze benefiche di cui sono ricchi gli alberi delle foreste (i terpeni), mentre pavimenti analoghi ne contengono solo due, in basse concentrazioni, e mischiate con composti volatili dannosi.

«Una lunga esposizione ai terpeni riduce lo stress, rinforza il sistema immunitario, aiuta a combattere la depressione e previene le malattie cardiovascolari», sottolinea Felicetti. E per chi non lo sapesse, sono più o meno gli stessi del Vicks VapoRub con cui curiamo la tosse dei bambini.





XLAM DOLOMITI

Dal Brico ai palazzi in legno ecosostenibile. XLam Dolomiti nasce nel 2009, quando i fratelli Domiziano, Sergio e Franco Paternò, imprenditori attivi nel settore della distribuzione per attività di bricolage, hanno intuito le potenzialità dei pannelli prefabbricati in legno. Partiti nel 2010 con un investimento di 8 milioni oggi danno lavoro a 62 dipendenti e fatturano 25 milioni. «Abbiamo la certezza di essere nel posto giusto, al momento giusto e con la tecnologia giusta, perché il mercato spinge in una certa direzione e l'ecobonus al 110% sta facendo crescere velocemente i volumi delle commesse», commenta l'amministratore delegato Albino Angeli (nella foto). «La prossima sfida sarà dunque individuare nuove specie legnose che possiedono le caratteristiche giuste per essere utilizzate nell'edilizia e per questo abbiamo già avviato un programma di ricerca in collaborazione con la Fondazione Bruno Keller».

Il mercato, infatti, si muove. Enea e ministero della Transizione Ecologica hanno già stimato che al 31 agosto 2021 l'investimento ammesso in detrazione per la riqualificazione green di condomini, villette e abitazioni indipendenti abbia raggiunto i 5,685 miliardi. E molto ci si aspetta per i prossimi due anni di proroga.

Con riferimento a questo fronte, sensoristica e big data sono dunque diventati un utile strumento per correggere comportamenti sbagliati, monitorare l'aria e ottimizzare il risparmio energetico, mentre per garantire un buon livello di salubrità nelle case non si può prescindere da un'accurata analisi dei materiali e dei processi produttivi.

«Con il progetto GreenMap, per esempio, il distretto punta a creare uno strumento di pronto utilizzo per i costruttori, l'industria e i produttori di materiali», continua Giglioli, che con la Sovecar vanta il primato relativo all'installazione di pompe di calore come alternativa alle caldaie. «Si tratta di una mappatu-

ra dei materiali in continuo aggiornamento che tiene conto di molti parametri: la provenienza, la filiera di lavorazione, i trattamenti, la percentuale di riciclato e come andranno smaltiti, in modo che sia ben chiaro quanta emissione di CO₂ richiedano dalla nascita sino allo smaltimento finale».

Su questo fronte, sono ovviamente i materiali naturali a dare più garanzie. E in Trentino è il legno a farla da padrone, per il quale Habitech ha creato Arca, l'unica certificazione di ecosostenibilità esistente per questo materiale.

«Qui si tagliano e si lavorano circa 150 mila metri quadri di bosco l'anno, mentre la ricrescita supera il mezzo milione e tale gestione produce effetti più che virtuosi: sono infatti le piante più giovani e in crescita ad assorbire più CO₂, mentre quella immagazzinata nelle piante adulte e tagliate resta lì stoccata e non tornerà mai più in atmosfera», spiega Albino Angeli, amministratore delegato di XLam Dolomiti, azienda di eccellenza basata a Castelnuovo, in Valsugana. «Costruire con il legno significa dunque utilizzare un materiale ecologico molto importante anche per l'edilizia antisismica, perché leggerissimo. Abbiamo investito molto in ricerca e alla fine siamo riusciti a brevettare una tecnologia che ci permette di realizzare pareti e solai incrociando tavole di abete e fissandole con colle prive di formaldeide. Possiamo spingerci in altezza e nonostante il legno sia un materiale "vivo", grazie a questa tecnologia non si muove, non si crepa e risulta stabile come il cemento armato». XLam Dolomiti è naturalmente fornitore di tutti i principali costruttori di casette in legno, ma ormai i suoi orizzonti si sono allargati ai grandi appalti. L'azienda ha infatti firmato il nuovo edificio di 9 piani per il social housing di Rovereto, il più alto d'Italia costruito interamente in legno, e ha già realizzato le sedi della Monash e della Murdoch University in Australia. Ora invece sta lavorando alla realizzazione dei nuovi spazi ►►



A sinistra, Marco Felicetti, ceo di DKZ Fiemme 3000, e, a destra, i soci Vittorio Monsorno e Luca Marco De Marco.



Rendering dei nuovi spazi ecosostenibili di Acciona Ombù firmati dall'archistar inglese Norman Foster a Madrid che saranno realizzati con i materiali di XLam Dolomiti.



► ecosostenibili di Acciona Ombù, firmati dall'archistar inglese Norman Foster a Madrid.

La storia di Habitech è lunga e il concetto del green comfort è frutto di 15 anni di attività all'interno di un territorio che ha saputo guidare innovazione e rispetto per l'ambiente nella stessa direzione. Qui la tradizione asburgica della gestione virtuosa delle foreste ha incontrato l'attività di ricerca della Fondazione Bruno Kessler (sensoristica applicata), Fondazione Mach (agricoltura), dell'istituto del Cnr per la Bioeconomia e soprattutto dell'Università di Trento, la cui spinta in

partnership con il comune ha permesso di inserire Trento nel progetto dell'Istitute of Electrical and Electronic Engineer per individuare dieci città come modello di eccellenza nella progettazione urbana ecosostenibile.

«Siamo partiti con la valigetta in mano andando in giro per l'Italia a spiegare la certificazione Leed quando ancora nessuno sapeva cosa fosse», racconta Francesco Gasperi, direttore di Habitech. «Tre anni dopo abbiamo creato il Green Building Council per le certificazioni e questo ci ha proiettato all'interno di grandi interventi di riqualificazione urba-



GRUPPO MINIERA SAN ROMEDIO

In Trentino tutto si ricicla e nelle cave sotterranee vuote di Miniera San Romedio vengono oggi stoccate 30mila tonnellate di mele Melinda e 2 milioni di bottiglie Trento doc. «Si tratta naturalmente di una attività collaterale», racconta Roberto Covi, a.d. e componente della famiglia di costruttori che detiene il 51% della società, «ma tutto può contribuire a ottimizzare il business così come facciamo con le case».

Oggi l'azienda di Ville d'Anaunia fattura 10 milioni e insieme con l'Università di Trento sta portando avanti il progetto Dhomo, finalizzato a studiare come le diverse tipologie di materiali e di metodologie costruttive impattino sul comfort abitativo. Il tutto si è concretizzato nel cantiere-laboratorio di Predaia, dove sono stati realizzati quattro edifici (due in legno e due in calcestruzzo), aventi la stessa esposizione, orientamento e dimensione, con l'obiettivo di capire come costruire edifici confortevoli e sani pur con metodi e budget diversi. «Il segreto sarà miscelare bene tutti gli ingredienti: dall'arredo ai pavimenti passando per i materiali edili», conclude Covi. «In questo modo otterremo gli stessi risultati di vivibilità, ma ottimizzando il rapporto tra i costi e i benefici».



Nella foto, da sinistra: il presidente di UpSens, Alfredo Maglione, con i cofounder Daniele Cortellazzi, Marco Facchini e Ketty Paller.

na come CityLife a Milano, sviluppando quelle competenze fondamentali che oggi ci permettono di stare in prima linea in molti progetti del programma Reinventing Cities promosso da C40, la rete internazionale di 80 metropoli che lavora alla riduzione delle emissioni e alla realizzazione di quartieri smart e carbon neutral».

Habitech e parte della sua filiera sono infatti coinvolti nella riqualificazione dei quartieri Tuscolana a Roma e Bovisa a Milano (carbon neutral dal 2030 e candidato a ospitare la nuova sede delle Ferrovie Nord) e nel progetto firmato da Covivio e Carlo Ratti dell'area tra viale Ortles e Scalo Romana sempre nel capoluogo lombardo. «Sulla base del nuovo edificio in legno di 7 piani testato in Giappone dal Cnr dopo il terremoto di Kobe è nata invece la certificazione Arca», continua Gasperi. «Per noi far parlare tutta la filiera è fondamentale sia per cavalcare le nuove frontiere della ricerca sia per individuare nuovi temi. Per questo abbiamo ritenuto che i tempi fossero maturi anche per lanciare il nostro acceleratore di impresa green, dove aiuteremo nuove realtà a svilupparsi. Puntiamo a raccogliere almeno 1 milione di euro e ci rivolgiamo soprattutto a industrie e imprenditori che potranno rilevare una quota delle startup e poi decidere se venderla o aumentarla al termine del periodo di crescita».

Come dimostra anche la storia del Gruppo Miniera San Romedio, l'ecosistema di Habitech non è nuovo a questo genere di sinergie positive. Nata nel 1909 come cooperativa di 600 minatori, la società è stata rilevata e rilanciata nel 2018 da un gruppo di imprenditori di Habitech che ha nella dinastia di costruttori Covi il suo punto di riferimento. «Abbiamo rilevato la Miniera da un fallimento per salvare il marchio Tassullo,

che riguarda un particolare materiale da costruzione ricavato dalla cottura della pietra scaglia rossa trentina, esclusiva del nostro territorio», racconta l'amministratore delegato Roberto Covi. «Si tratta di un materiale molto utilizzato per gli interventi di restauro e recupero storico, perché ha le stesse caratteristiche dei cosiddetti cementi romani, ma di grandi potenzialità anche per l'edilizia contemporanea. La calce è infatti altamente traspirabile, batteriostatica e fungicida e l'alto tasso di alcalinità aiuta a migliorare la qualità dell'aria negli ambienti chiusi». Se poi a questo aggiungiamo che Tassullo si impegna ad applicare metodi di estrazione e basso impatto ambientale e che il prodotto richiede meno energia (e quindi produce meno CO₂) sia in fase produttiva che di utilizzo, il cerchio virtuoso si chiude.

Le tre startup che già gravitano attorno a Habitech riguardano invece la domotica e l'efficientamento energetico attraverso la user experience, mentre la società UpSens si è concentrata sul monitoraggio della qualità dell'aria negli ambienti indoor ed è già entrata a fare parte di Optoi, azienda del settore dell'optoelettronica nata all'interno della Fondazione Keller e oggi socio Habitech.

«Siamo nati nel 2016 con l'idea di realizzare un dispositivo di monitoraggio portatile e di facile utilizzo per le abitazioni domestiche, ma ora ci siamo spostati sui clienti business fatturando circa 235mila euro», spiega Ketty Paller, ceo e cofounder di UpSens insieme con Alfredo Maglione, Marco Facchini e Daniele Cortellazzi. «Misuriamo temperatura, Co₂, Voc, umidità e onde elettromagnetiche e forniamo una piattaforma sempre connessa che lavora sui dati in tempo reale». E in tempi di contagi, favoriti dall'inquinamento, questo non è poco. 

(©riproduzione riservata)



Lo stabilimento Sanofi di Scoppito. A destra, la sede di Milano e, in basso, Laura Bruno, direttore Risorse Umane dell'azienda e membro del Cda.

Sanofi è tra le prime al mondo nell'healthcare ma anche tra le prime ad avere inserito un modello flessibile di smart working, creando nuovi ruoli. Ecco quali | di **Chiara Cantoni**

Al lavoro per guadagnare in... salute

Oggi è sulla bocca di tutti ma, nel 2014, quando Sanofi lo introdusse, fra le prime in Italia, il concetto di smart working era ancora una chimera. Quando, poi, nel 2018 eliminò definitivamente l'obbligo di timbratura, il sistema era avviato. Non stupisce che, nel maggio 2020, il colosso farmaceutico ufficializzasse l'assetto «agile» sino a cinque giorni a settimana, portando di fatto la postazione di lavoro a casa dei collaboratori: ergonomica, con dotazioni informatiche e connessione veloce. Perché il «new normal», che molti hanno riacquisito con la pandemia, Sanofi l'aveva preparato, anticipando sui tempi vere e proprie svolte rivoluzionarie nell'or-

ganizzazione delle persone. Tanto da siglare, lo scorso marzo, un accordo integrativo coi sindacati territoriali per sancire una modalità mista che permette ai singoli di gestire in totale autonomia dove (da remoto o in presenza), quando (nessuna rendicontazione oraria) e come esprimere il proprio contributo ai risultati di business. In altre parole, un modello di lavoro più flessibile, attrattivo e inclusivo, capace di sostenere la produttività, conciliando esigenze familiari e personali, senza escludere le occasioni di partecipazione alla vita aziendale, secondo una vision incentrata sul capitale umano, valorizzato nell'esercizio della propria responsabilità.

E se ancora non fosse chiaro, il bollo di qualità Top Employer, ottenuto nel 2021 da Sanofi Italia per il nono anno di fila, mette nero su bianco la bontà di una cultura aziendale costruita per e insieme alle persone: 2.400 nel Belpaese, tra sede milanese, forza commerciale e i siti produttivi di Anagni (Fr), Origgio (Va), Scoppito (Aq) e Brindisi, inclusivo di un centro R&D. «Quest'anno Sanofi si è certificata a livello Global, ma è stata la country italiana a intraprendere per prima il processo, facendo da apripista rispetto al resto del Gruppo», racconta Laura Bruno, direttore Risorse Umane dell'azienda dal 2010 e dal 2014 membro del Cda. «È un ricono-



scimento importante perché ci offre l'opportunità di un benchmark con altre realtà eccellenti e di perseguire un miglioramento continuo sulla base di Kpi oggettivi, individuando ogni anno le aree su cui lavorare e investire in nuove progettualità».

Non un punto di arrivo, insomma, ma un trampolino di lancio verso traguardi ancor più ambiziosi. È lo spirito Sanofi, ostinatamente orientata all'innovazione, nel solco di una cultura dinamica, inclusiva, sostenuta da elevate competenze. Che l'azienda aggiorna anche attraverso i continui, seppur non massivi, processi di recruiting. «Oltre ai tipici profili afferenti alle professioni mediche, di market access e ricerca clinica, stiamo inserendo nel commerciale figure con competenze specifiche di data analyst, digital marketing e logiche multichannel. Per diffondere il modello di lavoro agile, inoltre, iniziamo a integrare scrum master, ossia facilitatori nel passaggio da una modalità organiz-

zativa gerarchica a una gestione per progetti. In ambito industriale, invece, la necessità di rivedere la produzione in ottica Industry 4.0 sta spostando sempre di più il focus sul process e il project engineering orientati alla digitalizzazione», spiega Bruno. «Ma al di là delle hard skill, considerate prerequisiti, la selezione si gioca molto sulle attitudini personali: cerchiamo candidati con grande spirito di curiosità, che si assumano dei rischi e dimostrino il coraggio di operare scelte innovative; poiché la matrice aziendale è molto complessa, inoltre, servono capacità relazionali e negoziali, quindi persone con un buon livello di intelligenza emotiva, resilienti, in grado di

lavorare bene in team ma anche su se stesse, sulle competenze soft, che nel tempo abbiamo visto essere determinanti per la crescita. Infine, l'attitudine all'inclusione: siamo molto attivi sui temi di Diversity&Inclusion e riteniamo fondamentale saper interagire con persone differenti, non solo per razza, cultura e genere, ma anche competenze».

Sanofi, insomma, è un'azienda esigente: chiede tanto, ma offre tanto. E alle nuove leve concede di buon grado un'opportunità. «Inseriamo tanti giovani in stage, sia per i nuovi punti di vista che portano sia per la responsabilità sociale che avvertiamo nel dar loro la possibilità di apprezzare il mondo del lavoro. Siamo sempre presenti ai career day universitari, partecipiamo a tante iniziative legate alle discipline Stem e aderiamo a molti progetti di alternanza scuola-lavoro, come quello in seno a Farindustria, durato tre anni, che ha coinvolto 200 studenti di dieci scuole tra Centro e Nord Italia per un totale di 700 ore di formazione "on the job"». Perché, in Sanofi, l'investimento sul capitale umano passa, sì, da politiche smart all'avanguardia e da un invidiabile welfare, ma soprattutto dallo sviluppo delle persone e delle loro competenze. «Tanto più che puntiamo ad avere almeno il 70% di crescita interna delle carriere». E la formazione ►►

Nelle foto i laboratori Sanofi di Scoppito e Anagni. In basso gli uffici di Milano.



► è una delle leve abilitanti. Oltre a una ricchissima libreria e-learn, con contenuti fruibili da tutti i collaboratori attraverso la piattaforma LMS in SAS (Software as a service) di Cornerstone, il miglior provider al mondo per la formazione a distanza, l'azienda attiva iniziative mirate sulla base di fabbisogni specifici. «Come l'ampio progetto biennale UpGrade, nato per rispondere ai rapidi mutamenti di scenario, alle innovazioni tecnologiche e allo sviluppo delle competenze, lavorando con didattiche diversificate su assi quali: data drive mindset, environment awareness, operating approach, soft skills e Tech & Tol». Ma gli esempi sono tanti: dalle sessioni di mentoring cross aziendale in collaborazione con ValoreD al programma interno di Career Management, che prevede una sessione formativa per ogni collaboratore, utile a orientarsi fra le possibili traiettorie di sviluppo personali.

«Per scelta, non definiamo career path rigidi. A grandi linee, l'avanzamento nel commerciale richiede una buona esperienza sia nel marketing sia nelle vendite sul territorio, con un passaggio internazionale; sul fronte industriale, conta l'esperienza in linea per poi gestire progetti di process engineering, sempre con una significativa esposizione all'estero», dice Bruno. Opportunità tutt'altro che remota all'interno di una multinazionale come Sanofi. «Il progetto di mobilità iMove, per esempio, offre ai talenti più giovani appartenenti alla Comunità europea incarichi professionali di uno o due anni oltreconfine con responsabilità e prospettive di crescita concrete». A livello internazionale vengono coinvolti ogni anno circa



450 risorse con età media di 26 anni, da 46 Paesi e cinque Regioni. «Agli high potential, inoltre, proponiamo il TEP - Talent Executive Program, sviluppato con Sda Bocconi: 16 giornate formative dedicate ai pilastri del pharma, ossia, Strategy and business environment, Business metrics, Marketing and sales, Self empowerment». Tutti fattori che fanno di Sanofi un'azienda stimolante, in cui ognuno può esprimere e orientare il proprio potenziale. «Il nostro ciclo di Performance Management, del resto, pone grande enfasi sull'imprenditorialità del singolo. In linea con una nuova cultura manageriale che punta su fiducia, delega e responsabilità personale. In questo senso occorre una capacità di leadership diffusa, anche al femminile, mediamente più inclusiva, collaborativa, orientata all'ascolto, ma ancora poco tattica e poco politica nelle abilità negoziali. Aspetti che stiamo affinando

con programmi dedicati». Come il percorso di tre mesi Woman empowerment, che prevede workshop e team coaching per trenta giovani donne, chiamate a lavorare, col supporto di dieci sponsor, sulla consapevolezza e l'autopromozione, sullo sviluppo di uno stile di leadership personale e altri modi per esprimere il loro potenziale. O il percorso di Managerial bilingualism, nato per condividere alcuni contenuti formativi con i colleghi uomini, in particolare i temi della diversità, dell'intelligenza emotiva e dei ruoli sociali maschili e femminili. In Sanofi, del resto, hanno riguardato donne il 52% delle assunzioni nell'ultimo anno e il 43% delle promozioni. Ed è donna il 48% dei manager, il 50% del Cda e il 33% del Leadership team Paese. Percentuale destinata a crescere, in linea con l'impegno del Gruppo di raggiungere la parità di genere a livello di Senior Leader entro il 2025. ■

(©riproduzione riservata)



Istituto Helvetico Sanders®

DA SEMPRE NATURALI ALLEATI DEI TUOI CAPELLI



TRATTAMENTO E TRAPIANTO CAPELLI

Per la tua immagine scegli la qualità e l'esperienza dei nostri centri

Chiama il numero verde **800506010** per prenotare la tua **ANALISI GRATUITA**



Anche il jet è in sharing

Crescono le formule che consentono di condividere l'utilizzo del più prestigioso tra i mezzi di trasporto. Ecco le proposte dei quattro operatori leader | di **Melania Guarda Ceccoli**

Uno degli effetti più interessanti della pandemia è che mentre i voli commerciali venivano ridotti all'osso un altro settore registrava una fortissima crescita: quello dei jet privati. Secondo la società di ricerca aeronautica WingX, infatti, nel 2020 le richieste sono aumentate del 40%. Le compagnie hanno anche visto un incremento nel numero di nuovi clienti, quelli che hanno provato per la prima volta il servizio. Sempre secondo il Global Market Tracker di WingX, il traffico

dell'aviazione d'affari nelle prime due settimane di settembre 2021 è risultato in aumento del 25% rispetto al 2020 e del 7% rispetto allo stesso mese del 2019. E nonostante la fine delle vacanze estive, che normalmente vedrebbe un calo dell'attività, l'Europa non sta mostrando alcun segno di rallentamento.

Non solo per super ricchi

Flexjet e NetJets, due dei principali fornitori di jet privati in



Flexjet

SHARE: per coloro che volano 50 o più ore all'anno, fornisce accesso a jet di diverse dimensioni attrezzati per una varietà di esigenze. Prenotazione in 12 ore.

LEASING: un programma di locazione flessibile per sperimentare i vantaggi della proprietà condivisa senza i costi iniziali associati al possesso di un bene. Le opzioni di Leasing iniziano da 25 ore annuali e i viaggiatori hanno accesso a jet di diverse dimensioni. Prenotazione in 12 ore.

CARD: creata per chi viaggia poche ore. La carta prepagata con un investimento iniziale minimo richiesto e zero costi fissi garantisce l'accesso alla flotta di aeromobili compreso il Legacy 500 da 8 passeggeri. Prenotazione in 24 ore.



nella nostra lista delle dieci migliori destinazioni in Europa». Anche secondo NetJets c'è stato un notevole afflusso di nuovi clienti dall'inizio della pandemia. NetJets è la più grande compagnia di aviazione privata al mondo, con oltre 760 aeromobili. Nata prima come società di noleggio e gestione di jet privati, NetJets ha guidato il settore per oltre 55 anni. Poi, nel 1986, l'hanno rivoluzionata con il concetto di proprietà condivisa e hanno proceduto alla costruzione della più grande e diversificata flotta di jet privati al mondo. Oggi, sostenuta da Berkshire Hathaway, NetJets offre una gamma completa di soluzioni personalizzate per soddisfare e superare le esigenze e gli elevati standard dei viaggiatori più esigenti del mondo. «Nel 2020 abbiamo accolto nuovi proprietari con un aumento di oltre il 350%. A oggi la domanda di voli sta superando i massimi mai raggiunti nei nostri 57 anni di storia», racconta Patrick Gallagher, president of sales, marketing & service di

Shy Aviation

Shy Aviation è specializzata in charter esecutivi a livello globale, jet o elicotteri. Con uffici in posizioni strategiche in tutto il mondo, offre un servizio 24 ore su 24, 7 giorni su 7. La novità è l'assenza di commissioni anticipate e la possibilità di volare su richiesta con pagamento sistematico a consumo. Si può prenotare un piccolo 4 posti per un breve viaggio a Parigi o utilizzare un Global 6000 per un transatlantico e pagare solo quel viaggio. È anche possibile prenotare un charter ad hoc. Nessun accordo a lungo termine, adesione, spese frazionarie o di gestione.

Europa, tra settembre e ottobre hanno segnalato una domanda di viaggi senza precedenti, con livelli elevati di voli leisure premium e il ritorno dei viaggi d'affari.

L'operatore di flotte di lusso Flexjet, che offre la proprietà condivisa dei suoi jet privati, ha registrato il 53% in più di voli a settembre, rispetto al mese precedente, con le prenotazioni per ottobre in rapido aumento.

Marine Eugène, a.d. europeo di Flexjet & PrivateFly, ha spiegato: «Stiamo riscontrando una domanda eccezionalmente forte, con il desiderio di viaggi personali non ancora finito dopo un inizio estate partito in ritardo a causa delle restrizioni, e ora sta decollando anche la richiesta di voli d'affari. Le principali mete come Parigi, Zurigo, Monaco e Amsterdam sono tornate

NetJets. «La cosa interessante è che molti di questi armatori sono del tutto nuovi nell'aviazione privata. A causa del significativo aumento della ricchezza negli ultimi anni, la quantità di persone con molti soldi ha superato l'aumento dell'attività di volo privato. Questo vuol dire che c'erano molte persone che avevano i soldi per utilizzare jet privati, ma non l'hanno mai visto come necessario. A causa della pandemia, l'affidabilità, la sicurezza e la comodità del volo privato hanno reso questa attività commerciale preponderante», continua Gallagher. «Prima della pandemia, i voli leisure rappresentavano circa il 60% dei voli di NetJets mentre il volo d'affari era all'incirca il 40%. I viaggi personali hanno guidato la ripresa e attualmente i viaggi di piacere e d'affari costituiscono rispettivamente l'80 e il 20%, ma oggi i voli aziendali sono tornati ai livelli pre-Covid». «Per molti clienti», racconta Chantelle Browne, marketing manager di SHY Aviation, «gli aerei privati non sono tanto un bene di lusso, ma il modo migliore per ottenere il massimo da ogni minuto del proprio tempo. Questo vale principalmente per le aziende e per il fatto che i loro dirigenti debbono trovarsi in più posti nel minor tempo possibile. La loro produttività aumenta se possono partire da un aeroporto più piccolo, andare in due o tre città e tornare in un unico giorno: con un check-in di 15 minuti, vengono portati direttamente davanti ai gradini del jet e possono decollare in pochi minuti, quindi non ci sono tempi morti. Inoltre, i jet privati sono più veloci dei jet di linea, volano a un'altitudine diversa (di solito più in alto, quindi dove c'è meno traffico, ndr) e molto più velocemente, risparmiando ►►





► ancora più tempo. Per gli altri clienti, considerazioni come privacy, sicurezza e convenienza sono ugualmente importanti. L'incertezza delle compagnie aeree di linea durante la pandemia ha messo il turbo alle attrazioni del viaggio in jet privato», prosegue Chantelle Browne. «I clienti viaggiano con il proprio piccolo gruppo su un aereo igienizzato e potrebbero essere in grado di raggiungere Paesi in cui i voli commerciali sono stati limitati. La crescita della domanda di jet privati è aumentata vertiginosamente, e sembra che molti ex passeggeri di prima classe e di business prediligano questo nuovo modo di viaggiare».

Come si prenota un jet privato

Per prenotare con NetJets il preavviso minimo è di dieci ore, si può fare inviando un'e-mail al team dei servizi, telefonando o utilizzando l'app mobile. Quando viene ricevuta la richiesta per un volo numerose squadre della compagnia rispondono creando itinerari, monitorando il meteo e abbinando gli aeromobili alle esigenze specifiche. Ogni aspetto di un volo è pianificato da un team dedicato con reperibilità h 24, 365 giorni l'anno che infine inviano un riepilogo del viaggio inclusi i dettagli del trasporto via terra.

Con Fast Private Jet il procedimento d'invio della richiesta di quotazione (il prezzo di partenza è di circa 5mila euro per 4 persone per un volo di un'ora) prevede una serie di step semplici e veloci. Dal momento della ricezione della richiesta, il team di Private aviation advisors genera una quotazione dettagliata entro 30 minuti. Confermato il volo il cliente riceve il contratto da sottoscrivere digitalmente e la relativa fattura. Tra le forme di pagamento che hanno riscosso maggior successo ci sono le criptovalute, che quest'anno rappresentano 1/3 del fatturato totale di Fast Private Jet. Proprio la società con sede a Verona ha regi-

strato la più grande transazione al mondo in criptovaluta per un singolo volo: il pagamento, di oltre 500mila dollari, è stato effettuato tramite la piattaforma BitPay, che ha certificato l'operazione.

L'impatto ambientale

Il rapporto *Private jets: can the super-rich supercharge zero*

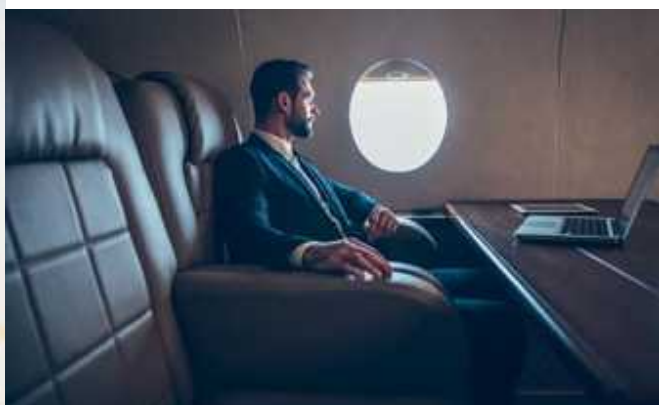


NetJets

SHARE: per chi vola più di 50 ore. Prenotazione in dieci ore. Contratto di 36 mesi.

LEASING: per chi vola più di 50 ore. Prenotazione in dieci ore. Contratto di 36 mesi. Senza pagamento iniziale.

CARD: per chi vola per più di 25 ore. Prenotazione in 24 ore. Il programma Card funziona solo per un anno. Il pagamento è anticipato e una tantum, una volta che la cata scade o le ore sono state consumate non ci sono ulteriori obblighi.



Fast Private Jet

Società che confronta richieste e offerte proponendo la soluzione di volo più conveniente tra gli operatori disponibili. I preventivi, dettagliati, comprendono soluzioni con tre diversi jet privati, una breve descrizione che include anno di fabbricazione, numero di passeggeri che possono essere ospitati a bordo, e alcune informazioni sull'aeromobile: se gli interni sono stati rinnovati e quando, con fotografie. Il prezzo include tutte le tasse e le imposte previste.

emission aviation? di Transport & Environment rivela l'impatto climatico dei jet privati in tutta Europa. I jet privati sono in media dieci volte più ad alta intensità di carbonio degli aerei di linea e 50 volte più inquinanti dei treni. Secondo i risultati un volo privato di quattro ore emette tanto quanto una persona in un anno. T&E sottolinea tuttavia che i proprietari di jet privati, che hanno una ricchezza media

di 1,3 miliardi di euro, possono essere parte della soluzione, pagando per lo sviluppo di una tecnologia più verde che può aiutare ad accelerare l'innovazione e un volo pulito per tutti. Sette delle dieci rotte più inquinanti percorse dagli aerei privati in Europa si trovano sull'asse Regno Unito-Francia-Svizzera-Italia.

«Il 2020 ha costretto le popolazioni di tutto il mondo a mettere in discussione le proprie priorità. Nel nostro viaggio verso un futuro più sostenibile per l'aviazione privata», prosegue Chantelle Browne, «ci siamo impegnati a ridurre l'impatto a Net Zero in tutta la nostra industria e abbiamo ottenuto la certificazione Pas 2060».

Flexjet e PrivateFly, invece, lavorano con il sistema di valutazione del settore specializzato e la consulenza 4AIR per misurare le loro emissioni e gestire le attività, compensano ogni singolo volo in Europa al 300% delle emissioni di carbonio come standard. Mentre altre aziende del settore chiedono ai propri clienti europei se desiderano optare per questo livello di compensazione, Flexjet e Privatefly lo rendono un impegno obbligatorio dei loro programmi di volo e lo includono nei prezzi. Solo per la prima metà del 2021 hanno effettuato una fornitura collettiva di oltre 56mila tonnellate di CO₂ equivalente.

La tecnologia dell'aviazione del futuro è un'area di interesse chiave per il gruppo Directional Aviation, con Flexjet e la consociata di PrivateFly Halo che hanno effettuato un ordine di 200 veicoli eVTOL Eve Urban Air Mobility all'inizio di quest'anno, diventando così il cliente di lancio di questo nuovo aereo elettrico, che prenderà il volo nel 2026. 

(©riproduzione riservata)





*In alto, da sinistra,
l'installazione realizzata
da Scarpa per l'Expo di
Torino del 1961; il Monofiori
Balloton; il presidente
Silvia Grassi Damiani; il
Fazzoletto di Bianconi e
Venini; il vaso Satin rosso
sangue; la fornace di
Murano; il Fazzoletto mini;
il vaso Battuti; la boutique di
Murano; il vaso Canoe.*

Venini è la maison del vetro più famosa al mondo grazie alla capacità di coniugare la maestria dei soffiatori con la creatività di grandi designer. Guidata da Damiani, quest'anno ha celebrato il suo centenario | di Lucia Gabriela Benenati

Un soffio d'arte

Aderire alle sinuose curvature dell'arte e animare superfici levigate seguendo il flusso della bellezza e definendole attraverso una linea, un colore, una tecnica innovativa. È il soffio, quasi una poesia, che dal 1921 spinge Venini, grande

maison del vetro che ha saputo imporsi sulla scena internazionale fin dalla nascita e oggi è presente con le sue creazioni nei più grandi musei, dal Moma di New York alla Triennale di Milano, oltre a essere protagonista di prestigiose collezioni private e annoverare tra i suoi clienti te-

ste coronate e notabili internazionali. Una poesia paragonabile a una forza centripeta, celebrata con l'emissione di un esclusivo francobollo per il centenario. Un secolo di storia in cui Venini è riuscita ad attrarre al civico 50 di Fondamenta dei Vetrai, la più nota delle strade del vetro dell'isola di Murano, le menti dell'architettura e dell'arte. Nomi capaci di lasciare il segno nell'evoluzione del marchio e, grazie all'appassionato scambio di idee con i maestri vetrai, dare vita a tecniche di lavorazione rivoluzionarie, inaugurando vie inedite: Scarpa è associato al vetro sommerso, Bianconi al pezzato, Buzzi ai vetri alga e laguna e Martinuzzi al pulegoso.

Collaborazioni illustri

«Il legame con i grandi artisti e designer è sempre stato un punto di forza di Venini: sia perché questi incontri d'eccellenza hanno dato vita a una produzione artistica particolarmente ricca nello stile, nelle forme e nei linguaggi espressivi, sia perché le partnership sono un elemento chiave per lo sviluppo del business. L'architetto curioso, l'artista e il designer visionario sono capaci creare opere figlie del loro tempo ma senza tempo, che non smettono di affascinare e conquistare», dichiara Silvia Damiani Grassi, presidente di Venini e artefice con il gruppo Damiani della rinascita della maison.

Dopo l'acquisizione, iniziata nel 2016 con l'obiettivo di dare «nuovo impulso a una delle più autentiche eccellenze del made in Italy», e completata a febbraio 2020, lo spazio della fornace, dominato dal rosso e giallo dei fuochi che divampano giorno e notte e scaldano il grigio della calce e del cemento, è tornato a essere il motore di un grande fermento artistico, con designer come Peter Marino, Ron Arad, Marc Thorpe, Hani Rashid, Emmanuel Babled, Michela Cattai, Giorgio Vigna, Dan Dailey, Benjamin Moor che hanno interpretato secondo nuovi canoni lo stile e il gusto Venini. Proprio come succedeva quasi un secolo fa, quando la casa muranese riuniva eccezionali artisti, inventori di forme e di colori e si affermava per la sua inconfondibile identità. ➤





È haute couture la limited capsule collection firmata da Versace per Venini: da sinistra, i vasi Gessato, Smoking e VVV. Al centro, la Clessidra di Bianconi e Venini. In basso, un disegno storico del Fazzoletto di Bianconi.

► L'anima del vetro

Correva l'anno 1921 quando l'avvocato milanese Paolo Venini, i cui antenati possedevano una fornace vicino al Lago di Como, e Giacomo Cappellin, con il maestro vetraio Andrea Rioda, fondarono la Cappellin Venini & C., destinata a cambiare la storia del vetro moderno. Alla direzione artistica arrivò subito il pittore Vittorio Zecchin, che per le sue creazioni si ispirò ai modelli classici del Quattrocento e del Cinquecento. La collaborazione Cappellin-Venini non durò molto: nel 1925 Paolo si ritrovò, a soli 30 anni, al comando della Vsm Venini & C. Sotto la sua guida, e con la direzione artistica di Napoleone Martinuzzi, l'inclinazione modernista della vetreria prese il sopravvento e quando Venini si ritrovò di nuovo solo avviò diverse collaborazioni con i designer e gli architetti più in voga dell'epoca, inaugurando una nuova era di innovazioni stilistiche e tecnologiche. La creatività dell'azienda esplose

nell'immediato Dopoguerra, grazie alla collaborazione con Gio Ponti e Fulvio Bianconi, che si manifestò alla Biennale di Venezia del 1948. Bianconi, in particolare, si distinse per la famosa serie dei 12 personaggi della Commedia dell'Arte e, nel 1949, per il Fazzoletto, da allora parte della collezione permanente del Museum of Modern Art di New York. Venini è ormai una vetrina prestigiosa per i designer e alla sua corte approdano Tommaso Buzzi, Tyra Lundgren, Eugène Berman, Lyn Tissot, Ken Scott, Riccardo Licata...

Dopo la scomparsa di Paolo Venini, nel 1959, la direzione della società passò al genero Ludovico Diaz de Santillana, che mantenne lo spirito di innovazione e ricerca del fondatore, continuando anche il rapporto con gli artisti, come To-

bia Scarpa e l'americano Thomas Stearns.

Alla metà degli anni Ottanta, l'azienda passa nelle mani delle famiglie Gardini e Ferruzzi, che proseguono la collaborazione con gli architetti contemporanei, tra cui Timo Sarpaneva, Paolo Deganello, Vico Magistretti, Alessandro Mendini, Ettore Sottsass e Gae Aulenti. Nonostante l'apertura verso le avanguardie artistiche e la padronanza delle tecniche di lavorazione, Venini attraversa una difficile fa-

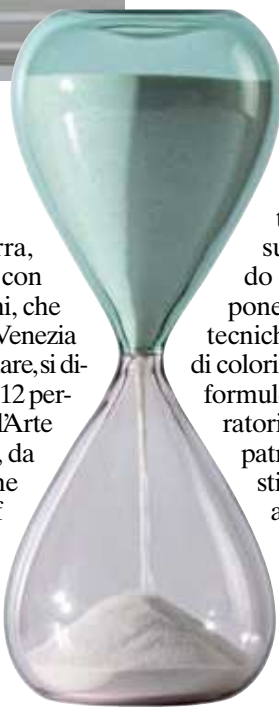
se economica, che culmina nella cessione dell'azienda al gruppo Royal Scandinavia nel gennaio del 1998. La distanza tra i due mondi, chilometrica e, soprattutto, d'identità, non aiuta il decollo di Venini, che rischia di finire nell'oblio. Nel 2001 viene rilevata dal gruppo Italian Luxury Industries, guidato da Giancarlo Chimento. Il connubio artisti-maestri vetrai produce oggetti del desiderio come i vasi e i fiori stilizzati di Giorgio Vigna e le sculture luminose di Mimmo Rotella e Sandro Chia.

La nuova era

È iniziata nel 2016, quando il gruppo Damiani ha segnato la nuova declinazione del suo percorso stilistico, traendo sempre ispirazione dall'imponente archivio, dalle soluzioni tecniche lavorative e dalla palette di colori, 80 tonalità create attraverso formule segrete custodite nel laboratorio chimico della fornace. «Un patrimonio storico e artistico inestimabile, espresso in ogni creazione e riconosciuto in tutto il mondo», commenta Silvia Damiani. «Le opere Venini accrescono il proprio valore nel tempo e sono battute nelle aste più prestigiose. Come La Sentinella di Venezia, firmata da Thomas Stearns nel 1962, è stata venduta alla cifra record di 737mila dollari».

Il gruppo Damiani adesso punta alle collaborazioni con marchi di eccellenza, come quella con Versace, e allo sviluppo internazionale della distribuzione. «Contiamo di espandere il business in Medio Oriente, dove le nostre creazioni sono molto amate, grazie a partner locali che ci supportano nello sviluppo commerciale e nel consolidamento della nostra brand awareness. Su questo modello, stiamo identificando altri partner locali che ci diano la possibilità di crescere insieme». Tra i vari progetti, il più caro a Silvia Damiani è sicuramente «la valorizzazione del Museo Venini», un archivio con più di 45mila disegni originali, 10mila foto d'epoca e oltre 5mila opere.

(©riproduzione riservata)





Debutta Strada Ferrata, distilleria artigianale che produce whisky all'italiana. La prima bottiglia nel 2024 | di **Gaetano Belloni**

Gli «scozzesi» di Monza

La storia è di quelle che affascinano: due produttori di birra artigianale si incontrano «stand-to-stand» nel classico festival dedicato alla birra e come spesso avviene in queste occasioni si confrontano su idee e progetti. Sono Agostino Arioli e Benedetto Cannatelli. Arioli è uno dei pionieri della birra artigianale italiana, fondatore nel 1996 del Birrificcio Italiano, Cannatelli è il co-fondatore di Railroad Brewing Co., birrificcio nato nel 2015 a Seregno, vicino a Monza, noto nel panorama delle craft beer italiane per la comunicazione punk-rock dai toni educatamente irriverenti. Entrambi sono dei visionari, con il coraggio di innovare, e su un punto si trovano subito d'accordo: il loro mestiere è in continua evoluzione, e spazia tra creatività e innovazione. Uno dei due ha un pallino che va oltre la classica bionda, un pallino che ha a che fare con la ricetta per fare la birra, che, si sa, viene ottenuta da cereali fermentati, e poi malto d'orzo, mais, riso e frumento.

Ma come ottenere una sorta di «upgrade» del loro know-how? Aggiungere alla fermentazione la distillazione ed entrare nel mondo dei distillati. Detto fatto, siamo nel 2021, nasce Strada Ferrata, una distilleria artigianale che produce un vero e proprio whisky «all'italiana», partendo dalle tecniche di fermentazione, considerate meno nobili dai maestri distillatori che curano soprattutto distillazione e invecchiamento del whisky. L'11 febbraio 2021 iniziano a

A sinistra, Benedetto Cannatelli, Marco Giannasso (master distiller) e Agostino Arioli. In basso, il distillato di cereali New Make di Strada Ferrata, in 6 versioni.

distillare e in attesa dell'aprile 2024, quando la prima bottiglia di whisky di Strada Ferrata sarà pronta per essere degustata, dopo i canonici tre anni di invecchiamento, lanciano una linea denominata New Make, sei modi diversi di interpretare il distillato di cereali, in purezza o aromatizzato. «Quello che ci distingue è l'attenzione che mettiamo sul fermentato di cereali, il wash», spiega Cannatelli, che è anche professore associato di Economia aziendale e Imprenditorialità presso l'Università Cattolica di Milano. «Fare New Make e whisky all'italiana per noi significa questo: riscrivere le regole e aprire la strada a un approccio radicalmente nuovo di fare la distillazione, riportare l'attenzione su un wash di altissima qualità, per dare origine a eccellenti New Make puri o aromatizzati e a complessi whisky invecchiati». «I malti e lieviti costituiscono uno dei cardini del nostro innovativo approccio alla distillazione», aggiunge Arioli, «grazie alla nostra esperienza da birrai, utilizziamo orzi di grande carattere coltivati e maltati in Italia e lieviti da birra per ottenere una distillazione guidata da gusto e creatività. Selezionare cereali e lieviti che contribuiscono positivamente al profilo organolettico di New Make e whisky è alla base della nostra filosofia produttiva». L'attuale capacità produttiva di Strada Ferrata è di 3mila bottiglie al mese, con 15 botti per l'invecchiamento del whisky (l'obiettivo è arrivare a 40). Già da oggi comunque si può acquistare una quota di whisky 2021 (l'anno zero della distilleria) ed essere così annoverato tra i «Founders» della distilleria. **C**

(©riproduzione riservata)



ROMA INEDITA



Nelle foto, il Casino nobile: a destra, la statua di Augusto; a sinistra, la Sala Ovale.

«**N**ulla incarna e condensa l'antico Egitto più della Sfinge, nulla iconizza l'America più dello skyline di New York. Su questo stesso piano di oggetti mnemonici altamente rappresentativi si pone Villa Albani, impareggiabile scrigno

non solo di antichità ma di pensieri, ambizioni, progetti dell'età che ha preso il nome di Neoclassico», scrive lo storico dell'arte Salvatore Settis, nell'introduzione al ricco volume *Villa Albani Torlonia. Alle Origini del neoclassicismo*, appena pubblicato da Rizzoli. ►►



IL LIBRO

Villa Albani Torlonia alle origini del neoclassicismo. Il volume svela per la prima volta, attraverso le fotografie di Massimo Listri, questo luogo ricco di arte.

Edito da Rizzoli
Illustrati (pagg. 368;
€ 125). Prefazione
di Salvatore
Settis; testi di Ra-
niero Gnoli, Carlo
Gasparri, Alvaro
Gonzàles Palacios.



► Il volume racconta la straordinaria storia di Villa Albani Torlonia attraverso le oltre 300 fotografie di Massimo Listri, un percorso che si snoda tra collezioni, fontane, sculture, scalinate e affreschi, il giardino all'italiana con lo splendido emiciclo del Kaffeehaus. La Villa fu rea-

lizzata a metà del XVIII secolo dall'architetto Marchionni su una distesa di campagna coltivata a vite, livellata seguendo i rifornimenti idrici, tramite pendii e terrazzamenti. Il progetto per accogliere la prestigiosa raccolta di antichità del cardinale Alessandro Albani nacque dal fe- ►►



Il giardino all'italiana di Villa Torlonia: sullo sfondo l'emiciclo del Kaffeehaus e in primo piano la Fontana dei Facchini. In alto, il Tempio diruto.

Capital

I MIGLIORI AVVOCATI E I MIGLIORI STUDI LEGALI DEI TERRITORI 2021

La prima Directory A-Z,
da conservare e consultare,
di 1.500 Avvocati
e dei loro Studi Legali
corporate suddivisi
per macroregioni
e per specializzazione.
Con il ranking delle migliori
performance

Con la partecipazione di:

- A&A Studio Legale
- Adavastro&Associati
- Anselmi&Associati
- Cavallaro e Associati
Studio Legale Tributario
- Gebbia Bortolotto
Penalisti Associati
- Grande Stevens Studio Legale
- LS-LexJus Sinacta
Avvocati e Commercialisti
- Minella Studio Legale
- Pedersoli Studio Legale
- Ponti&Partners
- PWC TLS Avvocati e Commercialisti
- SFL Studio Legale
- Studio Legale Avvocato Paolo
Segalerba
- Studio BNC
- Studio Legale Bogoni
- Studio Legale Cernelutti
- Studio Legale Gullino&Associati
- Studio Legale Lenzetti



Qui sotto, la Galleria del Pernaso nel Casino Nobile e, in basso, la Sala del Cavaliere Albani.



► condo dialogo con Giovanni Battista Piranesi, con il grande incisore e cartografo Giovanni Battista Nolli per la progettazione del giardino, con Angelo Strigini per il sistema di fontane e con il «padre» della storia dell'arte, Johann Joachim Winckelmann, bibliotecario e confidente del cardinale per l'allestimento della collezione. Il sogno classicista del cardinale Alessandro Albani, promotore del movimento neoclassico grazie al Cenacolo di Villa Albani, è stato preservato intatto dalla passione per il collezionismo di diverse generazioni della Famiglia Torlonia che acquistò la Villa nel 1866, ampliando la collezione e i giardini e restaurando la più importante dimora cardinalizia del Settecento, dove nel 1870 fu firmata la resa di Roma dallo Stato Pontificio. 

(©riproduzione riservata)

Toso: una cantina 4.0 radicata nella tradizione

Una storia di famiglia che si snoda da oltre 100 anni tra i vigneti piemontesi, unendo, con sapiente maestria, le tecniche enologiche della tradizione alle più moderne tecnologie e sperimentazioni, per produrre spumanti, moscati e vermouth apprezzati in tutto il mondo

La Valle del Belbo, le colline delle Langhe vestite dai filari del Moscato, il clima temperato, un terreno molto fertile: è qui che, oltre 100 anni fa, la famiglia Toso scelse di mettere le radici della propria attività di produzione di vini di qualità. Poco per volta, il Moscato d'Asti e l'Asti Spumante sono diventati i veri protagonisti della produzione di Casa Toso. Oggi, nell'attuale sede a Cossano Belbo, nel cuneese, la quarta generazione della famiglia guida un'azienda che resta profondamente radicata nella tradizione e contemporaneamente proiettata verso il futuro, forte di una grande esperienza maturata nel tempo e del supporto di una grande squadra fatta di viticoltori, esperti cantinieri e tecnici che seguono tutto il processo di trasformazione dell'uva in vino con estrema esperienza e professionalità. E risultati eccellenti.

«Nonostante il 2020 sia stato un anno terribile per il settore vitivinicolo italiano, complice ovviamente la chiusura dell'horeca, abbiamo chiuso il 2020 in leggera crescita rispetto al 2019 (40 milioni di euro) e stiamo affrontando l'anno in corso con molto ottimismo e tanta voglia di ripartire» racconta Gian-



Gianfranco Toso

qualche anno, anche nei Paesi dell'Est come Russia, Ucraina e Cina, un mercato che sicuramente continueremo a sviluppare, perché molto sensibile allo "stile italiano", che sia moda, cibo, vino, ristoranti o locali».

TRADIZIONE E INNOVAZIONE: UN BINOMIO VINCENTE

Se tutto il lavoro parte dalla vigna e dalla terra, la tecnologia ha nel tempo agevolato fortemente i processi di produzione, così da ottenere oggi prodotti di alta qualità, oltre che soddisfare le più severe normative della sicurezza alimentare. «In Azienda tutto è meccanizzato. Gli esperti enologici di Casa Toso seguono sul campo tutto il ciclo di vita dell'uva e verificano costantemente che le condizioni in vigna siano le più corrette per ottenere una materia prima di alta qualità. Questo succede sia nel-

le aziende agricole di nostra proprietà (30 ettari totali) sia nelle vigne dei 130 viticoltori conferenti che ogni anno dopo la vendemmia portano le loro uve nella nostra cantina di Cossano Belbo. Il processo di innovazione è proseguito attraverso diversi step, che stiamo ancor oggi ul-

mando in base alle recenti normative. Senza dubbio si sta andando verso una sempre maggiore informatizzazione dei cicli produttivi, per tracciare il lavoro ma anche per migliorarne la qualità. Oltre alla linea di produzione che oggi è totalmente robotizzata – basti pensare che abbiamo solo 5 addetti per produrre circa 10mila bottiglie/ora – abbiamo automatizzato anche i magazzini e continueremo su questa strada».

IL RISPETTO DELL'AMBIENTE

L'innovazione va da sempre di pari passo con la sostenibilità, aspetto su cui Toso lavora da tempo e che si focalizza da un lato sulla produzione di energia da fonti rinnovabili per le necessità produttive e, dall'altro, sul totale trattamento dei residui di lavorazione che vengono immessi nell'ambiente. «Da oltre 10 anni abbiamo una caldaia di biomassa legnosa per ottenere il calore necessario in azienda con combustibili vegetali; tre impianti di fotovoltaico che ci garantiscono circa il 40% del fabbisogno energetico e un impianto di depurazione delle acque reflue. Negli ultimi anni abbiamo iniziato anche a recuperare le acque di scarico per utilizzarle, opportunamente depurate, nel ciclo di refrigerazione. Grazie a questa continua ricerca di eco-sostenibilità e di risparmio energetico, Toso ha ottenuto diverse certificazioni dalle rispettive agenzie di controllo e la registrazione EMAS, una certificazione ambientale che poche aziende in Italia possono vantare. A questo si affianca un grande lavoro di educazione ambientale: inseriamo ad esempio sulle etichette un QR code che contiene una serie di informazioni su come smaltire i diversi componenti delle confezioni, un tema su cui c'è ancora molta confusione tra i consumatori».



Spumanti, vini frizzanti, una selezione di vini D.O.C.G., il Vermouth Superiore di Torino Gamondi e il liquore Toccasana di Teodoro Negro compongono l'ampia cantina di Casa Toso





*In Italia eccellono per bravura,
competenza e innovazione.
Doti che hanno premiato i
professionisti scelti da Capital
anche all'estero* | di **Lucia Gabriela Benenati**

In cima al mondo

Si muovono in una dimensione collettiva, strutturata, organizzata, tecnologica e, soprattutto, dal respiro internazionale. Sono i professionisti che all'estero godono di una reputazione ai massimi livelli grazie alle loro expertise, all'attitudine all'innovazione, alle strategie messe in atto e al rilievo dell'attività svolta. Uomini e donne che negli anni sono stati capaci di distinguersi nel mercato di riferimento e, spesso, di anticiparne il cambiamento che *Capital* vi presenta in queste pagine.

Andrea Arosio

Linklaters

È stato uno dei soci fondatori della firm in Italia nel 2007 e ha ricoper-

to sin dalla fondazione il ruolo di national managing partner. È membro del Western Europe Executive Committee dal 2009 e membro del Global Innovation Steering Committee dal 2020. In qualità di membro del Global People Committee, con delega nel settore Agile Working, nel 2020 è stato promotore e redattore di una policy di Agile Working a livello globale, estremamente innovativa nel contesto degli studi legali, soprattutto perché pensata prima della rivoluzione post lockdown. Da sempre lavora alla crescita sostenibile dello studio, attraverso lo sviluppo dei giovani talenti e politiche di inclusione. I suoi punti di forza sono la capacità di visione strategica e la forte propensione all'inno-

vazione e al cambiamento. Tra i suoi obiettivi c'è quello di contribuire attivamente al processo di modernizzazione del mondo degli studi legali.

Paolo Bonolis

CMS

È nel core team (4 membri) del banking & finance di CMS Global, creato per fidelizzare a livello transazionale i clienti chiave del settore. Il team ha avviato diversi progetti nel fintech in coordinamento con i gruppi CMS di Tmt e regulation nell'ambito dei servizi sui crypto-asset e per partecipare attivamente al processo di evoluzione e adattamento della normativa europea e internazionale in un settore attualmente molto de-

regolamentato. È inoltre professore a contratto in fintech e digital finance in diversi corsi Mba della Luiss Business School e in digital finance alla Luiss.

Sara Biglieri

Dentons

Responsabile della practice italiana di litigation & dispute resolution e dell'europea di litigation, è Europe co-head del dispute resolution group. Dall'inizio del suo mandato, la practice ha registrato un aumento del fatturato del 53% e la crescita del numero di partner donne, passate dal 24 al

31% del totale dei partner. È anche presidente non esecutivo di Equita Group, membro del consiglio di amministrazione di Falck (amministratrice). Inoltre, fa parte del comitato scientifico Programma per l'Italia guidato da Carlo Cottarelli, come coordinatrice del gruppo di lavoro sulla riforma della giustizia civile in Italia.

Franco Castelli

Wachtell, Lipton, Rosen & Katz

È counsel in uno degli studi legali più piccoli al mondo (ha una sola sede a New York) ma tra i più attivi nei deal

di fusioni e acquisizioni, al punto da conquistare il primo posto nelle classifiche M&A di Vault per oltre un decennio. Specializzato in aspetti antitrust di operazioni di M&A e joint venture, ha rappresentato alcune delle più grandi società americane ed europee di fronte alle Autorità antitrust americane (Federal Trade Commission, Department of Justice) ed europee (Commissione Europea). Da più di un anno, rappresenta S&P Global nell'acquisizione di IHS Markit, una delle maggiori operazioni nel settore dell'informazione ►►

Claudia Parzani

Linklaters

INCARICHI. Global business development and marketing partner, chair of the Western Europe client committee.

EXPERTISE. Capital markets, corporate governance, Esg, D&I.

TRACK RECORD. Inserita per cinque anni consecutivi nella classifica internazionale HE-Roes promossa da *Financial Times* prima e da Yahoo finance poi, che celebra le 100 donne executive di tutto il mondo che si distinguono per l'impegno dedicato ad abbattere le differenze di genere nel luogo di lavoro. È inoltre stata la prima donna europea nella storia di Linklaters a correre per il ruolo di senior partner della firm.

OLTRECONFINE. È stato il primo partner a guidare una funzione di business per lo studio con l'idea di agire come ponte tra gli avvocati e i professionisti del Business development e del marketing (Bdm). In questo settore, a livello globale, ha implementato una revisione della struttura di governance per migliorare la comunicazione e la condivisione e portare punti di vista diversi nel leadership team. In questa direzione, anche l'istituzione di occasioni di confronto e di engagement periodico con il team di tutto il mondo (townhalls). Sotto la sua guida è nato il Bd Portal, uno spazio virtuale dedicato alla condivisione di best practice e al training nel business development per tutti gli avvocati del network. A lei si deve anche la grande spinta verso l'innovazione che ha consentito alla firm di investire nell'implementazione della prima piattaforma digitale per l'efficientamento del processo di creazione dei pitch e nell'utilizzo di metriche e big data per la lettura dei trend e la generazione di opportunità. Su sua iniziativa è stato istituito il Western Europe Client Committee e nel ruolo di Chair ha ideato e avviato iniziative basate sulla collaborazione tra i diversi uffici e sul cross-selling.

DISRUPTION. Si è distinta per un approccio creativo alla professione legale, alla ricerca di soluzioni innovative e allineate alle best practice internazionali, credendo e puntando sulla collaborazione tra persone di diversi Paesi e provenienti da differenti settori di business, ideando e implementando iniziative basate sulla condivisione di esperienze, contatti, competenze. È fonte di ispirazione per il talento femminile e i giovani professionisti sia all'interno sia all'esterno di Linklaters.

IMPEGNI. Valorizzare qualsiasi diversità e dare la possibilità a tutti di sentirsi liberi di esprimere il proprio talento, includendo diverse prospettive per far nascere nuove idee.

PUNTI DI FORZA. Capacità di pensare fuori dagli schemi, forte spinta alla creatività e all'innovazione, propensione ad accettare sempre nuove sfide e mettersi in gioco, attitudine a valorizzare le competenze e i talenti all'interno del proprio team.

PASSIONI. Diversità, talento, giovani generazioni.

OBIETTIVI. Contribuire a una crescita sostenibile e inclusiva con l'idea di lasciare un mondo migliore.



► finanziaria. Ha affiancato Celgene, una delle più grandi società biotech negli Stati Uniti, nella vendita a Bristol-Myers Squibb, Immunomedics nella vendita a Gilead e Actelion, una delle più grandi società biotech europee, nella vendita a Johnson & Johnson. Ha rappresentato per molti anni il New York Stock Exchange e adesso si occupa degli aspetti antitrust dell'attività M&A del Nasdaq. «Tra gli incarichi degli ultimi anni, quello che mi ha dato più soddisfazione è stato rappresentare

Prysmian nell'acquisizione di General Cable, uno dei più grandi deal di una società americana da parte di una società italiana», confida Castelli (nel tondo) a *Capital*. È stato uno dei primi a utilizzare l'intelligenza artificiale per abbreviare i tempi e ridurre i costi della discovery nelle indagini antitrust relative a operazioni di M&A. Da sempre si dedica alle attività dell'American Bar Association, la più grande organizzazione privata di avvocati e professionisti legali negli Usa, e svolge attività di rappresentanza legale pro bono, spesso in difesa di rifugiati o persone che hanno subito violenze domestiche.

Mario Corti

KPMG

Rappresenta l'Italia nel Global board e nel Regional board Ema del network KPMG. Lead partner per la revisione di gruppi bancari nazionali e internazionali, nel suo percorso di carriera si è specializzato nella revisione di grandi gruppi del settore financial service. È tra i promotori di Clara, l'innovativa piattaforma digitale basata su D&A



e Ai, che elabora terabyte di dati per fornire insight e analisi predittive con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'audit e i processi di governance delle aziende. In prima fila nelle attività di volontariato della Fondazione KPMG, sostiene importanti progetti di education e di aiuto all'infanzia, in collaborazione con la Fondazione Francesca Rava.

Alessandro De Nicola

KPMG

Nel 2003 ha aperto le sedi italiane della firm americana. Oggi siede nel board internazionale di Orrick e ricopre numerosi incarichi esterni. È tra gli avvocati più innovativi dello studio: pioniere nell'ambito dell'applicazione del decreto legislativo 231/01, ha costituito il Comitato 231 per dibattere i principali temi in materia; ha promosso soluzioni tech-based a vantaggio del lavoro dello studio e il suo team ha sviluppato in-house Mr Ow whistle, piattaforma personalizzabile per la gestione delle segnalazioni di misconduct aziendali. Oltre a insegnare comparative business & European law alla Bocconi, è una personalità nel mondo politico: con Emma Bonino e Carlo Calenda è membro del comitato scientifico dell'iniziativa liberaldemocratica Programma per l'Italia, presieduta da Carlo Cottarelli. «L'obiettivo è di dare un contributo a un'area politica e un programma al Paese nel medio e lungo termine», spiega a *Capital*. L'iniziativa ha già prodotto il documento *Una nuova giustizia per l'Italia*. Infine, è socio fondatore e membro del cda di InterSpac, progetto che promuove l'idea di un azionariato popolare e diffuso per le società di calcio italiane.

Andrea De Vecchi

Andersen

Oltre a ricoprire l'incarico di country managing partner di Andersen in Italia, De Vecchi (nel tondo) è co-managing partner for European region per la gestione dell'organizzazione in Europa e la crescita regionale e dell'associazione nel suo complesso. Specializzato in M&A, strutturazione di gruppi societari e in generale transaction support, in Italia e cross-border,



Federico Sutti

Dentons

INCARICHI. Managing partner di Dentons Italia (responsabile della practice italiana di real estate) e membro dello Europe board e del Global board di Dentons.

EXPERTISE. Diritto immobiliare, ristrutturazioni e rifinanziamenti.

TRACK RECORD. È tra i professionisti più riconosciuti e apprezzati dal mercato italiano, sia per le competenze tecniche e legali sia per quelle manageriali. Tra le operazioni più rilevanti l'assistenza a Mediobanca nell'acquisizione di Palazzo Cordusio a Milano, a Italtel per l'acquisto di un'area di 1 milione di mq a Scarmagno (To), nell'ex fabbrica Olivetti, destinata alla realizzazione di una gigafactory per la produzione e lo stoccaggio di batterie a ioni di litio per veicoli elettrici.

DISRUPTION. Ha intuito per primo che il modello degli studi internazionali non risultava più compatibile con il mercato legale italiano e ha individuato nel modello policentrico di Dentons un'alternativa nuova in grado di rispondere alle esigenze del mercato, offrendo ai clienti i vantaggi di uno studio internazionale e quelli degli studi nazionali: governance e approccio al mercato pensati e fatti in Italia.

IMPEGNI. È nel comitato direttivo di Res Publica, una fondazione che si occupa di promuovere la diffusione della cultura liberale con un'azione di sensibilizzazione rivolta alle diverse realtà culturali, sociali ed economiche, collaborando con le università, gli ordini professionali, le associazioni di categoria.

PUNTI DI FORZA. Focus e delivery.

PASSIONI. Il vino.

OBIETTIVO. Fare di Dentons uno dei primi studi del mercato legale italiano per posizionamento e qualità.

Laura Orlando

Herbert Smith Freehills (HSF)

INCARICHI. Italy managing partner, Emea regional life sciences sector lead partner, membro dell'Emea regional executive, co-chair Emea del People & culture forum, portavoce della regione Emea nel gruppo di lavoro Evolving the way we work, che studia l'impatto della pandemia sul futuro del mondo del lavoro per indirizzare il management su come cogliere le opportunità e le sfide delle nuove modalità di lavoro nell'era post-Covid.

EXPERTISE. Tutela della proprietà intellettuale, in particolare nel settore Life Sciences.

TRACK RECORD. Nell'anno della pandemia ha guidato il team che ha assistito Achilles Vaccines negli aspetti legali del progetto MabCo19, coordinato dallo scienziato di fama mondiale Rino Rappuoli, per lo sviluppo degli anticorpi monoclonali contro il Covid-19: ritenuto il più promettente progetto di ricerca italiano contro il Covid-19, vanta come partner industriali Menarini Biotech e l'Istituto Biochimico Italiano Giovanni Lorenzini. Attualmente assiste il Governo degli Stati Uniti d'America (Department of Health and Human Services) nell'ambito di un contenzioso instaurato da una società tedesca. È stata l'unica donna italiana a entrare nella lista dei 300 strategist più influenti del mondo in materia di proprietà intellettuale stilata dalla rivista internazionale International Asset Management.

OLTRECONFINE. Ha potenziato il team europeo. Ha lanciato e coordina il team europeo regolatorio dello studio, che opera trasversalmente nelle sedi in Uk, Belgio, Spagna, Francia, Italia e Germania.

DISRUPTION. Ha introdotto lo smart working in studio ben prima dell'inizio della pandemia. Numerose le iniziative in ambito legal tech, tra cui un software per gestire al meglio eventuali attacchi informatici o perdite accidentali di dati e il tool proprietario HSF Jigsaw che ottimizza la previsione di tempi ed entità delle spese legali, consentendo ai clienti di valutare e pianificare gli investimenti dedicati alla consulenza legale.

IMPEGNI. Fa parte della Carica delle 101, iniziativa non profit lanciata da 100 imprenditrici, manager e professioniste, per accompagnare e sostenere le startup italiane nel loro percorso di crescita. È, inoltre, il segretario esecutivo del Comitato Life Sciences della Camera di Commercio Americana in Italia, che ha tra le proprie missioni l'attività di advocacy in materia farmaceutica, biotech e biomedicale.

PUNTI DI FORZA. Visione e propensione al cambiamento.

PASSIONI. Le materie chimiche e biotecnologiche.

OBIETTIVI PROFESSIONALI. Portare a Milano la sede centrale Life Sciences del Tribunale unificato dei brevetti, precedentemente assegnata a Londra, trasformando Milano in un hub con un ruolo centrale nel panorama europeo in materia pharma e biotech.



nel suo track record ci sono le joint venture di Messaggerie Italiane-Feltrinelli nella distribuzione e nel polo e-commerce, di Emmelibri-CEVA Logistics, la partecipazione Gruppo Messaggerie-CLB e GeMS-Storie Libere, il supporto fiscale a Fiocchi Munizioni negli Usa. In Europa ha lavorato all'istituzione della Regional governance, alla strutturazione dell'organizzazione per service line e industry bucket, all'attuazione del sistema delle credenziali, all'avvio dei programmi di professional training su differenti livelli di seniority, e ha contribuito al processo di armonizzazione delle competenze dei vari studi europei e alla risoluzione contese interne e problemi di competenze. Infine, ha promosso l'avvio del progetto

condiviso The Bridge Africa-Europe per uniformare gli standard qualitativi.

Alessandro Engst Dentons

La sua expertise in regolazione dei mercati finanziari, bancari e assicurativi non poteva che valergli l'incarico a co-head della practice europea di Financial institutions regulatory. Ha contribuito in maniera significativa allo sviluppo dei fondi di credito, che ora hanno raggiunto una maturità importante nel mercato delle Npe (Non performing exposure). Tifoso della Roma, collabora attivamente con fondazioni in ambito universitario per l'accesso di studenti meno abbienti ai master di II livello.

Giorgio Fantacchiotti Linklaters

Esperto in corporate e private equity, è membro del Global consumer sector leadership team, dove contribuisce alla definizione di politiche e iniziative cross-country, del Western Europe client committee, con l'obiettivo di contribuire all'implementazione di una strategia client-centric, e partner del Business development e marketing per l'Italia. È tra i fondatori della Private capital conference, iniziativa co-promossa insieme con Aifi e PwC e dedicata al mondo del private equity italiano e in prima linea per garantire lo scambio costante di vedute e approcci con il network internazionale. Nel lavoro, segue la regola delle tre P, positività, proattività e perseveranza. ►►

► Donato Ferri

EY

Il managing partner di EY Consulting per la Region Europe West è specializzato nell'area business, technology e people advisory e segue attivamente i programmi di trasformazione di grandi organizzazioni del settore pubblico e privato. Ferri è alla guida di una service line di oltre 8mila professionisti concentrati soprattutto in Francia, Germania, Italia e Spagna e ha sviluppato una piattaforma di investimenti e di collaborazione tra 24 Paesi, in grado di consentire un approccio al mercato basato sull'integrazione delle migliori competenze aziendali. È attivo nel mondo dell'education e dello sviluppo delle competenze del futuro con diverse iniziative in campo universitario in ambito psicologia e neuroscienze sociali.

Alessandro Fosco Fagotto

Dentons

È responsabile della practice banking & finance in Italia e, dallo scorso maggio, anche in Europa. Fagotto è inoltre membro dell'European compensation committee (Ecc) di Dentons, che ha la funzione di guidare la politica di remunerazione dello studio. Tra i suoi impegni c'è anche la presidenza del consorzio di Porta Nuova. Nel 2019 è stato il promotore di New Horizons, progetto ispirato al concetto di work life blending, che ruota sulla flessibilità degli orari di lavoro, easy dress code e su un piano di well-being e welfare a 360 gradi. Oltre al diritto, è esperto di musica elettronica e nuove sonorità e tra i suoi progetti c'è lo sviluppo di una piattaforma per promuovere talenti musicali emergenti.



Domenico Gaudiello

CMS

Esperto di debt capital markets e public finance, in prima linea nella rinegoziazione e ristrutturazione del debito delle regioni Lazio, Campania e Lombardia, Gaudiello è a capo della divisione alternative lending di CMS Global, dove ha creato un team cross-border con focus sulla finanza alternativa per i governi centrali e locali.

Raffaele Giarda

Baker McKenzie

È global head del Technology media & telecoms industry group a livello mondiale, dove è stato in grado di fornire approfondimenti specifici per i clienti sulle tematiche più rilevanti del mondo Tmt, consentendo una crescita esponenziale dei risultati di gruppo anno su anno. In Italia, Giarda (nel tondo) è uno dei coordinatori delle aree di pratica relative al diritto societario, M&A e IpTech in Italia e innovation co-leader. Negli ultimi anni, ha svolto una serie di incarichi legati alle tematiche relative ai veicoli connessi e alla guida autonoma, alle applicazioni basate sull'intelligenza artificiale, ai servizi machine-2-machine e machine learning e sullo sviluppo delle reti 5G. La sua esperienza nelle telecomunicazioni gli vale da anni il riconoscimento di avvocato leader nel settore da parte di Chambers & Partners e Legal500.

Luca Lo Po'

Dwf

Il partner e head of financial services & capital markets di Dwf in Italia ha fatto un salto di qualità lo scorso settembre, quando è stato nominato responsabile europeo della practice di debt capital market. Il suo compito sarà di sviluppare il posizionamento, domestico e internazionale, dello studio nel settore del debt capital market, sviluppando ulteriormente i rapporti con enti creditizi, istituti finanziari, fondi e altri operatori del segmento del private debt, e di rafforzare le attività cross-border tra i vari uffici europei di Dwf.

Carlo Montella

Orrick

Esperto di project development e acqui-

Massimo Antonelli

EY

INCARICHI. Ceo di EY in Italia e ceo di EY Europe West.

EXPERTISE. Ha coordinato l'attività di revisione di grandi aziende italiane e internazionali, leader di diversi settori industriali.

OLTRECONFINE. Ha contribuito attivamente alla creazione della nuova EY Europe West Region (1.500 partner e oltre 27mila persone in 25 Paesi che servono più di 45mila clienti) con l'obiettivo di attivare sinergie tra i Paesi e le service line e soddisfare meglio le esigenze dei clienti.

DISRUPTION. In piena pandemia, EY, che conta oltre 6mila persone con una media di 32 anni, ha assunto 1.800 persone e prevede ancora 900 assunzioni entro dicembre con l'obiettivo di dare voce ai più giovani.

IMPEGNI. Promuove in prima persona EY Ripples, il programma globale di volontariato che permette alle persone di EY di donare le proprie competenze offrendo il talento per far fronte alle sfide sociali e ambientali più impegnative. È presidente del Comitato di sostenibilità del network italiano.

PUNTI DI FORZA. Cerca sempre di creare un dialogo e un clima collaborativo in grado di liberare il potenziale delle persone e permettere all'azienda di adattarsi ad alta velocità alle trasformazioni e alle sfide prevedibili e imprevedibili dei nostri giorni.

PASSIONI. Sport ed equitazione.

OBIETTIVI PROFESSIONALI. Continuare ad aiutare le aziende a percepire i momenti di disruption come momenti per reinventare il futuro e creare valore a lungo termine, garantendo al tempo stesso ai 6mila dipendenti un'EY experience eccezionale.



sizione e finanziamento di asset nei settori dell'energia e delle infrastrutture, è global deputy business unit leader del dipartimento Energy & infrastructure, dove, grazie a un approccio multi giurisdizionale, ha impostato una politica di espansione coinvolgendo partner di altri studi competenti per materia. La sua profonda conoscenza del settore deriva dal «pensare e agire come esperti di un'industry, non solo come avvocati ma seguendo un approccio globale e aziendalistico», precisa a *Capital*. Il suo punto di forza è l'approccio verticale alla professione, con l'integrazione di competenze multidisciplinari a vantaggio del cliente.

Giangiaco Olivi

Dentons

Riconosciuto da diversi anni tra i migliori avvocati italiani nel settore Tmt, è protagonista dei principali progetti legati alla digital transformation nel mondo finanziario, retail e media ed è stato membro della commissione di esperti istituita dal ministero dello Sviluppo economico per elaborare la strategia nazionale sull'intelligenza artificiale. È Europe co-head del gruppo di data privacy e cybersecurity group e della practice di intellectual property & technology ed è impegnato a far crescere i team in varie giurisdizioni, rafforzando la coesione dei professionisti anche di culture giuridiche diverse e coltivando le diversità come spunto per trovare soluzioni creative a vantaggio di clienti. Olivi è un sostenitore della cross-fertilization. «È un concetto che fatica a diffondersi nel mondo legale», spiega a *Capital*. «I team che formo per la gestione di molti progetti spesso includono oltre ai colleghi avvocati anche esperti di It di processo e project manager».

Valentina Pomares

Eversheds Sutherland

È stata la prima e unica donna a entrare nel cda di una multinazionale del diritto tra le prime dieci al mondo. Executive partner international e co-head del dipartimento labour di Eversheds Sutherland, Pomares (nel tondo) vanta una significativa esperienza nell'ambito del diritto del lavoro, sindacale e previdenziale nell'ambito giudiziale e stragiudiziale. Nel 2021 ha



ottenuto diversi riconoscimenti, tra i quali il premio Top woman in legal ai Legal Awards di *MF-Milano Finanza*.

Federico Vanetti

Dentons

Ha prestato assistenza nelle più importanti operazioni di sviluppo urbanistico attualmente in corso in Italia, tra cui Cds Holding nel progetto di Renzo Piano Waterfront di Levante, per la rinascita dell'ex zona fieristica e dell'ex Palasport del capoluogo ligure, e Lendlease nella riqualificazione dell'ex sito espositivo di Rho per la realizzazione del Mind, il Milan innovation district, che includerà anche un parco tecnologico aperto al pubblico. Non a caso, Vanetti è co-head della Europe environmental protection regulatory e responsabile della practice italia-



Stefano Sciolla

Latham & Watkins LLP

INCARICHI. Managing partner della sede di Milano e chair, con due colleghi americani, dell'industry group della firm a livello globale che si occupa di retail.

EXPERTISE. Assiste clienti italiani e stranieri in operazioni societarie, fusioni e acquisizioni, con specializzazione nel private equity.

TRACK RECORD. Abilitato in Italia, Inghilterra e Galles, i suoi clienti principali sono tra i più grandi e attivi fondi di private equity in America ed Europa. Ha curato alcune tra le più significative operazioni di private equity in Italia degli ultimi dieci anni.

OLTRECONFINE. È al lavoro per contribuire a creare uno dei primi studi legali presenti in Europa per fatturato ed esperienza, specializzato principalmente in private equity e leveraged finance.

DISRUPTION. È stato uno dei primi avvocati a non indossare abitualmente cravatta e abiti formali, anche con i clienti, e tra i primi a cercare di semplificare, nel linguaggio e nella comunicazione, concetti giuridici molto complessi coniugati alla comprensione del business.

IMPEGNI. Collabora con due fondazioni, la prima contro il cyber-bullismo e la seconda per la realizzazione concreta della carità, offrendo ai bisognosi la base primaria (cibo, farmaci, vestiti, accoglienza, consigli e orientamento).

PASSIONI. La pallacanestro (ha giocato per 18 anni e allenato nelle giovanili per otto anni), la montagna, la Juventus.

OBIETTIVI PROFESSIONALI. Intende lasciare la professione e lo studio a persone della squadra che continuino il percorso intrapreso con gli stessi valori. Non troppo tardi, anche per avere il tempo e l'energia di sperimentare nuove opportunità in ambiti diversi.

na di public policy & regulation e a livello internazionale ha individuato alcuni trend di assistenza legale che possono rappresentare un nuovo mercato per gli uffici europei di Dentons: climate change, rigenerazione urbana ed Esg. Tra i primi ad aver individuato il tema del climate change litigation come

una opportunità futura (il problema in Europa è un contenzioso ancora marginale), ha contribuito all'organizzazione di una Academy interna a livello europeo e pubblicato contributi giuridici che anticipano il futuro trend. Sempre sul versante green, Vanetti è membro del direttivo di Audis, associazione non profit che si occupa di rigenerazione urbana. 

(©riproduzione riservata)

Professionisti - Nomine

ANGELA CALIA **ARTISA GROUP ITALIA**

È il nuovo direttore marketing & pr di Artisa Group Italia. Angela Calia (nella foto), laureata in Ingegneria civile al Politecnico di Milano, ha ricoperto negli ultimi sei anni il ruolo di marketing & communication manager in Bnp Paribas real estate. Calia ha iniziato la sua carriera al dipartimento edilizia scolastica del Comune di Milano nel 2014 prima di passare in World Capital nel 2016, arrivando ad assumere il ruolo di real estate consultant.



MASSIMILIANO ELIA **PAVIA E ANSALDO**

La studio ha inaugurato una nuova sede a Torino, dove è arrivato Massimiliano Elia (nella foto) in qualità di of counsel. Elia ha maturato esperienza in materia finanziaria e assicurativa, con particolare riguardo alle operazioni di M&A e finanza strutturata. Nel contenzioso presta assistenza giudiziale in materia di structured finance, capital e debt market per banche, enti pubblici, imprese e privati. A Torino hanno fatto il loro ingresso anche le junior associate Rossana Tirenni e Allegra Ovazza.



PAOLO FOPPIANI **JONES DAY**

Paolo Foppiani (nella foto) è entrato a far parte di Jones Day, nella sede di Milano, come partner della practice real estate. Con lui sono arrivati anche gli associate Federica Ceola, Neil De Biase e Maryana Todyrenchuk. Foppiani ha una vasta esperienza nel diritto immobiliare e societario e assiste clienti italiani e stranieri in tutti gli aspetti delle operazioni immobiliari. Si occupa anche di fondi di investimento immobiliare, fusioni e acquisizioni.



MATTEO ZOIN **BONFIGLIOLI CONSULTING**

È il nuovo ceo per il Nord America, dove avrà il compito di guidare la presenza e la strategia di sviluppo di Bonfiglioli Consulting. Oltre 21 anni di esperienza nei settori sales, marketing, product development e project management, l'italoamericano Matteo Zoin (nella foto) ha ricoperto ruoli di responsabilità a livello internazionale che gli hanno permesso di gestire iniziative complesse, dallo sviluppo di nuovi mercati all'esecuzione di piani di turnaround.



LUIGI BAGLIVO **ORSINGERH ORTU**

Esperto di regolamentazione bancaria, Luigi Baglivo (nella foto) è il nuovo socio di Orsingerh Ortu, che con il suo ingresso tocca quota 23 partner. Baglivo, che proviene da Grimaldi, sarà attivo nella sede di Milano con il suo team, Emanuele Pedilcarco e Massimo Ritrovato nel ruolo di counsel, Marco Gasparrini come junior associate. Baglivo, accanto alla consulenza a banche e intermediari finanziari, si è specializzato nella strutturazione di nuovi prodotti e in operazioni straordinarie, in particolare nel real estate.



GIOVANNI MARIA CONTI **GRIMALDI**

Il commercialista Giovanni Maria Conti (nella foto) è approdato in Grimaldi in qualità di socio equity, con un team composto da Lorenzo Piccinini e Antonio Varacalli. Con il suo ingresso lo studio ha rafforzato l'offerta nella finanza straordinaria, in particolare nelle operazioni di ristrutturazione del debito e della gestione della crisi d'impresa. Conti proviene da Cpassociati, di cui è stato socio e cofondatore nel 1997, e ha avviato anche Oryx Finance (ex Rsc Consulting), società specializzata in M&A, debt advisory e ristrutturazioni finanziarie.



BELOTTI E CERACCHI **BAKER MCKENZIE**

Lo studio ha annunciato la promozione di due nuovi counsel: Sara Belotti (nella foto), nel dipartimento corporate M&A, ed Edoardo Ceracchi, nel dipartimento employment. Belotti si occupa di private equity, M&A ed equity capital markets. Assiste multinazionali, aziende italiane e fondi in operazioni di acquisizione, cessione e carve out in vari settori. Ceracchi è specializzato nel contenzioso lavoristico e affianca aziende e multinazionali in tutte le questioni sul rapporto di lavoro.



ANNA MARIA STEIN **EVERSHEDS SUTHERLAND**

La law firm ha rafforzato il dipartimento di diritto commerciale e proprietà intellettuale con l'ingresso dell'of counsel Anna Maria Stein (nella foto). L'avvocato proviene da Franzosi Dal Negro Setti e vanta una significativa esperienza in marchi, brevetti, modelli, denominazioni di origine, concorrenza, know-how, diritto d'autore. È inoltre esperta di contrattualistica in materia di cessione di diritti di utilizzazione economica e di rapporti di agenzia e distribuzione.





LA **GO TV** PER IL MOVING TARGET



Ogni giorno siamo on air per accompagnare, con news e intrattenimento,
chi si sposta nelle grandi città italiane.

Per l'Italia che riapre, per i viaggiatori che ripartono.



Il Global Report di Credit Suisse mostra che il numero dei milionari nel mondo cresce. Anche in Italia. Ma...

Più ricchi meno smart

È tutto oro la ricchezza che lucifica? Il più recente *Global Wealth Report* di Credit Suisse ha segnalato che nel 2020 la ricchezza mondiale è cresciuta di 28.700 miliardi di dollari (+7,4%), raggiungendo un controvalore di 418.300 miliardi. La stessa banca prevede che

l'accumulazione mondiale di ricchezza crescerà del 39% nei prossimi cinque anni, raggiungendo i 583mila miliardi di dollari entro il 2025.

Si prevede che il numero di milionari crescerà ancora più velocemente, del 50%, da 56,1 milioni alla fine dello scorso anno a 84 milioni. E il nume-

ro di super-milionari (individui con un patrimonio netto superiore ai 50 milioni di dollari) passerà da 215mila a 344mila, con un aumento del 60%. Il diavolo però è nei dettagli. Tra le pieghe del report si scorge infatti un passaggio di rilievo, che Stefan Wagstyl ha messo in evidenza dalle colonne del *Financial Times*: nell'anno della pandemia le persone non sono diventate più ricche perché più acute o più audaci delle altre (smart, direbbero gli inglesi), ma principalmente perché le politiche anti-pandemiche dei governi hanno fatto crescere i prezzi di molte attività, finanziarie e non solo. Al netto di tale effetto, la ricchezza sarebbe invece diminuita.

La ricchezza delle famiglie cinesi

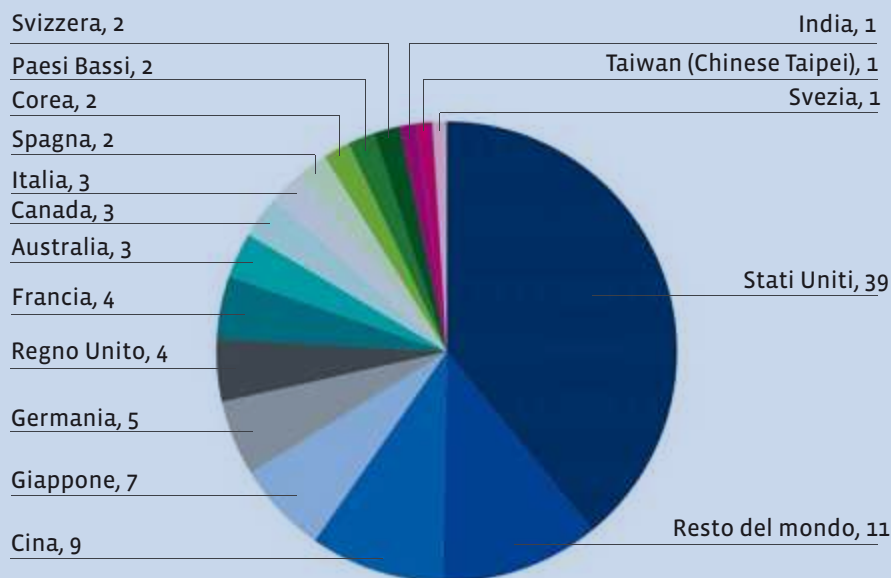
Attualmente, sono gli Stati Uniti ad avere il maggior numero di milionari, seguiti da Cina e Giappone. Mentre gli Stati Uniti rimarranno il Paese più ricco in termini di ricchezza familiare, i maggiori incrementi verranno da Cina e India, dove le persone stanno accumulando ricchezza a ritmi senza precedenti. Così, entro il 2025, la ricchezza delle famiglie cinesi sarà pari a quella degli Stati Uniti per il 2017, afferma Credit Suisse.

L'ascesa della Cina, che sta contribuendo a colmare il divario di reddito e ricchezza tra Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo, spiega la diminuzione della disuguaglianza tra i diversi Paesi. Ma la disuguaglianza all'interno dei Paesi è invece in crescita, proprio per effetto dell'aumento dei prezzi delle attività, che va a beneficiare chi quelle attività già la detiene.

Milionari italiani

Nell'anno del Covid, contraddistinto da un calo del Pil vicino al 9%, il numero dei milionari italiani è aumentato di 187mila unità rispetto al 2019. Secondo il *Credit Suisse Global Wealth Report 2021* i cittadini italiani con un patrimonio da oltre un milione di dollari sono 1.480.000, pari a una quota globale del 3%. Nello stesso periodo gli ultra-ricchi italiani con oltre 50 milioni di dollari di patrimonio sono aumentati di 785 unità a quota 3.560. 

Supermilionari nel mondo (in percentuale)





Raffaele
Terrone, cfo.

Simone
Mancini, ceo.

Johnny
Mitrevski, cto.

Pingki Houang,
direttore generale.

Scalapay è tra i nuovi metodi di pagamento più utilizzati. Ecco come funziona | di Enrico Colombo

L'acquisto online un passo alla volta



C'è anche un bel pezzo d'Italia nel mercato del cosiddetto «Buy Now Pay Later», la riproposizione in chiave e-commerce del concetto di acquisto a rate.

Per la precisione quello di Simone Mancini, ceo e co-fondatore di Scalapay, una fintech che permette agli acquirenti di ricevere i prodotti/servizi comprati online (ma anche in-store) immediatamente, pagandoli in tre rate, senza interessi. Già operativa in Italia e in Europa, è utilizzata da centinaia di migliaia di clienti e da oltre 3mila brand, fino a essere diventata uno dei metodi di pagamento più utilizzati in Europa meridionale e la prima soluzione di pagamento della classifica di Trustpilot per quanto riguarda la soddisfazione del cliente.

Dal lancio, Scalapay ha aperto i suoi servizi in Italia, Francia, Germania, Spagna, Portogallo, Finlandia, Belgio, Olanda e Austria. Nel tempo molte persone ci hanno creduto, investitori compresi, tanto che in due anni sono stati raccolti 203 milioni di dollari in totale e il team è raddoppiato solo negli ultimi nove mesi, arrivando a oltre 150 persone.

All'inizio di settembre Scalapay ha raccolto 155 milioni di dollari di equity funding nell'ambito di un round di investimenti di serie A. Il round è stato capitanato da Tiger Global, con la partecipazione di Baleen Capital e Woodson Capital. I nuovi investitori si vanno ad aggiungere a quelli già esistenti: Fasanara Capital e Ithaca Investments.

Mancini e Johnny Mitrevski hanno fondato la società nel 2019, con un founding team (unitosi nelle fasi iniziali del progetto) ad alto tasso di italianità, dato che comprende anche Raffaele Terrone, Daniele Tessari e Mirco Mattevi.

In precedenza Mancini è stato a capo

per diversi anni della divisione Nuovi Prodotti presso la fintech Prospea e ha guidato il marketplace digitale Airtasker. Essendosi precedentemente dedicato al lancio e alla gestione di un fashion retailer online, Simone ha sviluppato una piena comprensione dei problemi affrontati giornalmente dai merchant che operano in questo settore, con un focus predominante sulla gestione e la scalabilità dei loro business e-commerce.

E allora qual è il vantaggio per le aziende che usano Scalapay? La fintech quantifica l'incremento della spesa media al 48%, con conversioni al checkout (la fase finale di un processo di acquisto online) che crescono dell'11%. **C**

In sinergia con la moda

A partire dalle sfilate di Milano Moda Donna di settembre 2021, e fino a dicembre 2023, Scalapay sarà official partner della Camera Nazionale della Moda Italiana con l'obiettivo di sfruttare le sinergie tra le due realtà, entrambe italiane, e costruire attività uniche per ogni Fashion Week.

Scalapay è già stato scelto da diversi marchi del settore come Alberta Ferretti, Moschino, Philosophy, MSGM, Luisa Spagnoli e altri retailer multi-brand.

(©riproduzione riservata)



Edoardo Agamennone, Francesco Lorenzini e Francesco Rossi di Levante Capital.

Supportano e finanziano le aziende tecnologiche che vogliono insediarsi e crescere nel mercato asiatico. Ma serve la vocazione internazionale

Con lo sguardo verso Levante

Trovare le più promettenti imprese tecnologiche italiane e sud europee, investire e assisterle nell'ingresso e nello sviluppo in Asia. È la missione di Levante Capital, un fondo di investimento costituito nell'aprile 2021 da Edoardo Agamennone, Francesco Lorenzini e Francesco Rossi come Società d'investimento semplice (SiS) e vigilata da Banca d'Italia, nel quale hanno già creduto alcuni investitori individuali e family office europei. Il progetto nasce sul solco di TechSilu, piattaforma attraverso la quale il team ha aiutato oltre 15 società tecnologiche sud europee a raccogliere fondi presso investitori asiatici e più di 20 società a pianificare ed eseguire il proprio percorso di espansione commerciale in Asia. Nel corso del 2019 il team si è reso conto della necessità di cambiare passo e creare un veicolo in grado di investire ticket di maggiore taglio e di assistere un numero maggiore di imprese. *Capital* ha incontrato Francesco Rossi.

Domanda. *E si arriva così a Levante. Che oggi...*

Risposta. ... fa crescere tutte quelle scale up e pmi tecnologiche che ambiscono a diventare leader globali, aiutandole nel processo di internazionalizzazione, fornendo loro capitali, competenze e contatti. Un nuovo attore, quindi, non in concorrenza con gli altri investitori italiani ma, al contrario, con un ruolo sinergico all'ecosistema italiano e sud europeo. Questo anche per sfruttare un'opportunità unica di arbitraggio.

D. *In che senso arbitraggio?*

R. Investire in imprese tecnologiche sud europee a valutazioni più competitive rispetto a mercati con un venture financing più maturo ed esporre queste imprese in mercati a fortissima crescita, come quelli asiatici, che valorizzano

le tecnologie trasformandole in fatturato accelerando i processi di exit e alzando le valutazioni alle quali tali exit avranno luogo.

D. *Qual è l'azienda ideale nella quale intendete investire?*

R. Guardiamo a imprese con tecnologie all'avanguardia in settori chiave nei quali vi è forte domanda in Asia: robotica, automazione, sanità, tecnologie verdi e nuovi materiali, aviazione o automotive. Per entrare nel nostro portafoglio le imprese devono avere prodotti/servizi tecnologicamente e commercialmente validati, fatturati in forte crescita ma soprattutto dei fondatori e team con vocazione internazionale e l'ambizione di diventare le multinazionali di domani. Cosa ancora più importante: le imprese devono condividere la nostra visione dell'Asia come imprescindibile per qualsiasi impresa con serie ambizioni globali. Questi mercati presentano rischi commerciali, tecnologici o di immagine, ma un imprenditore che vuole diventare grande deve saperli affrontare.

D. *Cosa fate concretamente per assistere le imprese partecipate?*

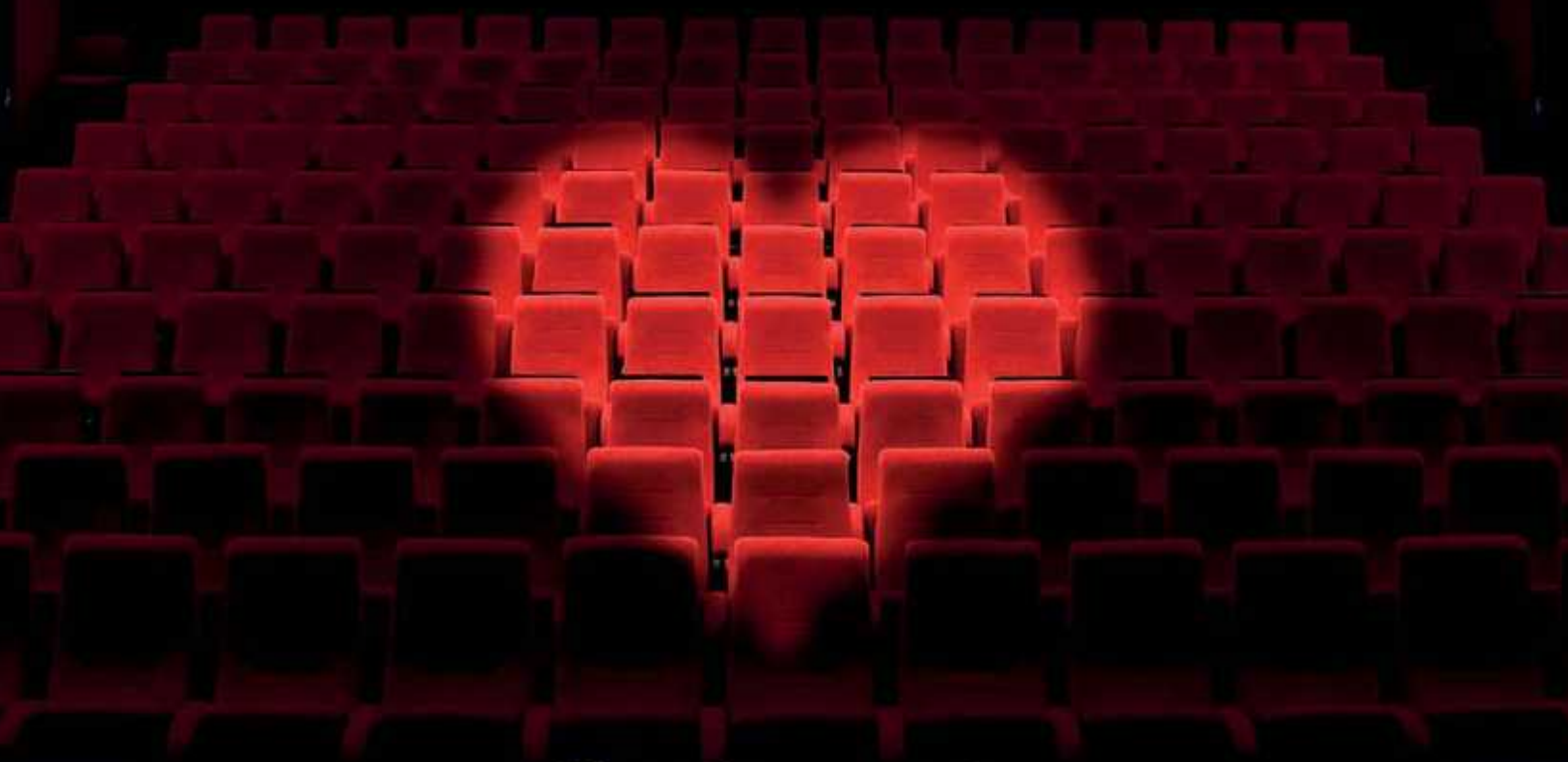
R. Nella nostra fase di pre-due diligence aiutiamo le società a valutare e prioritizzare i propri piani di sviluppo in Asia. Facendo questo validiamo il loro potenziale a candidarsi a «multinazionali di domani». Nel corso della due diligence individuiamo i punti critici sui quali lavorare in vista dell'espansione asiatica, che vanno dalla proprietà intellettuale alla compliance. In sede di investimento offriamo ticket iniziali compresi tra 500mila e un milione di euro e da quel momento lavoriamo con i team per realizzare quanto promesso: assunzione del personale locale, definizione dei business plans asiatici, ottenimento di eventuali licenze, introduzione dei partner locali e dei clienti. 

(©riproduzione riservata)

GENTE

Vivi tutta la magia del cinema in sicurezza

IL MARTEDÌ LA CULTURA E IL DIVERTIMENTO RADDOPPIANO



Solo al
CINEMA

IL MARTEDÌ AL CINEMA: 2 INGRESSI A 8 EURO

Ritaglia questo coupon e presentalo alle casse dei cinema
che partecipano all'iniziativa. Per info sui film e sulle sale aderenti
vai su **www.powerticket.it/laculturaraddoppia**.
Troverai anche il regolamento completo.



INQUADRA E VAI SUL SITO

Con il supporto di Insight Partners, la società di consulenza immobiliare iad vuole rivoluzionare il settore. Dematerializzando l'agenzia fisica | di **Enrico Colombo**

Proptech a domicilio

Quando nel febbraio scorso Insight Partners, tra i leader mondiali negli investimenti in società tecnologiche, vi ha messo una fiche da oltre 300 milioni di euro, iad era presente in Italia da poco più di due anni e aveva transato immobili per un centinaio di milioni di euro. Ora, con i capitali arrivati in dote dal private equity, la società

di consulenza immobiliare si prepara a perseguire la sua missione: rivoluzionare il settore dematerializzando l'agenzia fisica e permettere a tutti di realizzarsi nell'intermediazione immobiliare dando vita alla propria impresa commerciale internazionale. Un'idea tanto facile a dirsi nell'era digitale quanto difficile da realizzare in un settore che da sempre è basato sul modello delle agenzie tradizionali. Eppure iad (acronimo di Immobiliare a domicilio) è nata in Francia nel 2008 già con questa impostazione: è composta solo da agenti indipendenti e non ha agenzie fisiche. «Uniamo tecnologie digitali e persone per un modo nuovo di vivere l'esperienza immobiliare», esordisce Manuel Pasqua, amministratore delegato di iad Italia, spiegando il modello di business della società.

Domanda. Potete essere definiti una proptech?

Risposta. Certo, perché partiamo dall'immobiliare per andare verso il tech e perché con noi lavorano 150 sviluppatori IT. Con il supporto di Insight inoltre innoveremo ancora gli strumenti digitali messi a disposizione degli agenti immobiliari.

D. Ecco, i consulenti, per loro come cambia il modo di lavorare?

R. Abbiamo 15mila consulenti immobiliari indipendenti in Europa che sono prima di tutto imprenditori, a cui offriamo

un'esperienza molto snella da un punto di vista dei costi ma allo stesso tempo ricca di opportunità. I consulenti usano la tecnologia per trovare i clienti, per esempio mediante un nostro software che fa la scansione di tutto ciò che viene messo in vendita dai privati in Italia, ma c'è anche, soprattutto, il passaparola e le relazioni, che noi abbiamo reso tracciabili e trasparenti grazie al digitale: una app in cui tutti possono segnalare venditori o acquirenti al consulente iad più vicino.

D. Dal punto di vista del cliente invece quali sono i vantaggi del vostro modello?

R. Lato cliente cambiano diverse cose: può beneficiare di tutti i vantaggi offerti da un grande network internazionale ma allo stesso tempo mantenere una relazione di prossimità forte con il proprio consulente per l'intero ciclo vita del progetto immobiliare. È, infatti, l'agente iad che viene da te e non viceversa. E ancora, grazie alla forza del gruppo viene data massima copertura pubblicitaria ad ogni singolo annuncio con costi ridotti. Questo ci permette di posizionarci con un costo/provvigione medio del 20/30% inferiore rispetto ai nostri competitor tradizionali. In ultimo, grazie alle sinergie di rete, rese possibili dal network marketing, ciascun cliente può contare sul lavoro congiunto di migliaia di consulenti per la realizzazione del proprio progetto. 

Radiografia di un business online

Iad è stata fondata in Francia nel maggio 2008 da tre esperti del settore immobiliare e deve il suo successo al modello di business che unisce immobiliare, web e network marketing. Iad, grazie alla dematerializzazione delle agenzie fisiche, offre un servizio competitivo per tutti coloro che desiderano comprare, vendere o affittare una proprietà e promuove una stretta relazione fra il consulente immobiliare e il cliente. Con un volume d'affari di 114 milioni di euro, il gruppo annovera

alcuni dei più importanti fondi di investimento nel suo capitale come Naxicap Partners, IK Investment Partners e Rothschild Five Arrows. In pochi anni iad è divenuto il più grande network di agenti immobiliari indipendenti in Francia, con oltre 6mila consulenti e circa 5mila proprietà online. Iad ha avviato il suo sviluppo internazionale nel 2015 con l'apertura della filiale portoghese. Nel 2018 il gruppo ha aperto anche in Spagna e in Italia.

(©riproduzione riservata)



Convecta: un unico interlocutore per gestire efficacemente tutte le fasi del recupero crediti B2B

Dalla partnership tra gli studi legali Dentons e SPGlegal nasce Convector, società tra avvocati che fornisce assistenza completa nell'attività di gestione e recupero crediti B2B.

Efficienza gestionale e competenza giuridica

L'unione di competenze giuridiche, capacità organizzative e innovazione è la formula del team di professionisti di Convector che vantano un track record di successo.

La società si rivolge a istituzioni finanziarie e assicurative, aziende di grandi dimensioni o PMI che hanno necessità di affidare il recupero dei loro crediti corporate e B2B a un consulente in grado di gestire professionalmente ed efficacemente ogni fase del processo.

Sinergia tra avvocati e credit collector

Convector opera con un team integrato di avvocati e credit collector che lavorano in maniera sinergica, affrontando ogni fase del recupero del credito B2B con un alto livello di esperienza e competenza tecnica, massimizzando il risultato e preservando la relazione con il cliente inadempiente.

I professionisti di Convector vantano una consolidata expertise anche nell'ambito della valorizzazione dei crediti di società in crisi, che stanno affrontando procedure di ristrutturazione aziendale e procedure concorsuali. Il team è infatti accreditato anche presso diversi Tribunali.

Metodo e approccio tailor-made

Il team di Convector analizza in modo approfondito il portafoglio di crediti corporate per proporre soluzioni personalizzate ed efficaci.

Tecnologia a servizio della competenza

Convector utilizza una piattaforma digitale condivisa con il cliente che offre una visione tempestiva dello status del processo di recupero e la possibilità di ottenere report e statistiche sull'efficacia delle attività svolte.

SERVIZI



Due diligence sui portafogli di crediti

Prima di agire, Convector analizza e studia la soluzione migliore per la gestione dei crediti. Un'analisi approfondita del portafoglio consente di decidere la strategia migliore per ottenere il risultato desiderato.



Recupero crediti stragiudiziale

Con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia dell'attività di riscossione dei crediti, preservando le relazioni, Convector privilegia il recupero stragiudiziale che, grazie ad un processo affinato nel tempo, ha altissime percentuali di successo.



Recupero crediti giudiziale

Convector avvia la fase giudiziale solo se necessario e utile, mantenendo comunque un dialogo costante con le parti debitorie, con l'obiettivo di favorire la definizione bonaria, la più conveniente in termini di tempi e costi.

VANTAGGI



Efficienza gestionale e competenza giuridica



Tecnologia a servizio della competenza



Partnership e flessibilità dei costi



2001-2021 **RADIO** *Classica*

**Da 20 anni grande musica,
finanza e cultura**



In FM a Milano e in Lombardia

In streaming www.radioclassica.fm



App gratuita



Radio Classica Official



radio_classica_official

è un'iniziativa

Classeditori

Capital

DIRETTORE ED EDITORE
Paolo Panerai

DIRETTORE
Marco Barlassina, mbarlassina@class.it

REDAZIONE
Paola Messina (*Caposervizio*), pmessina@class.it
Lucia Gabriela Benenati, lbenenati@class.it
Paolo Alberto Mombelli, pmombelli@class.it

SEGRETERIA DI REDAZIONE
Stefania Bianchi, sbianchi@class.it
Tel. 02582192208

Hanno collaborato:
Gaetano Belloni, Antonella Bersani,
Chiara Cantoni, Elisabetta de Dominis,
Melania Guarda Ceccoli

Gestione Editoriale: Carlo Parpinelli

Class Editori Spa

Presidente: Giorgio Luigi Guatri
Vice Presidente e Amministratore Delegato: Paolo Panerai
Amministratore Delegato: Marco Moroni
Consigliere Delegato: Gabriele Capolino
Consigliere Delegato: Angelo Sajevo
Consigliere (Chief Luxury Coordinator): Mariangela Bonatto

CONCESSIONARIA PUBBLICITÀ

Class Pubblicità Spa

Direzione Generale: Milano - via Burigozzo 5 - Tel. 02.58219522
Sede legale e Amministrazione: Milano - via Burigozzo 5 - Tel. 02.58219.1
Sede di Roma - Via C. Colombo 456 - Tel. 06.69760855

Presidente: Angelo Sajevo
Vice Presidente Esecutivo: Andrea Salvati
Vice Presidenti: Mariangela Bonatto, Gianalberto Zapponini
Vice Direttore Generale Stampa e Web, Business: Stefano Maggini
Per informazioni commerciali: kanchieri@class.it



Periodico iscritto
alla Federazione
Italiana editori Giornali



Accertamento diffusione
stampa:
certificato n. 8488
del 21/02/2018

COUNTRY CLASS EDITORI SRL
DIREZIONE, REDAZIONE, AMMINISTRAZIONE
Via Marco Burigozzo 5 - 20122 Milano
Telefono 02.58219.1 - Telefax 02.58219920

ABBONAMENTI

Via Marco Burigozzo 5 - 20122 Milano
Telefono 02.58219595 - Fax 02.58219726
www.classabbonamenti.com

DISTRIBUZIONE: M-DIS S.p.A. - Via Carlo Cazzaniga 19 - 20132 Milano
SPEDIZIONE: Sped. Abb. Post. 45%, art. 2, comma 20/b,
legge 662/96 - Filiale di Milano
ARRETRATI: Comporre il numero 02.58219595, risponderà un'incaricata
dell'ufficio abbonamenti.

RESPONSABILE DATI PERSONALI:
Class Editori Spa - via Burigozzo 5 - 20122 Milano

FOTOLITO: NEW PAPER S.R.L. - via Podgora 5 - 20122 Milano. Tel. 02.66103715
STAMPA: Arti Grafiche Boccia Spa - Via Tiberio Claudio Felice 7 - 84131 Salerno
Registrazione Tribunale di Milano n. 334 del 26/10/1979
Direttore responsabile: **Paolo Panerai**

È un mensile

Classeditori

Per Luna Rossa



C'è un filo rosso fra il vino e la vela. Luna Rossa ha lanciato per la seconda volta la sfida come challenger nella America's Cup e questa volta ha messo a dura prova New Zealand. Con lo stesso spirito **Baffonero**, il Merlot di Rocca di Frassinello, l'azienda nata in Maremma in jv fra Castellare di Castellina e Domain Baron de Rothschild-Lafite, quando è nato nel 2007 ha lanciato ufficialmente la sfida a **Masseto**, il vino più famoso e più prezioso d'Italia, anch'esso al 100% Merlot. Esattamente nello spirito dell'America's Cup. Nel confronto fra le prime 10 vendemmie (Masseto, della grande Famiglia Frescobaldi, è nato nel 1987), i rating danno in testa Baffonero, ma **Masseto** è come **New Zealand**. In questa edizione dell'America's Cup, grazie al coraggio e alla capacità di Patrizio Bertelli, patron di Prada e di Marco Tronchetti Provera, patron di Pirelli, **Luna Rossa** ha messo paura a New Zealand. In onore di **Luna Rossa**, della sua performance, della passione che ha suscitato in Italia e non solo, è nata questa edizione limitata di Baffonero che diventa **Bafforosso**, come è rossa la Luna che ci ha fatto sognare. La sfida continua.



Rocca di Frassinello

MAREMMA TOSCANA

www.roccadifrassinello.it



THE NEW
SPORTSCENTS



ICEBERG